

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Provincia de Castilla – Arequipa**

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

**PRESENTADO POR**

**Aguilar Fernández, Katherine Esmeralda**

**Calisaya Carpio, Yeimy Elizabeth**

**León Herrera, Yohanna Andrea**

**Medina Chilo, Sarita Margot**

**Asesora: Avolio Alecchi, Beatrice**

**Santiago de Surco, octubre 2016**

## Resumen

Castilla es una provincia Arequipa que fue creada el siete de marzo del 1854. Esta provincia tiene una superficie de 6,914.48 Km<sup>2</sup>. Castilla limita al este con la provincia de Caylloma, al norte y oeste con la provincia de Condesuyos y al sur con la provincia de Camaná.

Castilla cuenta con una población de 38,425 habitantes y tienen registrados 477 Centros Poblados. Castilla se caracteriza por presentar diversos atractivos turísticos entre los que destacan: las aguas termales de Orcopampa, el valle de los Volcanes en Andagua, el festival del camarón, las huellas de los dinosaurios en Corire, el nevado de Coropuna, entre otros. En la actualidad, estos no cuentan con la difusión ni infraestructura para potencializarlos como destino turístico. Además, Castilla cuenta con la producción de camarón de 9.6 toneladas y de trucha en menor cantidad. Sin embargo, esta producción puede ser incrementada aprovechando el clima de Castilla y la extensión del río Majes a través de toda la provincia.

Teniendo presente lo anteriormente descrito, se ha elaborado el presente documento con el objetivo de establecer un rumbo determinado para Castilla que lo lleve al crecimiento económico y lo convierta en una de las provincias más competitivas del Perú. Asimismo, se busca que el desarrollo económico de la provincia se cohesione con una mejor infraestructura, innovación, ingresos, educación, y salud de la población. Finalmente, el presente plan estratégico de Castilla se desarrolla en diez capítulos basados en el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2012).

## Abstract

Castilla is an Arequipa province and was created on March 7, 1854. This province has an area of 6,914.48 km<sup>2</sup>. Castilla borders with the province of Caylloma, north and west with the province of Condesuyos and south with the province of Camaná.

Castilla has a population of 38,425 habitants and have registered 477 towns. Castilla is characterized by attractions among which are: the hot springs of Orcopampa, the Valley of the Volcanoes in Andagua, the Shrimp Festival, traces of dinosaurs in Corire, the snowy Coropuna, among others. Currently, these are not have enough broadcast or infrastructure to be exploited it as a potencial tourist destination. In addition, Castilla has production of 9.6 tons of shrimp and trout in smaller amounts. However, this production can be increased by taking advantage of Castilla's climate and the extension of Majes river throughout the province.

According to the above described, this document has been elaborated with the aim of establishing a specific course for Castilla that lead it to economic growth and become one of the provinces more competitive of Peru. It also seeks that the economic development of the province works with better infrastructure, innovation, incomes, education, and public health of Castilla's population. Finally, this strategic plan is developed Castilla in ten chapters based on the sequential model of the strategic process of D'Alessio (2012).

## Tabla de Contenidos

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>   | <b>viii</b> |
| <b>Lista de Figuras .....</b>  | <b>xii</b>  |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>                        | <b>xiv</b>  |
| <b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Castilla.....</b>          | <b>1</b>    |
| 1.1 Situación General .....  | 1           |
| 1.2 Conclusiones .....   | 12          |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>            | <b>13</b>   |
| 2.1 Antecedentes .....   | 13          |
| 2.2 Visión .....   | 13          |
| 2.3 Misión.....  | 14          |
| 2.4 Valores .....  | 14          |
| 2.5 Código de Ética .....  | 15          |
| 2.6 Conclusiones .....   | 16          |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>                                  | <b>17</b>   |
| 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....                              | 17          |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....         | 18          |
| 3.1.2 Potencial nacional .....   | 19          |
| 3.1.3 Principios cardinales .....  | 22          |
| 3.1.4 Influencia del análisis tridimensional en la Provincia de Castilla ..... | 26          |
| 3.2 Análisis Competitivo del Perú.....   | 27          |
| 3.2.1 Condiciones de los factores .....  | 27          |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda .....  | 31          |
| 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad en el sector .....                    | 36          |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....                                   | 38          |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 3.2.5  | Influencia del análisis competitivo del Perú en la Provincia de Castilla..... | 41        |
| 3.1  | Análisis del Entorno PESTE .....  | 42        |
| 3.1.1  | Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....                        | 42        |
| 3.1.2  | Fuerzas económicas y financieras (E) .....                                    | 45        |
| 3.1.3  | Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....                         | 50        |
| 3.1.4  | Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....                                  | 55        |
| 3.1.5  | Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                                     | 56        |
| 3.2  | Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....                           | 59        |
| 3.3  | La Provincia de Castilla y sus Referentes .....                               | 59        |
| 3.4  | Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....       | 63        |
| 3.5  | Conclusiones .....  | 63        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>   |   | <b>67</b> |
| 4.1  | Análisis Interno AMOFHIT .....  | 67        |
| 4.1.1  | Administración y gerencia (A) .....   | 67        |
| 4.1.2  | Marketing y ventas (M) .....  | 70        |
| 4.1.3  | Operaciones, logística e infraestructura (O) .....                            | 79        |
| 4.1.4  | Finanzas y contabilidad (F) .....   | 90        |
| 4.1.5  | Recursos humanos (H) .....  | 92        |
| 4.1.6  | Sistemas de información y comunicaciones (I).....                             | 92        |
| 4.1.7  | Tecnología, investigación y desarrollo (T).....                               | 94        |
| 4.2  | Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....                            | 95        |
| 4.3  | Conclusiones .....  | 95        |
| <b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Castilla y Objetivos de Largo Plazo ....</b> |   | <b>97</b> |
| 5.1  | Intereses Organizacionales de la Provincia de Castilla.....                   | 97        |
| 5.2  | Potencial de la Provincia de Castilla .....                                   | 100       |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 5.3   | Principios Cardinales de la Provincia de Castilla.....                      | 105        |
| 5.4   | Matriz de Intereses de la Provincia de Castilla (MIO).....                  | 108        |
| 5.5   | Objetivos de Largo Plazo .....  | 109        |
| 5.6   | Conclusiones .....  | 114        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>       |   | <b>117</b> |
| 6.1   | Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) .....        | 117        |
| 6.2   | Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....        | 120        |
| 6.3   | Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....                                  | 122        |
| 6.4   | Matriz Interna Externa (MIE) .....  | 124        |
| 6.5   | Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....                                    | 125        |
| 6.6   | Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....                                   | 126        |
| 6.7   | Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....                 | 128        |
| 6.8   | Matriz Rumelt (MR).....   | 128        |
| 6.9   | Matriz de Ética (ME).....   | 128        |
| 6.10  | Estrategias Retenidas y de Contingencia .....                               | 128        |
| 6.11  | Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....                 | 130        |
| 6.12  | Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores Sustitutos.. | 130        |
| 6.13  | Conclusiones .....  | 131        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b> |   | <b>138</b> |
| 7.1   | Objetivos de Corto Plazo.....   | 138        |
| 7.2   | Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....                      | 142        |
| 7.3   | Políticas de Cada Estrategia .....  | 142        |
| 7.4   | Estructura Organizacional de la Provincia de Castilla.....                  | 143        |
| 7.5   | Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....                     | 143        |
| 7.6   | Recursos Humanos y Motivación .....   | 144        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 7.7   | Gestión del Cambio .....   | 148        |
| 7.8   | Conclusiones .....   | 150        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>              |  | <b>151</b> |
| 8.1   | Perspectivas de Control .....  | 151        |
| 8.2   | Tablero de Control Balanceado .....                                    | 152        |
| 8.3   | Conclusiones .....   | 158        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad .....</b>                        |  | <b>161</b> |
| 9.1   | Análisis Competitivo de la Organización.....                           | 161        |
| 9.1.1   | Las cinco fuerzas competitivas de Castilla.....                        | 166        |
| 9.1.2   | Poder de negociación de los proveedores.....                           | 166        |
| 9.1.3   | Poder de negociación de los compradores.....                           | 167        |
| 9.1.4   | Amenaza de los sustitutos .....  | 167        |
| 9.1.5   | Amenaza de los entrantes .....   | 168        |
| 9.1.6   | Rivalidad entre los competidores .....                                 | 169        |
| 9.2   | Identificación de las Ventajas Competitivas de Castilla .....          | 169        |
| 9.3   | Identificación y Análisis de los Potenciales Clúster de Castilla ..... | 171        |
| 9.4   | Conclusiones .....   | 173        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>          |  | <b>174</b> |
| 10.1  | Plan Estratégico Integral (PEI).....                                   | 174        |
| 10.2  | Conclusiones Finales.....  | 174        |
| 10.3  | Recomendaciones Finales .....  | 177        |
| 10.4  | Futuro de la Provincia de Castilla .....                               | 179        |
| <b>Referencias.....</b>   |  | <b>181</b> |
| <b>Apéndice A: Cultivos en la Provincia de Castilla.....</b>    |  | <b>194</b> |
| <b>Apéndice B: Organigrama de la Provincia de Castilla.....</b> |  | <b>195</b> |

**Apéndice C: Abastecimiento de Agua Región Arequipa y Provincias.....196**



## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Composición de Castilla</i> .....  | 3  |
| Tabla 2 <i>Cifras de Pobreza e Indicadores en la Región Arequipa</i> .....  | 5  |
| Tabla 3 <i>Cifras de Pobreza e Indicadores en la Provincia de Castilla por Distrito</i> .....   | 5  |
| Tabla 4 <i>Población según Zona de Residencia</i> .....   | 6  |
| Tabla 5 <i>Población Económicamente Activa</i> .....  | 7  |
| Tabla 6 <i>Actividades Económicas de la Provincia de Castilla por Distrito</i> .....  | 8  |
| Tabla 7 <i>Producción Pecuaria de la Provincia de Castilla</i> .....  | 10 |
| Tabla 8 <i>Producción Pesquera de la Provincia de Castilla por Zonas</i> .....  | 11 |
| Tabla 9 <i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i> .....  | 20 |
| Tabla 10 <i>Población Castilla según Edad</i> .....   | 30 |
| Tabla 11 <i>Crecimiento del Turismo Mundial 2013</i> .....  | 34 |
| Tabla 12 <i>PBI y PBI Per Cápita del Perú</i> .....   | 46 |
| Tabla 13 <i>Evolución del PBI de Arequipa</i> .....   | 46 |
| Tabla 14 <i>Evolución del PBI Por Actividad Económica de Arequipa</i> .....   | 48 |
| Tabla 15. <i>Población Total, Crecimiento Intercensal, Anual y Tasa de Crecimiento</i><br><i>Anual en 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007</i> ..... | 51 |
| Tabla 16 <i>Población del Perú por Departamentos del 2000 al 2015</i> .....   | 52 |
| Tabla 17 <i>Población de Arequipa por Provincias</i> .....  | 53 |
| Tabla 18 <i>Tasa de Desempleo en el Perú</i> .....  | 53 |
| Tabla 19 <i>Tasa de Desempleo en Arequipa por Provincias</i> .....  | 54 |
| Tabla 20 <i>Hogares en Situación de Pobreza por Región Natural, en Porcentaje</i> .....   | 54 |
| Tabla 21 <i>Hogares en Situación de Pobreza por Región Natural, en Porcentaje</i> .....   | 55 |
| Tabla 22 <i>Reglamentación Ambiental para Sector Turismo en el Perú</i> .....   | 58 |
| Tabla 23 <i>Impactos Ambientales y Controles en el Proceso de Cría de Camarones</i> ....  | 59 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 24 <i>MEFE de la Provincia de Castilla</i> .....   | 60 |
| Tabla 25 <i>Cálculo PBI por Sector Arequipa</i> .....  | 61 |
| Tabla 26 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....   | 65 |
| Tabla 27 <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....   | 66 |
| Tabla 28 <i>Volúmenes de Producción y Venta de Productos Agrícolas</i> .....                                     | 72 |
| Tabla 29 <i>Exportación de Carmín de Cochinilla del Perú 2014-2015</i> .....                                     | 73 |
| Tabla 30 <i>Producción de Trucha en la Región Arequipa</i> .....   | 75 |
| Tabla 31 <i>Castilla: Población y Venta de Productos Pecuarios</i> .....   | 75 |
| Tabla 32 <i>Población Urbana Rural por Sexo según Distritos</i> .....  | 80 |
| Tabla 33 <i>PEA Según Distritos y Ocupaciones Principales</i> .....  | 82 |
| Tabla 34 <i>Servicio de Transporte Público</i> .....   | 84 |
| Tabla 35 <i>Establecimientos de Salud en Castilla</i> .....  | 86 |
| Tabla 36 <i>Consolidado de Servicio Educativo según Niveles y Modalidades de Estudios</i> .....                  | 87 |
| Tabla 37 <i>Castilla: Instituciones Educativas Nivel Secundaria, Tipo, Alumnos y Docentes</i> .....              | 87 |
| Tabla 38 <i>Población por Distritos sin Alumbrado Eléctrico en la Vivienda en la Provincia de Castilla</i> ..... | 89 |
| Tabla 39 <i>Población por Distritos sin Alumbrado Eléctrico en la Vivienda en la Provincia de Castilla</i> ..... | 90 |
| Tabla 40 <i>Proyectos Priorizados en el Presupuesto Participativo 2015</i> .....                                 | 91 |
| Tabla 41 <i>Proyectos Priorizados en el Presupuesto Participativo 2016</i> .....                                 | 91 |
| Tabla 42 <i>MEFI de la Provincia de Castilla</i> .....   | 96 |
| Tabla 43 <i>Red Vial de la Provincia de Castilla</i> .....   | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 44 <i>Costeo de la Implementación de un Instituto de Educación Superior en la Provincia de Castilla</i> ..... | 99  |
| Tabla 45 <i>Análisis del Potencial de la Provincia de Castilla</i> .....  | 106 |
| Tabla 46 <i>Matriz de Intereses de la Organización de la Provincia de Castilla</i> .....                            | 109 |
| Tabla 47 <i>Establecimientos de Salud propuestos en Castilla</i> .....  | 116 |
| Tabla 48 <i>Tabla de Objetivos de Largo Plazo para la Provincia de Castilla</i> .....                               | 114 |
| Tabla 49 <i>Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas</i> .....   | 118 |
| Tabla 50 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)</i> .....                              | 121 |
| Tabla 51 <i>Matrz de Decisión Estratégica</i> .....   | 129 |
| Tabla 52 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i> .....  | 132 |
| Tabla 53 <i>Matriz de Rumelt</i> .....  | 133 |
| Tabla 54 <i>Matriz de Ética</i> .....   | 134 |
| Tabla 55 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....   | 135 |
| Tabla 56 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....   | 136 |
| Tabla 57 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....   | 137 |
| Tabla 58 <i>Recursos Asignados para los OCP de la Provincia de Castilla</i> .....                                   | 145 |
| Tabla 59 <i>Políticas de la Provincia de Castilla</i> .....   | 146 |
| Tabla 60 <i>Costos de Producción de Camarón con Proyección 2027</i> .....   | 153 |
| Tabla 61 <i>Costos de Publicidad Turismo Nacional e Internacional</i> .....   | 154 |
| Tabla 62 <i>Ingresos Anuales por Demanda de Turistas Nacionales en la Provincia de Castilla</i> .....               | 154 |
| Tabla 63 <i>Ingresos Anuales por Demanda de Turistas Internacionales en la Provincia de Castilla</i> .....          | 155 |
| Tabla 64 <i>Costos de Instalación de Energía Eléctrica en viviendas de Castilla</i> .....                           | 155 |
| Tabla 65 <i>Costos de Instalación de Fibra Óptica en la Provincia de Castilla</i> .....                             | 156 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 66 <i>Costos de Construcción e Implementación de Centros de I&amp;D</i> .....                      | 157 |
| Tabla 67 <i>Disminución de la Pobreza</i> .....  | 157 |
| Tabla 68 <i>Costos por Incrementar el Número de Estudiantes que Culminen el Nivel Secundario</i> .....   | 157 |
| Tabla 69 <i>Costos para Construir y Equipar Establecimientos de Salud en Castilla</i> ..                 | 158 |
| Tabla 70 <i>Tablero de Control Balanceado para el Plan Estratégico de la Provincia de Castilla</i> ..... | 159 |
| Tabla 71 <i>Pilares del ICRP Propuestos para la Provincia de Castilla</i> .....                          | 162 |
| Tabla 72 <i>Índice de Competitividad de Gobierno Propuesta para la Provincia de Castilla</i> .....       | 162 |
| Tabla 73 <i>Índice de Competitividad de Economía para la Provincia de Castilla</i> .....                 | 163 |
| Tabla 74 <i>Índice de Competitividad de Infraestructura para la Provincia de Castilla</i> .....          | 163 |
| Tabla 75 <i>Índice de Competitividad de Personas</i> .....   | 164 |
| Tabla 76 <i>Índice de Competitividad de Empresas</i> .....   | 165 |
| Tabla 77 <i>Plan Estratégico Integral para Castilla</i> .....  | 180 |

## Lista de Figuras

|  |      |
|--|------|
| <i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....  | xiii |
| <i>Figura 1</i> Mapa de la Provincia de Castilla.....  | 1    |
| <i>Figura 2</i> Diagrama poligonal de la competitividad del Perú que indica el puntaje<br>obtenido por el Perú en cada uno de los 12 pilares. .... | 28   |
| <i>Figura 3</i> Producción mundial pesquera desde 1950 al 2012. ....   | 32   |
| <i>Figura 4.</i> Precios del camarón en Japón. ....  | 33   |
| <i>Figura 5</i> Producción de camarón por región. ....   | 34   |
| <i>Figura 6</i> Evolución de demanda del turismo mundial.....  | 35   |
| <i>Figura 7</i> Ranking Latinoamérica y el caribe IGC 2015 – 2016. ....  | 35   |
| <i>Figura 8</i> Demanda de camarón en Arequipa.....  | 36   |
| <i>Figura 9</i> Diamante de Porter para la Provincia de Castilla. ....   | 40   |
| <i>Figura 10</i> Competitividad regional 2015.....   | 41   |
| <i>Figura 11</i> Colegios con acceso a Internet.....   | 56   |
| <i>Figura 12</i> Producción de camarón en el Delta Chao Phraya. ....   | 63   |
| <i>Figura 13</i> Exportaciones FOB (US\$ miles) de carmín de cochinilla desde el Perú....  | 73   |
| <i>Figura 14</i> Sectores económicos del Perú.....   | 77   |
| <i>Figura 15</i> Evolución turística en la Provincia de Castilla. ....   | 77   |
| <i>Figura 16</i> Establecimientos censados por cada mil habitantes según la Provincia de<br>Arequipa, 2010. ....                                   | 78   |
| <i>Figura 17</i> Consumo interno de sus productos en cada provincia, 2010. ....  | 79   |
| <i>Figura 18</i> Población urbana y población rural del Perú. ....   | 81   |
| <i>Figura 19</i> Incidencia de pobreza de Provincias de Arequipa. ....   | 101  |
| <i>Figura 20</i> Grado de desnutrición crónica de las Provincias de Arequipa.....  | 101  |
| <i>Figura 21</i> Porcentaje de comprensión lectora de las Provincias de Arequipa.....  | 102  |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 22</i> Población sin agua por red pública de las Provincias de Arequipa. .... | 102 |
| <i>Figura 23</i> Recolección de camarón de río por cuenca – 2009 Arequipa.....          | 104 |
| <i>Figura 24</i> Fluctuaciones de explotación de camarón en Arequipa 1985-2005. ....    | 107 |
| <i>Figura 25</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).....  | 122 |
| <i>Figura 26</i> Matriz boston consulting group (MBCG).....                             | 123 |
| <i>Figura 27</i> Matriz interna externa. ....   | 124 |
| <i>Figura 28</i> Matriz de la gran estrategia. ....                                     | 125 |
| <i>Figura 29</i> Organigrama propuesto de la municipalidad Provincial de Castilla.....  | 147 |



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

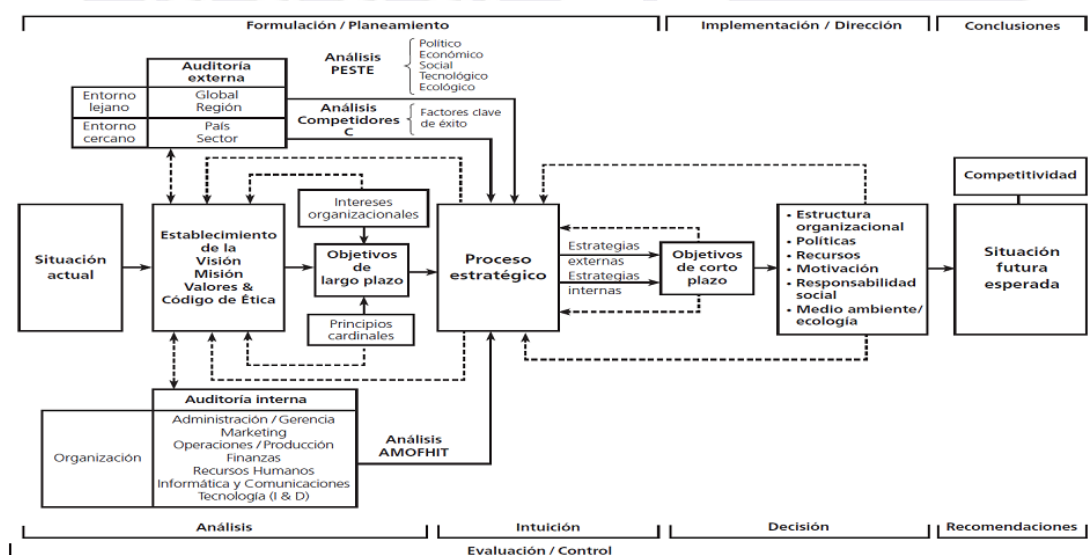


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

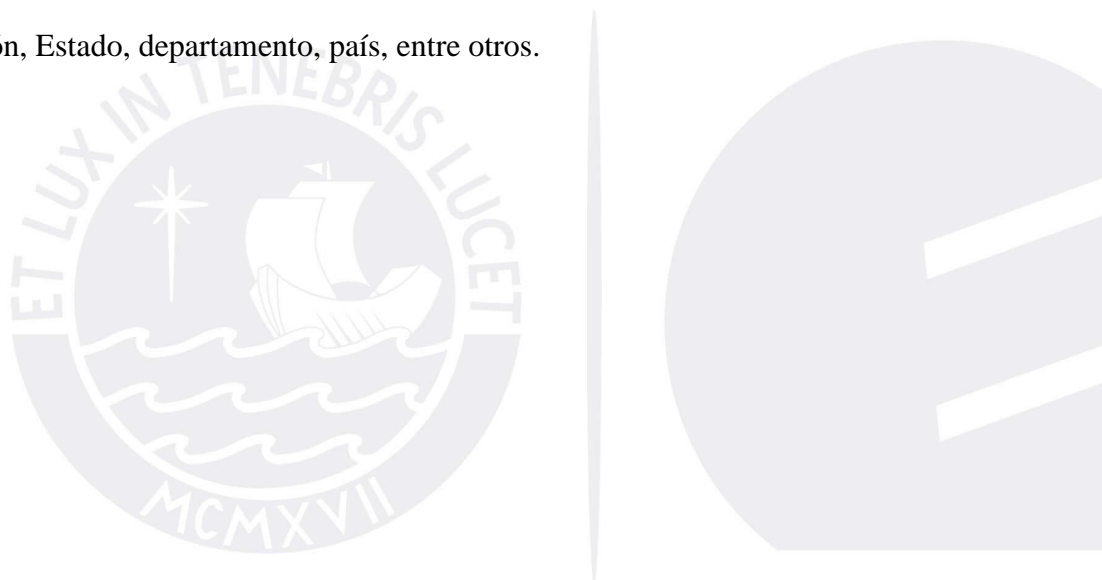
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Castilla

En este capítulo se busca brindar toda la información relevante del entorno externo e interno de la Provincia de Castilla con el fin de que el lector se sitúe y familiarice con esta Provincia de Arequipa; posteriormente esta información será ampliada con todos los detalles en el análisis externo e interno.

### 1.1 Situación General

La Provincia de Castilla está localizada, según la información recopilada del Plan de Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Castilla [PDMPC] (2010), “en la parte noroeste, sobre los 15° de latitud y 72° 16’ de longitud con referencia al meridiano de Greenwich” (p. 16). La capital de la Provincia de Castilla es Apla, como se observa en la Figura 1, la cual se encuentra ubicada sobre 617 m.s.n.m. a una distancia de 181 Km. de la ciudad de Arequipa y 1,110 Km. de la ciudad de Lima, capital de la República del Perú (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).



Figura 1. Mapa de la Provincia de Castilla.

Tomado de *Google Maps 2016*, por Google Maps, 2016

(<https://www.google.com.pe/maps/place/Provincia+de+Castilla/@-15.6298101,-73.4327356,8z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x916a0d3f6514d043:0xa9ba3e2dfdac26a4>).

La Provincia de Castilla limita por el norte, con el distrito de Cayarani (Provincia de Condesuyos); por el oeste, con los distritos de Salamanca, Chuquibamba e Iray (Provincia de Condesuyos); por el sur, con los distritos de Ocoña y Nicolás de Piérola (Provincia de Camaná) y por el este con los distritos de Caylloma, Tapay, Huambo y Lluta (Provincia de Caylloma).

La Provincia de Castilla tiene una extensión territorial de 6,914.48 Km<sup>2</sup> que representa el 10.94% del territorio departamental, es la cuarta Provincia más extensa de Arequipa y constituye el 0.54% del territorio nacional. Los distritos de Tipan, con una extensión territorial de 57.68 Km<sup>2</sup>, y Viraco, con 141.00 Km<sup>2</sup>, representan los distritos de menor extensión de la Provincia; los distritos de mayor extensión territorial son: Chachas con 1,190.49 Km<sup>2</sup>, Choco con 904.33 Km<sup>2</sup>, Huancarqui con 803.65 Km<sup>2</sup>, Orcopampa con 724.37 Km<sup>2</sup> y Uraca con 696.37 Km<sup>2</sup>; los distritos de Machaguay, Uñon, Pampacolca, Chilcaymarca y Ayo, son de una mediana extensión (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010). Según el Plan de Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Castilla (2010), Castilla tiene una composición de ciudades de acuerdo a las tres zonas que lo conforman (ver Tabla 1).

La Provincia de Castilla tiene una población de 38,425 habitantes y tienen registrados 477 centros poblados, 17 en el ámbito urbano y 460 en el ámbito rural. En el ámbito urbano la Provincia cuenta con tres ciudades, dos villas y 12 pueblos, mientras que en el dominio rural la Provincia cuenta con ocho pueblos, 189 caseríos, 72 anexos, 178 organizaciones agrarias además de 13 campamentos mineros (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010). Debido a las tres zonas altitudinales con las que cuenta Castilla, se presentan diferentes tipos de clima a lo largo de su extensión territorial, estos son:

***Clima cálido desértico.*** Prácticamente no se registran lluvias, en el verano presenta un clima cálido y en invierno un clima semi-templado. Los distritos donde se observa este clima se

encuentran en la parte baja del distrito, es decir, Aplao, Uraca y Huancarqui, donde predomina el clima de desierto con temperaturas medias anuales de 17° C y 19° C (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

Tabla 1

*Composición de Castilla*

|                |  |
|----------------|--|
| Castilla Alta  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distrito de Andagua: Andagua, Soporo, San Isidro, Ccalhua, San Antonio, Sihuincha, Virgen Rosario</li> <li>• Ayo: Ayo, Acho, Subna</li> <li>• Chanchas: Chachas, Nahuira, Tolconi, Anaro, Nuevo Tolconi, Chicotaña</li> <li>• Chilcaymarca: Chilcaymarca, Chapacoco, Huilluco</li> <li>• Choco: Choco, Llanca, Ucuchachas, Pachauma, Chahuase, Miña, Jilla, Chuañuma y Humahuato</li> <li>• Orcopampa: Orcopampa, Huimpilca, Marcani, Misapuquio, Tintaymarca, Vuisacuto, Huancarama, Misahuanca, Panagua, Alhuire, Lontojoya.</li> <li>• Machaguay: Machaguay, Arhuin, Acopallpa, Aguasana, Ccactana, Huasiccac, Taparza, Cotanay, Cuyanca.</li> </ul> |
| Castilla Media | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pampacolca: Yato, Escaura, Sihuarpó, Ruruca, Obraspampa, Quiscata, Huancor, San Antonio, Puca, Tuhualqui</li> <li>• Tipán: Tipan, Tagre, Yacmes Chupacra</li> <li>• Uñon, Piraucho, Huacobamba, Santa María</li> <li>• Viraco: Viraco, Pilcuy, Yaso, Arecocha, Unro, Costuro, Rituy, Huami, Pampachacra, Turpayto.</li> </ul>   |
| Castilla Baja  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplao: Aplao, Cosos, Acoy, Ongoro, La Central, Andamayo, Cochate, La Pampa, Querulpa, Huatiapilla, El Castillo, El Monte, El Rescate, Mamas, La Real.</li> <li>• Uraca: Corire, Uraca, La Mezana, Torete, La Candelaria, Escalerillas, Cantas, El Dique, Punta Colorada, El Mirador, Torán.</li> <li>• Huancarqui: Huancarqui, Huatiapa, Pampa Blanca, Tomaca (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).</li> </ul>  |

*Nota.* Adaptado de *Plan de Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Castilla*, por la Municipalidad Provincial de Castilla, 2016 ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)).

***Clima estepa.*** Cuenta con un clima semi cálido a seco, predomina en los valles interandinos hasta una altitud aproximada de 2,000 m.s.n.m. esta característica se distingue en los distritos de Tipan, Ayo y Choco con temperaturas de 15°C a 20°C en verano, y en invierno de 10°C a 15°C despejado y seco, cubierto por pocas lluvias en verano (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

***Clima frío boreal.*** Se encuentra ubicado entre los 2,300 a 3,500 m.s.n.m. este clima se presenta en los distritos de Pampacolca, Viraco, Machaguay, Chachas y Uñón; este clima se caracteriza por una temperatura media, mayor a 10° C, siendo la mínima de 1° C en invierno y la más alta de 17° C en verano; este tipo de clima es apto para la actividad agrícola y

ganadera (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

***Clima tundra seca.*** Se presenta entre los 3,500 a 4,500 m.s.n.m. Comprende a los distritos de: Adagua, Chilcaymarca y Orcopampa, en estos territorios se observa pequeños caseríos y algunos campamentos mineros. Cuenta con una temperatura mínima de 10°C en invierno y máxima de 12°C en verano es apto para pastos naturales y camélidos sudamericanos (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

***Clima de nieve perpetua o de alta montaña.*** Se presenta a más de 4,800 m.s.n.m. en esta zona las temperaturas medias de todo el año se mantienen por debajo de los 0°C encontrándose sometidos a variaciones atmosféricas con fuertes turbulencias (vientos y nevadas). Las precipitaciones pluviales en la Provincia se muestran con mayor intensidad durante los meses de verano, a 2,000 m.s.n.m.; en esta zona se inicia la época de lluvias en el mes de diciembre hasta mediados del mes de abril (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

Con respecto a las características de la población de la Provincia de Castilla, se tiene que, según el censo de población y vivienda 2007, el total de población en la Provincia de Castilla es de 38,425 habitantes, lo que equivale al 3.3% de la población total de la región Arequipa; de los cuales el 52.75% son hombres y el 47.25% son mujeres. La densidad poblacional es de 5.56 hab/km<sup>2</sup>, que es significativamente menor que la densidad poblacional de la región Arequipa de 18.9 hab/km<sup>2</sup>. Con respecto a las dimensiones de la pobreza, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG] (2007) del INEI, se tiene que, en el mismo año, el 34.56% de la población en la Provincia de Castilla es pobre (9.3% pobres extremos y 25.2% de pobres no extremos), lo cual implica una mala distribución del ingreso y menor accesibilidad a servicios básicos de agua, desagüe y alumbrado eléctrico, en la Tabla 2 se puede observar los indicadores para el 2009, en comparación a las demás Provincias de la región y en la Tabla 3 por cada distrito de Castilla.

Tabla 2

*Cifras de Pobreza e Indicadores en la Región Arequipa*

| Departamento     | Provincia  | Población Proyectada<br>(2011) 1/ | Incidencia Pobreza<br>2/ | Pobreza Extrema 2/ |
|------------------|------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Unidad de medida |            | N°                                | %                        | %                  |
| Arequipa         | Arequipa   | 925,667                           | 18.5                     | 2.8                |
| Arequipa         | Camaná     | 56,605                            | 21.9                     | 3.9                |
| Arequipa         | Caraveli   | 38,797                            | 15.5                     | 2.8                |
| Arequipa         | Castilla   | 39,093                            | 40.0                     | 10.1               |
| Arequipa         | Caylloma   | 84,112                            | 42.3                     | 10.5               |
| Arequipa         | Condesuyos | 18,744                            | 36.9                     | 14.1               |
| Arequipa         | Islay      | 53,180                            | 24.8                     | 4.9                |
| Arequipa         | La Unión   | 15,355                            | 50.5                     | 24.8               |

*Nota.* Tomado de Perú: *Incidencia, brecha y severidad de la pobreza total, según departamento, Provincia y distrito, 2009*, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2016

([https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es))

Tabla 3

*Cifras de Pobreza e Indicadores en la Provincia de Castilla por Distrito*

| Distrito     | Población Proyectada<br>(2011) 1/ | Incidencia Pobreza 2/ | Pobreza Extrema 2/ |
|--------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Aplao        | 8,985                             | 27.9                  | 1.8                |
| Andagua      | 1,252                             | 64.7                  | 16.1               |
| Ayo          | 392                               | 25.3                  | 5.8                |
| Chachas      | 1,863                             | 79.9                  | 39.9               |
| Chilcaymarca | 1,031                             | 63.2                  | 19.3               |
| Choco        | 1,082                             | 31.2                  | 3.9                |
| Huancarqui   | 1,405                             | 17.5                  | 2.3                |
| Machaguay    | 828                               | 58.2                  | 22.3               |
| Orcopampa    | 9,088                             | 55.5                  | 14.6               |
| Pampacolca   | 2,989                             | 31.7                  | 10.3               |
| Tipan        | 565                               | 23.6                  | 4.5                |
| Uñon         | 407                               | 18.4                  | 4.8                |
| Uraca        | 7,315                             | 26.9                  | 4.4                |
| Viraco       | 1,891                             | 53.9                  | 19.2               |

*Nota.* Tomado de Perú *Incidencia, brecha y severidad de la pobreza total, según departamento, Provincia y distrito, 2009*, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2016

([https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es))

Con relación a la zona de residencia de la población, la Provincia de Castilla guarda una relación casi de 1.8 a 1.6 con respecto a la población rural y urbana, 57.03% y 42.97% respectivamente (ver Tabla 4); a nivel distrital, los distritos con mayor predominancia rural son Tipan (74.45%) y Chachas (71.08%), entre los distritos con 70% o más de población rural, mientras que los distritos de Uñón (28.14%), Ayo (7.22%), Orcopampa (18.74%) y Huancarqui (18.74%) son los distritos con menor población rural; los distritos de Chachas y Chocos presentan niveles altos de hábitat rural para la población, mientras en Chilcaymarca el 43.35% son población rural y en Orcopampa llega sólo al 18.74% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007).

La población económicamente activa (PEA) está conformada por la proporción de la PET (población mayor de 14 años y potencialmente disponible para desarrollar actividades productivas) que se encuentra laborando o buscando activamente trabajo. En el caso de la Provincia de Castilla, la PEA efectivamente ocupada alcanza el 48.67%, mientras la PEA en busca de trabajo sólo el 1.58%, adicionalmente a ello, la población que no pertenece a la PEA (No PEA) es 49.75% (ver Tabla 5). (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

Tabla 4 *Población según Zona de Residencia*

| Provincia Castilla y Distritos | Población Total | Población Urbana | Población Rural |
|--------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Aplao                          | 8,851           | 54.76%           | 45.24%          |
| Andagua                        | 1,311           | 65.52%           | 34.48%          |
| Ayo                            | 360             | 72.78%           | 27.22%          |
| Chachas                        | 1,947           | 28.92%           | 71.08%          |
| Chilcaymarca                   | 842             | 56.65%           | 43.35%          |
| Chocos                         | 1,120           | 34.02%           | 65.98%          |
| Huancarqui                     | 1,445           | 82.42%           | 17.58%          |

*Nota.* Tomado de *Censo de Población y de Vivienda 2007*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 ([http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado\\_CPV2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf)).

Tabla 5

*Población Económicamente Activa*

| Provincia Castilla y Distritos | PEA Ocupada | PEA Desocupada | No PEA |
|--------------------------------|-------------|----------------|--------|
| Aplao                          | 56.20%      | 2.80%          | 41.00% |
| Andagua                        | 51.50%      | 2.20%          | 46.30% |
| Ayo                            | 45.00%      | 1.80%          | 53.20% |
| Castilla                       | 50.50%      | 2.50%          | 47.00% |
| Chachas                        | 64.60%      | 1.40%          | 33.90% |
| Chicaymarca                    | 53.80%      | 1.30%          | 44.90% |
| Choco                          | 59.00%      | 0.70%          | 40.30% |
| Huancarqui                     | 58.10%      | 1.80%          | 40.10% |
| Machaguay                      | 70.20%      | 0.90%          | 28.90% |
| Orcopampa                      | 64.10%      | 1.90%          | 33.90% |
| Pampacolca                     | 54.40%      | 1.40%          | 44.20% |
| Tipan                          | 51.90%      | 0.40%          | 47.70% |
| Uñón                           | 68.90%      | 0.00%          | 31.10% |
| Uraca                          | 61.80%      | 1.90%          | 36.30% |
| Prov. Castilla                 | 48.67%      | 1.58%          | 49.75% |

Nota. Tomado de *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Castilla 2008 - 2018*, por la Municipalidad Provincial de Castilla, 2010 ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)).

En la Tabla 6 se presenta las principales actividades de la Provincia de Castilla son la agricultura, la ganadería y la pesca, y en torno a estas se desarrollan diversas actividades complementarias en cada uno de sus 14 distritos. Las diversas actividades varían en cada distrito, debido principalmente a las diferencias altitudinales que éstos poseen y por ende los distintos tipos de climatología existentes (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

Tabla 6

*Actividades Económicas de la Provincia de Castilla por Distrito*

| Distrito     | % Población dedicada a la actividad agraria | Otras actividades a las que se dedica la población   |
|--------------|---|--|
| Viraco       | 78.4%                                       | Agroindustria (producción de quesos, molinería)<br>servicios comerciales, construcción civil                                     |
| Machaguay    | 98.0%                                       | Servicios comerciales  |
| Pampacolca   | 92.7%                                       | Agroindustria (producción de quesos, molinería),<br>servicios comerciales construcción civil.                                    |
| Tipan        | 99.0%                                       | Comercio, construcción civil   |
| Uñon         | 99.5%                                       | Comercio   |
| Chachas      | 91.2%                                       | Servicios comerciales, minería   |
| Adagua       | 88.3%                                       | Servicios comerciales, transformación de lácteos,<br>construcción civil  |
| Ayo          | 95.0%                                       | Servicios comerciales  |
| Orcopampa    | 51.1%                                       | Minería, pesca, alfarería, servicios comerciales y<br>construcción civil   |
| Chilcaymarca | 78.0%                                       | Minería, pesca, comercio   |
| Choco        | 99.0%                                       | Comercio   |
| Corire       | 68.8%                                       | Agroindustria, servicios comerciales, administración<br>pública, pesca, servicios de transporte, turismo,<br>construcción civil. |
| Huancarqui   | 90.0%                                       | Pesca, servicios comerciales,  |
| Aplao        | 63.7%                                       | Agroindustria, servicios comerciales, administración<br>pública, pesca, servicios de transporte, turismo,<br>construcción civil. |

*Nota.* Tomado de *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Castilla 2008 – 2018*, por la Municipalidad Provincial de Castilla, 2010, p. 46 ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)).

Con respecto a la industria de la agricultura, en la zona baja de Castilla, los regadíos se realizan con las aguas provenientes del río Majes, que es principal río que pasa por la Provincia de Castilla, mientras que en las partes medias y altas las aguas que se utilizan son las de ríos y lagunas; en estas zonas el uso del agua para las actividades agrícolas se realiza por medio de canales de regadío (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010). En el Apéndice A se puede apreciar los productos agrícolas de la Provincia de Castilla en orden de toneladas

de producción donde indica que los principales productos de la Provincia en el sector agrícola son la alfalfa, la papa, el arroz, el maíz y la cebolla.

De acuerdo a los datos de la Municipalidad Provincial de Castilla (2016), “dentro de la Provincia se han identificado 297.5 km. de canales que riegan 19,460 Has., se indica que los distritos de Machaguay, Uraca, Aplao, Pampacolca, Andagua, Orcopampa, Huancarqui, tienen las áreas más irrigadas, sin embargo los sistemas de riego son deficientes y continúan siendo servidos por acequias o canales rústicos sin revestimiento.” (p. 49). La Provincia de Castilla tiene una producción pecuaria directamente relacionada con el cultivo de pastizales, su ganadería es fundamentalmente de vacunos, siendo ésta la fuente económica de muchas familias, debido a que no solamente comercializan la carne de estos animales, también comercializan la leche a la empresa Gloria S.A. que cuenta con una planta procesadora en la región de Arequipa (ver Tabla 7).

Dentro de la Provincia de Castilla también se encuentra la producción de vinos, piscos y aguardiente de caña, que actualmente se realiza en su mayoría de forma artesanal; sin embargo, existen unas cuantas empresas familiares que están empezando a implementar nuevas técnicas de producción, como la adquisición de máquinas para el procesamiento para la producción de vino y pisco, entre otros, y que consecuentemente les permite competir en el mercado regional y nacional con otros productos industrializados; adicionalmente, la Provincia de Castilla cuenta también con la producción de quesos, mantequilla y yogurt, principalmente en los distritos de Pampacolca, Viraco y Machaguay; al igual que la producción de vinos, piscos y aguardiente, esta producción es, en su mayoría, artesanal, y sus productos se comercializan en su mayoría en la ciudad de Arequipa . Otra industria con la que cuenta es la producción pesquera, teniendo como principales productos el camarón y la trucha, y por ende son los productos en los que la Provincia de Castilla ha puesto mayor

énfasis en su producción, estimando en su Plan de Desarrollo de la Municipalidad Provincial Castilla (2010), la producción mostrada en la Tabla 8, durante el periodo del 2008 al 2018 (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

Tabla 7

*Producción Pecuaria de la Provincia de Castilla*

| Especie | Variable             | Unidad de medida           | Ejecutado año 2015      |
|---------|----------------------|----------------------------|-------------------------|
| Carne   | Produc.              | Unidades (saca)            | 106,486.000             |
|         | Carne                | ( t )                      | 238.670                 |
| Aves    | Huevos               | Gallinas post.             | 7,159.000               |
| Postura |                      | ( t )                      | 59.080                  |
|         | Poblac.1/<br>Produc. | Unidades<br>Unidades(saca) | 5,601.000               |
| Vacuno  | Carne                | ( t )                      | 866.030                 |
|         | Leche                | Vacas ordeño<br>( t )      | 9,681.000<br>31,902.690 |
|         | Poblac.1/<br>Produc. | Unidades<br>Unidades(saca) | 14,377.000              |
| Ovino   | Carne                | ( t )                      | 212.620                 |
|         | Lana                 | Anim.esquil.<br>( t )      | 3,451.000<br>6.450      |
|         | Poblac.1/<br>Produc. | Unidades<br>Unidades(saca) | 4,483.000               |
| Porcino | Carne                | ( t )                      | 249.230                 |
|         | Poblac.1/<br>Produc. | Unidades<br>Unidades(saca) | 518.000                 |
| Caprino | Carne                | ( t )                      | 6.438                   |
|         | Poblac.1/<br>Produc. | Unidades<br>Unidades(saca) | 6,367.000               |
| Alpaca  | Carne                | ( t )                      | 156.120                 |
|         | Fibra                | Anim.esquil.<br>( t )      | 15,954.000<br>31.380    |
|         | Poblac.1/<br>Produc. | Unidades<br>Unidades(saca) | 1,489.000               |
| Llama   | Carne                | ( t )                      | 51.370                  |
|         | Fibra                | Anim.esquil.<br>( t )      | 3,487.000<br>7.370      |
|         | Poblac.1/<br>Produc. | Unidades<br>Unidades(saca) |                         |
| Vicuña  | Carne                | ( t )                      | 0                       |
|         | Fibra                | Anim.esquil.<br>( t )      | 0.000                   |

Nota. Tomado de Producción Pecuaria 2015, por la Gerencia Regional de Agricultura Arequipa, 2016 (<http://www.agroarequipa.gob.pe/producci%C3%B3n-2015>).

Tabla 8

*Producción Pesquera de la Provincia de Castilla por Zonas*

| Sub      | Volúmenes de venta – |           |
|----------|----------------------|-----------|
| Espacios | Especie              | Toneladas |
|          | Camarón              | 490       |
| Bajo     | Pejerrey             | 10        |
|          | Trucha               | 39        |
| Medio    | Pejerrey             | 1         |
|          | Camarón              | 19        |
| Alto     | Trucha               | 30        |
|          | Pejerrey             | 1         |
|          | Camarón              | 509       |
|          | Trucha               | 69        |
| TOTAL    | Pejerrey             | 12        |

*Nota.* Tomado de *Plan de Desarrollo de la Provincia de Castilla 2008-2018*, por la Municipalidad Provincial de Castilla, 2010, p. 53 ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)).

Según el Plan de Desarrollo de la Municipalidad Provincial Castilla (2010), la actividad minera también se encuentra presente dentro de esta Provincia y cuenta con un horizonte estimado de producción de 30 años. Los minerales que se extraen son principalmente oro en rocas aluviales y zonas aluviales; también se extrae cobre, plata y plomo; las principales unidades mineras son: minas de Orcopampa que extrae cobre, plata y oro, Shila en Chachas que produce oro y plata, extracción de antimonio en forma artesanal en Andagua, en Pampacolca existe antimonio y uranio radioactivo. Otro sector con el que cuenta la Provincia de Castilla, y que actualmente se encuentra en desarrollo es el turismo, Castilla cuenta con los siguientes atractivos turísticos: (a) las aguas termales de Orcopampa, (b) el valle de los Volcanes en Adagua, (c) paseos o recorridos del pisco, (d) el festival del camarón, (e) las huellas de los dinosaurios en Corire, (f) el nevado de Coropuna, (g) los

manantiales de Huancarqui, entre otros. Además de contar con estos lugares turísticos, su morfología también ofrece la oportunidad de practicar deportes de aventura, tales como el canotaje o el parapente (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

## 1.2 Conclusiones

La Provincia de Castilla se encuentra ubicada en la región de Arequipa, siendo su capital el distrito de Aplao, la Provincia de Castilla tiene una superficie de 6,914,48 km<sup>2</sup> y se encuentra conformada por 14 distritos; debido a que la extensión territorial abarca diversas altitudes Castilla cuenta con una diversidad de microclimas que van desde cálido-desértico, hasta clima de nieve perpetua o alta montaña, esta característica beneficia el cultivo de una gran variedad de productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y de turismo. Castilla cuenta con una población de 38,425 habitantes y una densidad poblacional de 5.56 hab/km<sup>2</sup>; de esta población el 25.2% son pobres y 9.3% son extremadamente pobres; en cuanto a su zona de residencia el 57.03% de la población vive en una zona rural y el 42.97% en una zona urbana; la PEA ocupada asciende a 48.67% de la población.

Las principales actividades económicas de la Provincia son la agricultura, la ganadería, la pesca, turismo y minería, la fuente de agua para estas actividades, son las aguas del río Majes, y de forma secundaria, ríos pequeños y lagunas; los productos de mayor potencial de la Provincia son el camarón de río y la explotación de su principal atractivo turístico que es el Valle de los Volcanes.

La Provincia de Castilla cuenta con abundantes recursos naturales, los cuales podrían convertirse en ventajas competitivas que permitan alcanzar el desarrollo y bienestar de sus habitantes, logrando la competitividad en los sectores que desarrolla, los cuales actualmente no vienen siendo aprovechados en todo su potencial. La generación de valor agregado no está presente en la mayor parte de las actividades económicas que tiene la Provincia de Castilla, y es una de las razones por las que el porcentaje de pobreza en la Provincia es tan elevado.

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

En el presente capítulo se presentan la visión y la misión propuestas para el presente plan estratégico, así como los valores y el código de ética en base a los cuales la Provincia alcanzará la visión establecida.

### 2.1 Antecedentes

La Municipalidad Provincial de Castilla establece la siguiente visión en su Plan de Desarrollo Municipalidad Provincial de Castilla (2010):

Castilla, tierra de valles fértiles, producción ganadera, riqueza minera y arraigadas tradiciones; se desarrollan en base al uso responsable del agua, articulando su diversidad ecológica productiva, a pesar de su difícil geografía al pie del majestuoso Coropuna. Su población organizada y autoridades, consolidan la asociatividad municipal, forjando una cultura participativa en la gestión del desarrollo humano y el trabajo organizado de los castillanos. (p. 81).

Dicha declaración ratifica lo indicado por D'Alessio (2012), sobre el común error de muchas organizaciones al restar importancia a la elaboración de una visión definida, enfocada en el largo plazo y que responda a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? (D'Alessio, 2013). La visión indicada por la Municipalidad Provincial de Castilla tiene las siguientes observaciones: (a) no indica horizonte de tiempo, (b) está redactada en presente y no en futuro, y (c) no plantea metas tangibles.

### 2.2 Visión

Para el presente plan estratégico, se plantea una nueva visión, en la cual se incluirán las características con las que se debe contar, siendo la visión lo que permitirá identificar el futuro que la Provincia desea alcanzar, así como su direccionamiento para lograrlo de acuerdo a esta premisa se plantea la siguiente visión (D'Alessio, 2013).

Para el 2027, Castilla será la primera provincia productora de camarón a nivel

nacional. Además, será reconocida como una de las provincias con mayor afluencia de turistas en el departamento de Arequipa; desarrollando su infraestructura e innovación obteniendo beneficios en el nivel de ingresos, educación y salud de sus pobladores.

### **2.3 Misión**

La misión es lo que impulsa a la Provincia hacia su visión y responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, se refiere a la razón de ser de la Provincia (D'Alessio, 2013).

Para el presente plan estratégico se propone la siguiente misión: Castilla es una Provincia que promueve el desarrollo de actividades económicas relacionadas con la industria del camarón y de turismo, buscando su desarrollo integral y sostenible a través de alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y sociedad civil organizada para mejorar la calidad de vida de sus habitantes basándose en principios, valores, tradiciones culturales y costumbres.

### **2.4 Valores**

Según D'Alessio (2012), “los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 61). Bajo esta definición, se proponen los siguientes valores:

- Liderazgo: los pobladores de la Provincia de Castilla inspiran valores y acciones en cada actividad económica que desarrollen.
- Vocación de servicio: los pobladores de la Provincia de Castilla se basan en la vocación de servicio hacia las demás personas, tanto hacia las personas foráneas como a los propios pobladores de la Provincia.
- Trabajo en equipo: los ciudadanos de la Provincia de Castilla tienen la capacidad de coordinar en forma empática y a través de una comunicación asertiva a fin de lograr los objetivos establecidos.

- Responsabilidad: es el compromiso que los pobladores para cumplir sus funciones y de forma adecuada su rol dentro de la Provincia.
- Honestidad: los pobladores de la Provincia de Castilla respetan y cumplen las normas morales y éticas establecidas.
- Competitividad: los pobladores de la Provincia de Castilla se empeñan en lograr el mejor resultado en cada actividad que realizan y buscando una mejora continua.
- Responsabilidad social: Todos se comprometen al desarrollo sostenible, en base al respecto de los demás y del medio ambiente.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética se regirá por las siguientes bases legales: (a) Ley 27815, “Ley del Código de Ética de la Función Pública”, (b) Ley 27972, “Ley Orgánica de Municipalidades” y D.S. 033-2005-PCM Reglamento de la Ley del Código de Ética de la función pública.

- Adecuar su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
- Actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenida por sí o por interpósita persona.
- Brindar calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- Expresarse con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
- Actuar con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la

medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

## 2.6 Conclusiones

Al momento de formular el presente plan, la Provincia de Castilla no contaba con un plan estratégico establecido, pero sí con un Plan de Desarrollo de la Municipalidad de Castilla en el cual se establecían lineamientos a desarrollo en base a una visión establecida. La visión que se propone, está siendo proyectada por un periodo de 10 años a partir del año 2017, donde se propone hacer que la Provincia de Castilla sea una de las Provincias líder a nivel nacional, reconocida por su producción de camarón de río y turismo en el Valle de los Volcanes; teniendo como objetivo la reducción del índice de pobreza de sus población. Esta visión se alcanzará basándose en los valores de liderazgo, vocación de servicio, trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad, competitividad y responsabilidad social y siguiendo el código de ética propuesto.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación externa para la Provincia de Castilla; lo que comprende ocho secciones. Primero se realiza el análisis tridimensional que comprende los intereses nacionales del Perú y su influencia para Castilla; el potencial nacional de Castilla; los cuatro principios cardinales; y la influencia del análisis tridimensional en Castilla. Como segunda sección se tiene el análisis competitivo del país sobre Castilla; esto comprende: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de demanda del camarón y turismo desde un marco mundial a Provincial en el caso de Castilla, (c) la rivalidad en el sector turismo y pesquero para el camarón, (d) los sectores relacionados al turismo y la producción del camarón.

En la tercera parte se desarrolla el análisis PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas) para Castilla. Como resultado de las secciones anteriores; en la sección cuarta se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). En la quinta sección se revisan a la Provincia de Castilla con respecto a sus competidores con uso de las cinco fuerzas de Porter (poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los sustitutos, amenaza de entrantes y la rivalidad entre competidores actuales). En la sexta sección se presentan dos de los referentes a nivel Sudamérica y mundial de Castilla; estos son: la Provincia de Guayas y de Samut Prakan respectivamente. Como resultados de la sección cinco y seis se elaboran la matriz de perfil referencial (MPR) y matriz de perfil competitivo (MPC) respectivamente en la sección siete. Por último se presentan las conclusiones del capítulo.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2013) enfatizó que esta teoría analiza las relaciones internacionales en base a tres dimensiones: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2013) los intereses nacionales “son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados” (p. 89). Por su nivel de intensidad puede dividirse en: (a) supervivencia, (b) vitales, (c), mayores, (d) periféricos; y por su nivel de interacción o relación puede dividirse en: (a) comunes, y (b) opuestos.

Los intereses nacionales, constituyen el primer eje del análisis tridimensional de las naciones; en este contexto, el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE] (2016) estableció los siguientes objetivos estratégicos generales:

- Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional (MRE, 2016).
- Fortalecer la Comunidad Andina, las vinculaciones CAN-MERCOSUR, la consolidación de la UNASUR y otros mecanismos de integración que coadyuven al fortalecimiento de la identidad regional, a su capacidad de negociación y a la proyección política y económica del país en la región (MRE, 2016).
- Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos, a fin que la política exterior constituya un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación (MRE, 2016).
- Profundizar la relación con los Estados Unidos y Canadá a la luz de nuestras prioridades e intereses nacionales y regionales (MRE, 2016).

- Consolidar la relación político-diplomática con la Unión Europea en su conjunto y con sus países miembros a nivel bilateral, así como con Rusia, Suiza y otros países de la Europa no Comunitaria (MRE, 2016).
- Profundizar y ampliar nuestras relaciones políticas con Japón, China, Corea del Sur e India, y otros países y mecanismos multilaterales del Asia y la Cuenca del Pacífico (MRE, 2016).
- Reforzar y ampliar los vínculos de cooperación política, económica, comercial y de inversiones con los países del Golfo, Medio Oriente y África (MRE, 2016).
- Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, facilitando su inserción en los países de destino, el desarrollo de sus vínculos con el Perú y su contribución al desarrollo, así como su participación en la política (MRE, 2016).
- Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural (MRE, 2016).
- Fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado (Tabla 9) (MRE, 2016).

### 3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2013) el potencial nacional “es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (p. 90).

**La experiencia pasada.** La existencia del hombre en el Valle de Majes inicia durante los primeros años de la era cristiana, 80 años después de Cristo, muestras de ello se encuentran en restos de una cultura precolombina muy antigua. En Querullpa Chico, se han hallado pinturas y grabados que pertenecen al complejo cultural de influencias Tiahuanaco. La presencia de la cultura Wari se refleja en el cementerio Preinca Toro Grande y San

Francisco, en Topalcates de Toro Muerto que posee figuras grabadas entre los años 800 y 1200. Los restos de poblados antiguos como, petroglifos, ceramios, utensilios, armas y una variedad de objetos que se han encontrado en la zona, sumados a la extensión geográfica, buena calidad de sus tierras, clima benigno y abundancia de agua, revelan que fue asiento de una importante población indígena con un avance cultural notable (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

Tabla 9

*Matriz de los Intereses Nacionales del Perú (MIN)*

| Ítem | Interés Nacional  | Intensidad del interés   |   |   |            |
|------|---|--|---|---|------------|
|      |   | Supervivencia  | Vital   | Importante  | Periférico |
| 1    | Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú  | *Chile (interés opuesto)<br>*Bolivia (interés opuesto)<br>*Ecuador (interés opuesto) |   | *Venezuela (interés opuesto)  | EEUU y UE  |
| 2    | Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral   |  | EEUU<br>Canadá<br>UE<br>y otros países y mecanismos multilaterales del Asia y la Cuenca del Pacífico. | Japón,<br>China, Corea del Sur e India.<br>Rusia, Suiza y otros países de la Europa no Comunitaria. |            |
| 3    | Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior  |  | EEUU<br>España  |   |            |
| 4    | Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural   |  |   | Todos   |            |
| 5    | Fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado |  |   | Todos   |            |

*Nota.* Adaptado de *Objetivos Estratégicos Generales*, por el Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016 ([http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos\\_Estrategicos.aspx](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx))

**La estructura poblacional.** La Provincia de Castilla tiene una población de 38,425 habitantes y tienen registrados 477 Centros Poblados, 17 en el ámbito urbano y 460 en el ámbito rural. En el ámbito urbano la Provincia Castilla cuenta con tres ciudades, dos villas y 12 pueblos. Por otro lado, en el ámbito rural la Provincia cuenta con ocho pueblos, 189 caseríos, 72 anexos, 178 organizaciones agrarios además de 13 campamentos mineros (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

**El tamaño y la forma del territorio.** La extensión territorial de la Provincia de Castilla, es de 6,914.48 Km<sup>2</sup> la cual que representa el 10.94% del territorio departamental, es la cuarta Provincia más extensa de Arequipa y constituye el 0.54% del territorio nacional. El distrito de Tipan con una extensión territorial de 57.68 Km<sup>2</sup> y Viraco con 141.00 Km<sup>2</sup> representan los distritos más pequeños de la Provincia; los distritos de mayor extensión territorial se encuentran representados, por: Chachas con 1,190.49Km<sup>2</sup>, Choco con 904.33 Km.<sup>2</sup>, Huancarqui con 803.65 Km<sup>2</sup>, Orcopampa con 724.37 Km.<sup>2</sup> y Uraca con 696.37 Km<sup>2</sup>; dentro de los distritos de extensión mediana se encuentran Machaguay, Uñon, Pampacolca, Chilcaymarca, Ayo (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

**La forma de gobierno y las fuerzas armadas.** Se encuentra la presencia del Gobierno Regional Arequipa, con dependencias como la UGEL-Castilla, encargada de los aspectos educativos de la Provincia en los niveles inicial, primario, secundario. Las Gobernaturas se encuentran presentes en los 14 distritos de la Provincia y tienen como misión velar y garantizar la seguridad y tranquilidad de las poblaciones; por otro lado, coordina sus actividades con la Policía Nacional del Perú, brindando servicios en puestos policiales ubicados en las capitales de los distritos y de manera frecuente en los centros poblados (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

### 3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2013) los principios cardinales son “la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos” (p. 103), estos principios son cuatro:

***Influencia de terceras partes.*** Según D'Alessio (2013), “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). La globalización considera el proceso de unificación y estandarización de los factores político, social y económico; eliminando las barreras geográficas y resaltando la interdependencia entre las naciones (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005). El Perú no deja de ser ajeno a la influencia de los acontecimientos mundiales que ocurren día a día y que afectan el desarrollo factores político, social y económico. De igual forma todos estos aspectos influyen en el desarrollo de la provincia de Castilla.

***Lazos pasados – presentes.*** Según D'Alessio (2013), “el tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y futuro, de acuerdo con eso se dan las relaciones” (p. 90), es por ello que se analizará el desarrollo de las relaciones históricas con los países limítrofes y se confrontará la situación actual.

***Relaciones con Ecuador.*** Perú limita con Ecuador desde 1830, año en que se desintegró la Gran Colombia dando lugar a las repúblicas de Venezuela, Colombia y Ecuador. En 1942, la frontera peruano-ecuatoriana quedó definida por el protocolo de paz, amistad y límites de Río de Janeiro. La falta de delimitación fronteriza a lo largo de 78 km en la Cordillera del Cóndor originó numerosas batallas, produciéndose en 1995 el conflicto armado del Cenepa, el cual finalizó con la firma del Acta de Brasilia, considerándose de manera definitiva la controversia limítrofe. De acuerdo al Ministerio de Defensa (2005), las relaciones actuales con Ecuador se encuentran orientadas hacia la consolidación de una

integración profunda basada en la confianza mutua, el desarrollo de las zonas fronterizas y la dinamización del comercio y las inversiones (Ministerio de Defensa, 2005). Entre los principales convenios y acuerdos firmados se encuentran:

- El Acuerdo Amplio Peruano Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad.
- El Plan Binacional de Desarrollo Fronterizo.

*Relaciones con Colombia.* Esta frontera quedó delimitada en 1922 por el Tratado Salomón Lozano; en 1932 se realizó una batalla debido a una invasión de territorio colombiano (Trapecio de Leticia) por parte de Perú. De acuerdo al Ministerio de Defensa (2005), Perú y Colombia comparten una amplia gama de valores e intereses basados en la democracia, los derechos básicos de las personas, desarrollo económico, protección de la Amazonía y lucha contra el narcotráfico, el terrorismo y la corrupción.

Es por ello que se han suscrito los siguientes acuerdos:

- Acuerdo para combatir el tráfico de aeronaves comprometidas en el tráfico ilícito de estupefacientes y delitos conexos.
- Acuerdo para combatir las actividades ilícitas en los ríos fronterizos comunes.
- Creación del Grupo de Trabajo bilateral para Asuntos Policiales.
- Creación del Mecanismo de Alto Nivel de Seguridad y Cooperación Judicial.

*Relaciones con Brasil.* A frontera con Brasil quedó delimitada en base a los siguientes tratados:

- Convención Fluvial sobre Comercio y Navegación y parcial Acuerdo de Límites entre Perú y Brasil, suscrito en 1851.
- Tratado de Límites, Comercio y navegación en la Cuenca del Amazonas entre Perú y Brasil, suscrito en 1902.

De acuerdo al Ministerio de Defensa (2005), Perú y Colombia poseen importantes intereses sobre la protección de la Amazonía, interconexión vial e infraestructura.

*Relaciones con Bolivia.* La frontera con Bolivia quedó establecida mediante los siguientes tratados:

- Tratado de Demarcación de Fronteras entre Perú y Bolivia, suscrito en 1902.
- Tratado de Rectificación de Fronteras entre Perú y Bolivia, suscrito en 1909.
- Protocolo Ratificatorio, suscrito en 1932.

La relación entre Perú y Bolivia se considera estrecha, dado los elementos culturales comunes como idiomas quechua y aymara, como visión agrícola Pachamama, historia como parte del Imperio de los Incas. De acuerdo al Ministerio de Defensa (2005), Perú y Bolivia tienen convenios importantes, cuyo fin es la integridad fronteriza y la cooperación:

- El establecimiento de una zona libre de comercio en Ilo.
- La creación de la autoridad Binacional del Titicaca.
- Tratado General de Integración y Cooperación Económica y Social para la conformación de un Mercado Común.
- El Acuerdo Interinstitucional entre la Empresa nacional de Puertos del Perú (ENAPU) y la Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASPB).

La integración entre Perú, Bolivia y Chile permitirá el comercio de productos en el Océano Atlántico, a través de la ciudad de Porto Velho. Eje Tarani – Arequipa – Juliaca – Cusco – Inambari – Puerto Maldonado – Iñapari – Rio Branco – Porto Velho. Eje Ilo – Moquegua – Puno – Inambari.

*Relaciones con Chile.* La frontera con Chile quedó establecida en base a los tratados suscritos después de la guerra del Pacífico:

- Tratado de Paz y amistad entre Perú y Chile, suscrito en Ancón en 1,883.

- Tratado y protocolo complementario para resolver el caso Tacna y Arica, suscrito en Lima en 1929.

Perú cedió a Chile las Provincias de Tarapacá y Arica como botín de guerra, además de considerar la ocupación de Tacna por La Corte Internacional de la Haya, en ejercicio de funciones arbitrales, confirmando nuevos límites marítimos. De acuerdo al Ministerio de Defensa (2005), las relaciones entre Perú y Chile se basan en la vecindad geográfica, proceso histórico, intercambio comercial e inversiones privadas. Para alcanzar las metas comunes se consideran los siguientes acuerdos:

- Creación de la Comisión Binacional Permanente de Cooperación.
- Creación del Comité de Seguridad y defensa (COSEDE).
- Creación del Comité Permanente de Consulta y Coordinación Política.

**Contrabalance de intereses.** Según D'Alessio (2013), “es necesario calcular la ventaja comparativa frente el costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (p. 90). Perú cuenta con la alianza Perú-Brasil: esta alianza estratégica une el océano Atlántico con las rutas del Pacífico, destacan la integración física y económica a través de una cartera importante de proyectos en infraestructura vial, energética y portuaria.

**Conservación de los enemigos.** Según D'Alessio (2013), “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)” (p. 90); entre estos destacan, en el ámbito internacional, Chile y Ecuador. La presencia de estos países incentiva a Perú ser más competitivo y productivo; en el caso de Ecuador, por los aspectos geográficos diversificados; y en el caso de Chile, en lo que respecta sector minería.

### 3.1.4 Influencia del análisis tridimensional en la Provincia de Castilla

La primera dimensión del análisis tridimensional corresponde a los intereses nacionales, de acuerdo a ello se citan los siguientes intereses prioritarios: (a) promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú, (b) profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, (c) profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, (d) fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural, y (e) fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado; siendo el objetivo de la presente investigación desarrollar la economía de la Provincia de Castilla, alineado a estos intereses.

La segunda dimensión del análisis tridimensional corresponde al potencial nacional, dentro del Perú destacan las siguientes fortalezas:

- Es la cuarta Provincia más grande de la región Arequipa, lo cual le permite tener más recursos para su desarrollo. Actualmente la actividad más realizada es la agraria.
- Posee diversidad geográfica lo que permite tener disponible diversas opciones para la promoción de turismo.

Como debilidades se menciona:

- Pese a ser una Provincia rica en cultura y diversidad geográfica, no se ha desarrollado el sector turismo a un nivel adecuado, no hay difusión ni promoción de los lugares o sitios turísticos, pudiendo deberse a que la red vial no se ha desarrollado acorde con el incremento poblacional actual.
- La tecnología es escasa, lo cual no permite el desarrollo de la Provincia.

- La tercera dimensión corresponde a los principios Cardinales, donde se destaca como fortaleza: La consolidación y búsqueda de buenas relaciones con los países limítrofes del Perú.

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

Según Porter (2009) “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar...Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia, contribuyen todas ellas al éxito competitivo” (p. 219). De acuerdo a Porter (2009), la competitividad de las naciones depende de la interrelación y mutuo reforzamiento de los siguientes determinantes de la ventaja competitiva nacional: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

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

Las condiciones de los factores determinan la situación de los elementos de la producción como son (a) recurso humano especializado y capacitado, (b) conocimiento, (c) capital, (d) recursos naturales, e (e) infraestructura (Porter, 2009). La economía del Perú cuenta con abundantes recursos naturales; principalmente, mineros, pesqueros, agrícolas y culturales; esta economía se encuentra basada en los factores de disponibilidad de mano de obra y disponibilidad de materias primas. Uno de las principales fuentes de ingreso es la exportación de minerales, sin embargo esta se ha visto afectada en el último año por la baja de los precios a nivel mundial de estos recursos. (Mariluz, 2016), por lo cual debe buscarse el enfoque en los otros sectores descritos los cuales son pesquero (camarón) y turismo (Valle de los Volcanes), específicamente en la Provincia de Castilla – Arequipa.

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SICEX] (2016), las exportaciones disminuyeron 12.6% en el mes de enero respecto al mismo mes del año 2014, el sector minero registró un descenso de 2.4% en el mes de enero respecto al mismo mes del

año 2014; estas disminuciones se debieron principalmente a la disminución de las exportaciones de plata refinada, hierro, estaño y cobre; de igual forma las exportaciones de petróleo y gas natural cayeron en 42.5%, las exportaciones agrícolas tradicionales cayeron 33.8% en el comparativo del mismo mes y por su parte las exportaciones de los productos pesqueros tradicionales cayeron 60.2%, afectado también el sector turismo (SICEX, 2016). A partir de lo expuesto, se desarrollará la situación actual de los elementos de producción que se presenten en la Provincia de Castilla. En la siguiente Figura 2, se muestra el diagrama poligonal de la competitividad del Perú de acuerdo a los 12 pilares del Foro Económico Mundial.

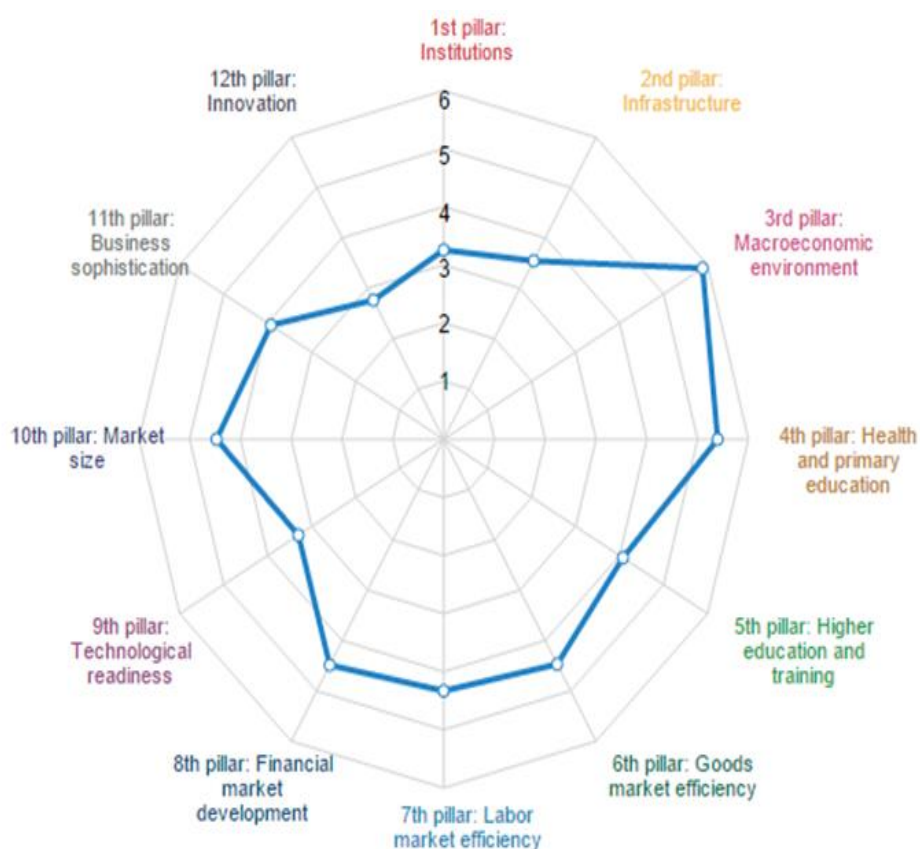


Figura 2. Diagrama poligonal de la competitividad del Perú que indica el puntaje obtenido por el Perú en cada uno de los 12 pilares.

Tomado de *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, por el Foro Económico Mundial, 2016( [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf))

**Recursos Humanos.** Castilla cuenta con una población total que asciende a 38,425 habitantes; contando con una densidad poblacional de 5.56 hab/km<sup>2</sup> (INEI, 2007). De toda esta población, se tiene que el 38% está comprendido en el rango de entre 20 y 44 años. En función de ello se afirma que más de la tercera parte de la población de Castilla es joven y estaría en plena capacidad de trabajar (Tabla 10). Es preciso señalar que cuenta con una población económicamente activa ascendente a 21,945 personas, lo cual representa el 48.67% del total de la población de la Provincia (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

En lo que respecta a la formación del recurso humano de Castilla, se tiene que según el Plan de Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Castilla (2010), un 85% del total de la población sabe leer y escribir; por tanto, el índice de analfabetismo es medio, sin embargo según el MEF Castilla cuenta con el mayor nivel de comprensión lectora, lo cual es una oportunidad para el tema de capacitación específica. Sobre el tema de la formación académica del recurso humano, es preciso indicar que en el distrito existen (a) 5,678 personas con formación primaria, (b) 3,674 personas con formación educación superior, A partir de las cifras indicadas, es posible señalar que se cuenta con un total de 9,332 personas con formación básica, lo cual representa el 24% de la población total de la Provincia. Es importante señalar además que, en la Provincia, se encuentran ubicados tres institutos técnicos profesionales (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

En tal sentido, no es posible encontrar una oferta importante y accesible de educación técnica, siendo nula en relación a educación universitaria. Considerando las pocas posibilidades de educación en la Provincia y la gran cantidad de personas que se encuentran en capacidad de trabajar, es posible señalar que el apoyo en inversiones de educación técnica especializada deberá desplegar un rol importante en el desarrollo de la Provincia.

Tabla 10

*Población Castilla según Edad*

| Provincia      | Edades       |              |              |              |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                | 0 – 19       | 20 - 29      | 30 - 44      | 45 a más     |
| Castilla Alta  | 2,835        | 1,421        | 1,892        | 1,508        |
| Castilla Media | 1,346        | 377          | 692          | 1,167        |
| Castilla Baja  | 3,320        | 1,386        | 1,953        | 2,365        |
| <b>Total</b>   | <b>7,501</b> | <b>3,184</b> | <b>4,537</b> | <b>5,040</b> |

*Nota.* Adaptado de *Plan de Desarrollo de la Provincia de Castilla 2008-2018*, por la Municipalidad Provincial de Castilla. ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf))

**Infraestructura.** Un tema relevante a mencionar con relación a su infraestructura es la ubicación privilegiada de la Provincia de Castilla, debido a su ubicación, cumple un rol importante como eje de comunicación entre las Provincias de Condesuyos, Caylloma y Camaná, que se encuentran en Arequipa. En consecuencia, existe un número representativo de población que atraviesa diariamente la Provincia y que podrían generar recursos al mismo.

En relación con la infraestructura de la Provincia, es preciso indicar que Castilla cuenta una red vial a nivel de los distritos. Según el Plan de Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Castilla (2010):

A nivel de los distritos, el 87.91% de trochas se encuentra en mal estado; el 9.89% de vías se encuentran en estado regular y sólo el tramo Aplao- Mesana 2.20% se encuentra en buen estado. Este tramo figura en los distritos de Aplao y Huancarqui, el mismo que se encuentra asfaltado, permitiendo la articulación y el flujo comercial a través de la vía nacional con la capital de la Provincia y el departamento (p. 57).

Estas vías principales, actualmente en mayor porcentaje en mal estado y que unen los distritos de la Provincia de Castilla y la comunicación con otras Provincias impactan directamente en el sector turismo, pesquero, agrícola y otros sectores relacionados.

Adicionalmente no se ha desarrollado infraestructura hotelera o comercial que pretenda aprovechar la ubicación estratégica y atractivos turísticos de la Provincia.

**Capital.** El factor capital es analizado desde la perspectiva de la Provincia de Castilla como organismo autónomo que cuenta con presupuesto para realizar proyectos en la Provincia. En tal sentido, es preciso indicar que, para el presente año fiscal, el presupuesto de la Municipalidad de Castilla asciende a la suma de 4'756,124 nuevos soles (Gobierno Regional Arequipa, 2016). Cabe destacar que los agentes participantes proceden a la priorización de proyectos de acuerdo a los problemas identificados, aplicando los Programas Estratégicos (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016). En función de lo expuesto, se puede inferir que la Municipalidad de Castilla es un órgano que posee independencia para la propuesta de proyectos de su Provincia y; por tanto, existen los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos en la Provincia; no obstante, se estima necesario que la realización de obras obedezca a un plan estratégico y no urgencias del momento.

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

Porter (2015) indicó que “los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones” (p. 45). Para el presente PEA se desarrollará las condiciones de la demanda del camarón y del turismo. De esta forma, la demanda acuícola y pesquera en el mundo no está libre de la afirmación de Porter. Así, para el caso de la demanda pesquera según la FAO (2014) los consumidores y clientes de productos pesqueros se han vuelto más exigentes en la inocuidad y calidad de sus productos así como la exigencia en las características nutricionales.

Además, la demanda incierta de productos pesqueros logró el crecimiento de mercados en economías en desarrollo de forma que los precios tenían la influencia de la demanda y oferta (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2014). Así la Figura 3 muestra la producción mundial pesquera que al 2012 llegó a casi 160 millones

de toneladas. De este total, se capturaron casi 3.4 millones de toneladas de las especies de camarón de donde la mayoría proviene del Pacífico Centro-occidental y del Pacífico nor-occidental. De acuerdo a la FAO (2014) el camarón es considerado dentro de las especies de alto valor por ser uno de los productos de mayor precio dentro de los productos pesqueros y acuícolas; además, ser uno de los productos que incrementa de precio con mayor rapidez que el resto de su grupo (FAO, 2014).

Por ser el camarón una especie de alto valor también es considerado el más importante debido a que dentro del valor total representa el 15% de los productos pesqueros que fueron comercializados a nivel mundial para el año 2012 (FAO, 2014). De esta forma el camarón es producido en economías desarrolladas con destinos tanto locales como internacionales; como consecuencia debido a una alta demanda y la enfermedad de síndrome de mortalidad temprana la producción de cultivo de camarón disminuyó en el 2012 y 2013 (FAO, 2014). Por ejemplo, en Japón el kilogramo de camarón llegó a costar 27 dólares americanos en el año 2009 (ver Figura 4).

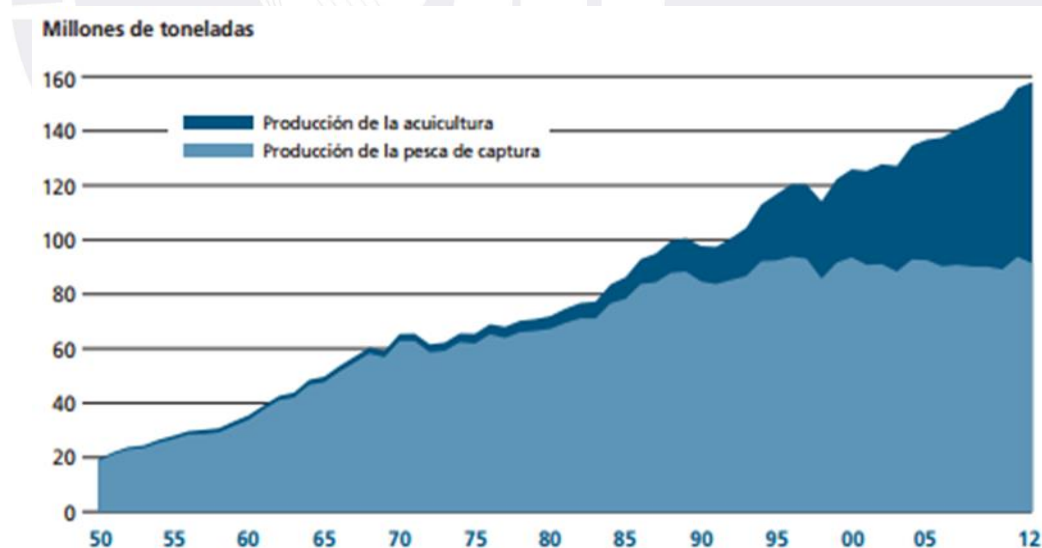


Figura 3. Producción mundial pesquera desde 1950 al 2012.

Tomado de *El estado mundial de la pesca y acuicultura*, por la FAO, 2014 (<http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>).

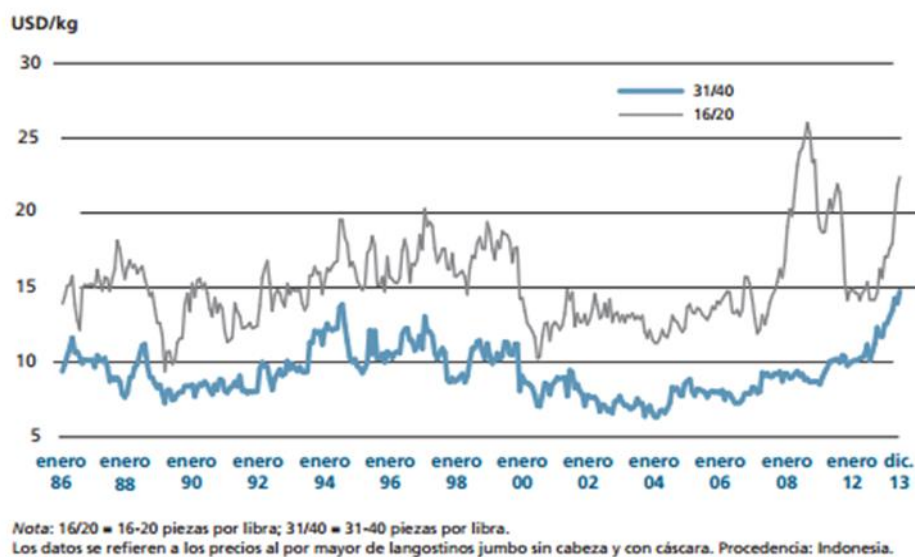


Figura 4. Precios del camarón en Japón.

Tomado de *El estado mundial de la pesca y acuicultura*, por FAO, 2014 (<http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>).

Entre las primeras regiones a nivel mundial que producen camarón están el Sureste Asiático, China, India y América, la distribución de las mismas se muestran en la Figura 5 (Global Aquaculture the Advocate, 2014). Una de las preocupaciones es la pesca indiscriminada de las especies pesqueras; para ello se ha propuesto desarrollar una pesca selectiva y lograr una caza balanceada con el fin de conocer los ecosistemas y su dinámica en tiempo y espacio con el fin de obtener la fórmula para el cuidado y protección de los ecosistemas. Así, una de las formas no selectivas con las que se afecta la mayor diversidad y espectro de tamaño del camarón es la pesca por arrastre. Finalmente, las perspectivas de demanda de camarón en el mundo para el 2030 será de aproximadamente 11.5 millones de toneladas; esta demanda está manejada en su mayoría por la demanda en China; así para China se asume que el consumo por poblador será de tres veces más (FAO, 2014).

El presente plan estratégico de Castilla también involucra al turismo. La demanda del turismo a nivel mundial para inicios del 2013 estuvo por encima del 5% con respecto 2012,

así se llegó a 500 millones de turistas. El crecimiento del turismo en distintas regiones para el primer semestre del 2013 se muestra en la Tabla 11, en donde Asia y el Pacífico lideran el crecimiento con un 6%.

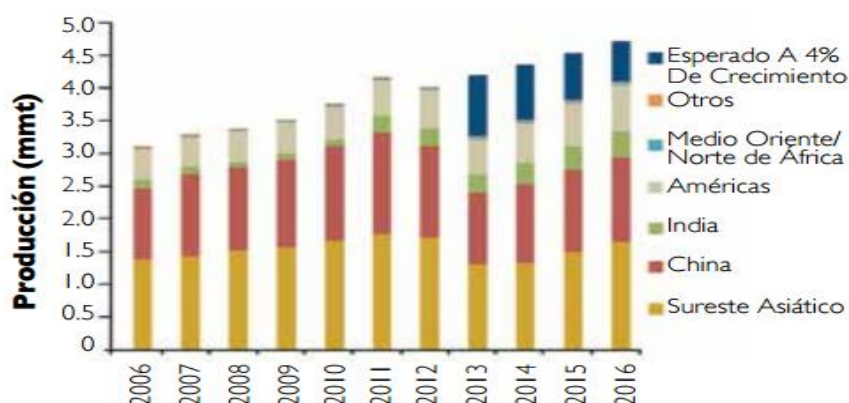


Figura 5. Producción de camarón por región.

El área azul corresponde al estimado desde 2013 al 2016. Tomado de *Global Aquaculture The Advocate, the Global Magazine*, por farmed seafood, 2014 <https://www.gaalliance.org/mag/2014/SP-Nov-Dec/download.pdf>.

Tabla 11 Crecimiento del Turismo Mundial 2013

| Región                           | Crecimiento |
|----------------------------------|-------------|
| Asia y el Pacífico               | 6%          |
| Sureste Asiático                 | 12%         |
| Asia Meridional                  | 7%          |
| Europa Central y Oriental        | 10%         |
| Europa Meridional y Mediterránea | 6%          |
| América Central                  | 4%          |
| Norte de África                  | 4%          |
| Medio Oriente                    | 13%         |

Nota. Adecuado de *La demanda turística internacional supera las expectativas en la primera mitad de 2013*, por la OMT, 2013 (<http://media.unwto.org/es/press-release/2013-08-26/la-demanda-turistica-internacional-supera-las-expectativas-en-la-primera-mi>).

Adicionalmente, los países que emitieron gasto en turismo fueron: (a) China con un crecimiento de 13% de gasto, (b) Rusia con 22% de crecimiento, (c) Brasil con un aumento del 15%, (d) Canadá (3%), (e) Francia, y finalmente se encuentran Estados Unidos, Alemania e Inglaterra entre otros (OMT, 2013). Para el año 2014 el crecimiento del turismo se vio fortalecido debido a que creció en un 5% desde enero del 2014 a agosto del mismo año (OMT, 2014). Este 5% indica que viajaron por turismo 781 millones de turistas alrededor del

mundo lo que implica un crecimiento de 36 millones comparados con el 2013 (OMT, 2014). Además la evolución de la demanda de turismo desde el 2008 al 2011 se muestra en la Figura 6.



Figura 6. Evolución de demanda del turismo mundial.

Tomado de *El turismo en el mundo*, por Consejo Nacional Empresarial Turístico, 2012 (<http://www.cnet.org.mx/panorama/marzo-2012/el-turismo-en-el-mundo>)

Según el World Economic Forum (WEF, 2016), en el rubro de sofisticación del comprador, Perú ocupa el puesto 69/140 con un puntaje de 4.21 sobre 7; Chile ocupa la posición 33 con 4.58 de puntaje y Estados Unidos, la posición tres con un puntaje de 5.61. La sofisticación de Perú retrocedió en relación al año pasado en 5 posiciones (Figura 7). La demanda de camarón en Arequipa ha crecido en los últimos años y el camarón proviene principalmente de los ríos de Ocoña, Camaná, Majes, Quilca, Vitor, y Tambo (Figura 8) (Podestá, 2014).

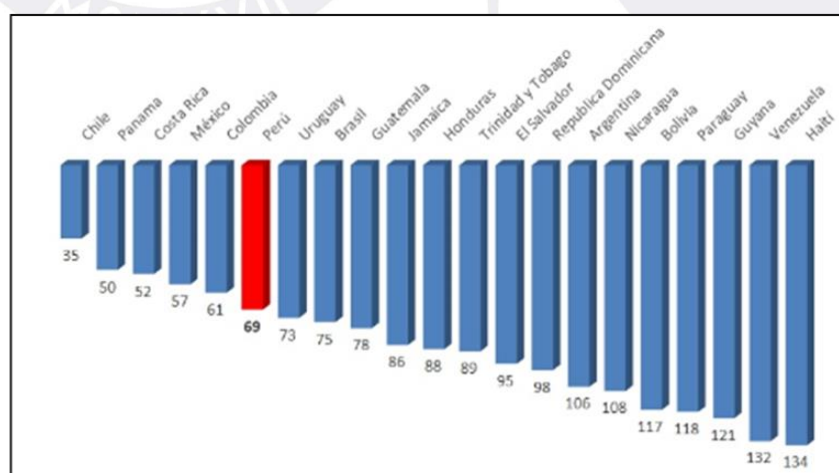


Figura 7. Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2015 – 2016.

Tomado de *Perú se ubica en el puesto 69 del ranking, tercero en países de Sudamérica y sexto en Latinoamérica y el Caribe*, por World Economic Forum [WEF], 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

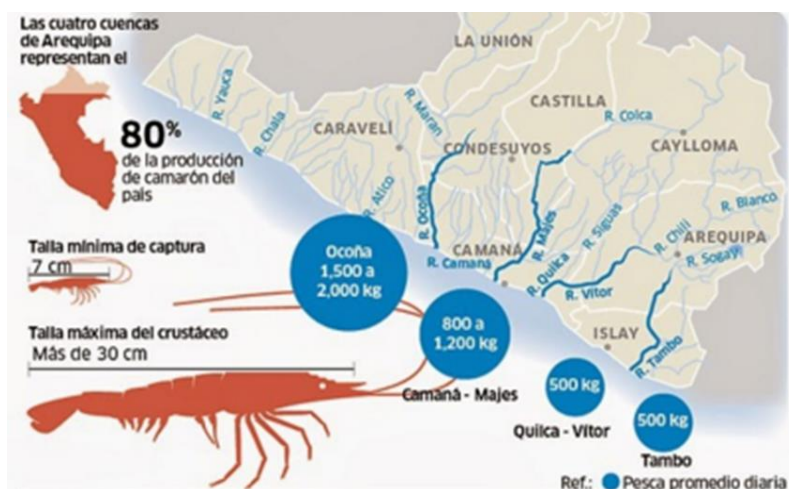


Figura 8. Demanda de camarón en Arequipa.

Tomado de “IMARPE ofrece dramáticas cifras de cuánto ha disminuido la población del crustáceo”, por L. Podestá, 2014 ([http://www.podestaprensa.com/2014\\_03\\_01\\_archive.html](http://www.podestaprensa.com/2014_03_01_archive.html)).

### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad en el sector

Según D'Alessio (2013) la estrategia, estructura, y rivalidad en el sector:

Son las condiciones del país (que rigen la creación, organización y gestión) y la competencia de las firmas. Los objetivos, estrategias y formas de organizarse de las firmas en las industrias varían ampliamente entre las naciones. Por lo tanto, debe haber una buena relación entre estos y los recursos asignados, en vista de que afectará a las firmas y a la nación. Por otro lado, no existe un sistema administrativo apropiado que sea universal (p. 105).

En el Perú existen leyes que regulan la creación de nuevas empresas, como la Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la micro y Pequeña empresa desde el 2003, para poder apoyar a las personas naturales a que formen empresas. Así como también el estado vela por la adecuada competitividad entre las empresas para que exista una competencia sana y evitar los efectos más negativos de la rivalidad en el mercado, entre empresas y así poder proteger a los clientes o consumidores finales, leyes como la 20169, Regula la Competencia Desleal, de Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía. Además existen organismos que protegen al consumidor como el Instituto Nacional de

Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), entre otras. Según Vera (2012), los rankings de competitividad referentes a nivel internacional colocan el clima de negocios del Perú en la primera mitad del mundo, y aunque en los últimos años la competitividad haya mejorado, el hecho de que el crecimiento económico del Perú siga siendo sostenible hace necesario que se hagan reformas constantes y rápidas en ámbitos como: institucionalidad, capital humano, infraestructura, tecnología y regulaciones para los negocios. Adicionalmente, indicó que:

El Perú está en el segundo quintil mundial en cuatro de los 12 pilares de competitividad: sofisticación del mercado financiero (puesto 38), eficiencia del mercado laboral (puesto 43), tamaño del mercado (puesto 48), eficiencia del mercado de bienes (puesto 50) y estabilidad macroeconómica (puesto 52). Entre las fortalezas específicas del país, definidas como los indicadores primarios en los que el país califica en el quintil superior mundial, resaltan: baja inflación, la solvencia del sistema financiero, la protección a la inversión nacional y extranjera; y la flexibilidad de la determinación de salarios. En particular, se resalta que el Perú comparte el primer puesto a nivel mundial en control de inflación junto a los países que registraron una tasa de inflación promedio de 0,5% y 2,9% anual en 2010 (1,5% y 2,1% por ciento de inflación promedio y fin de periodo en el Perú, respectivamente, dentro del rango meta del BCRP). No obstante, el país está calificado en el cuarto quintil mundial en cuatro de los 12 pilares analizados: innovación (puesto 113), salud y educación primaria (puesto 97), instituciones (puesto 95) e infraestructura (puesto 88). (Vera, 2012 p. 9).

En la Provincia de Castilla se encuentra como principales rivales a las Provincias de Caylloma y Camaná, tanto por sus recursos turísticos como el Cañón del Colca como por la producción de camarón. Adicionalmente, en Castilla, se fomenta la creación de nuevas

empresas, pero no brindan facilidades para ello, según se comentó en las entrevistas con los pobladores de la zona.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo son la presencia o ausencia de proveedores o sectores afines dentro del país, si esta presencia se presenta dentro del país y a la vez estas industrias son internacionalmente competitivas genera diversas ventajas, tales como la eficiencia, prontitud, rapidez, y acceso preferencial a costos de entrada (D'Alessio, 2012). La economía del Perú, ha ido creciendo continuamente en los últimos años, sin embargo, este crecimiento se sigue basando en la exportación de materias primas y no se ha desarrollado la industrialización de las mismas a fin de generar valor agregado a sus productos (Villegas, 2014); esta forma de economía genera que hayan pocos sectores relacionados y de apoyo dentro del Perú; sin embargo, se puede citar al sector textil que aprovecha como materia prima al sector pecuario logrando obtener una ventaja competitiva en precios y calidad frente a competidores internacionales; también está presente la industria de la harina de pescado que se abastece directamente de la pesca en el litoral peruano para obtener su materia prima y el sector de la agroindustria que utiliza los cultivos propios de cada región para su procesamiento. En cuanto a la Provincia de Castilla, según la investigación de Cornejo, Méndez, Pastor, Perea, y Valdivia (2008) las principales actividades de la Provincia son:

**Sector agrario.** Como se mencionó en el Capítulo I, debido a la morfología de la Provincia de Castilla y por ende a la variedad de microclimas que existen, son diversos los productos agrarios que se cultivan en cada zona. Los cultivos se caracterizan principalmente porque su riego no es tecnificado y porque las tierras en las que se cultivan no cuentan con títulos de propiedad, razón por la que el financiamiento en base a éstas es difícil de conseguir. Según el III Cenagro, la Provincia de Castilla tenía una superficie agrícola de 211'683,34

hectáreas y 5,554 unidades agrícolas, no se exportan los productos cultivados y no existen organizaciones que conglomeren esta producción para una posible exportación.

**Sector ganadero.** En la Provincia de Castilla, la mayor parte de su ganadería es ganado vacuno, dentro de la Provincia el valle de Majes es conocido por su alta calidad en este sector; sin embargo, y al igual que en el sector agrario no existen conglomerados que puedan optimizar esta producción.

**Actividad minera.** En la Provincia de Castilla se encuentran presentes metales como el oro, que se explota el oro en rocas aluviales de algunos ríos y zonas aluvionales; también se produce cobre, plata y plomo. Entre las principales minas que se encuentran en el distrito, se tiene: las minas de Orcopampa, y la mina Shila, en el distrito de Chachas, que produce oro y plata, adicionalmente se tiene presencia de antimonio en Adagua que se extrae de forma artesanal y en Pampacolca existe antimonio y uranio radioactivo.

**Actividad pesquera.** En la Provincia de Castilla se reportó también la producción pesquera de productos como: camarón patiblanco (13.3 mil t) y tilapia del Nilo (1.7 mil t). Otras especies cultivadas fueron: algas y el Camarón gigante de Malasia, entre otras. La FAO (2010), indicó que en la Segunda Encuesta Estructural de la Pesquería Artesanal en el Litoral Peruano (II ENEPA), realizada de septiembre 2004 a mayo 2005, mostró que en el periodo de diez años desde 1995 hasta 2005 se ha observado un crecimiento del 34 por ciento en la población de pescadores artesanales (de 28,082 en 1995 pasaron a 37,727 en 2005).

Se considera que éste es un resultado previsible si se tiene en cuenta el crecimiento demográfico del país y la distribución geográfica de la pobreza, cuya migración hacia la costa encuentra en la pesca artesanal un refugio de empleo de libre acceso (Food and Agriculture Organization of The United Nations [FAO], 2010). Alrededor de estas actividades principales se desarrollan actividades complementarias como la de turismo, artesanía, gastronomía, entre otras (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010). En base a esto resalta

la industria de la gastronomía que utiliza los recursos del sector pesquero en Castilla y que se da a conocer principalmente en el Festival del Camarón y que a la vez se encuentra relacionado con la industria del turismo, principalmente al Valle de los Volcanes siendo una experiencia cultural completa. En la Figura 9, se observa cómo influyen las cinco fuerzas competitivas de Porter en la Provincia de Castilla.

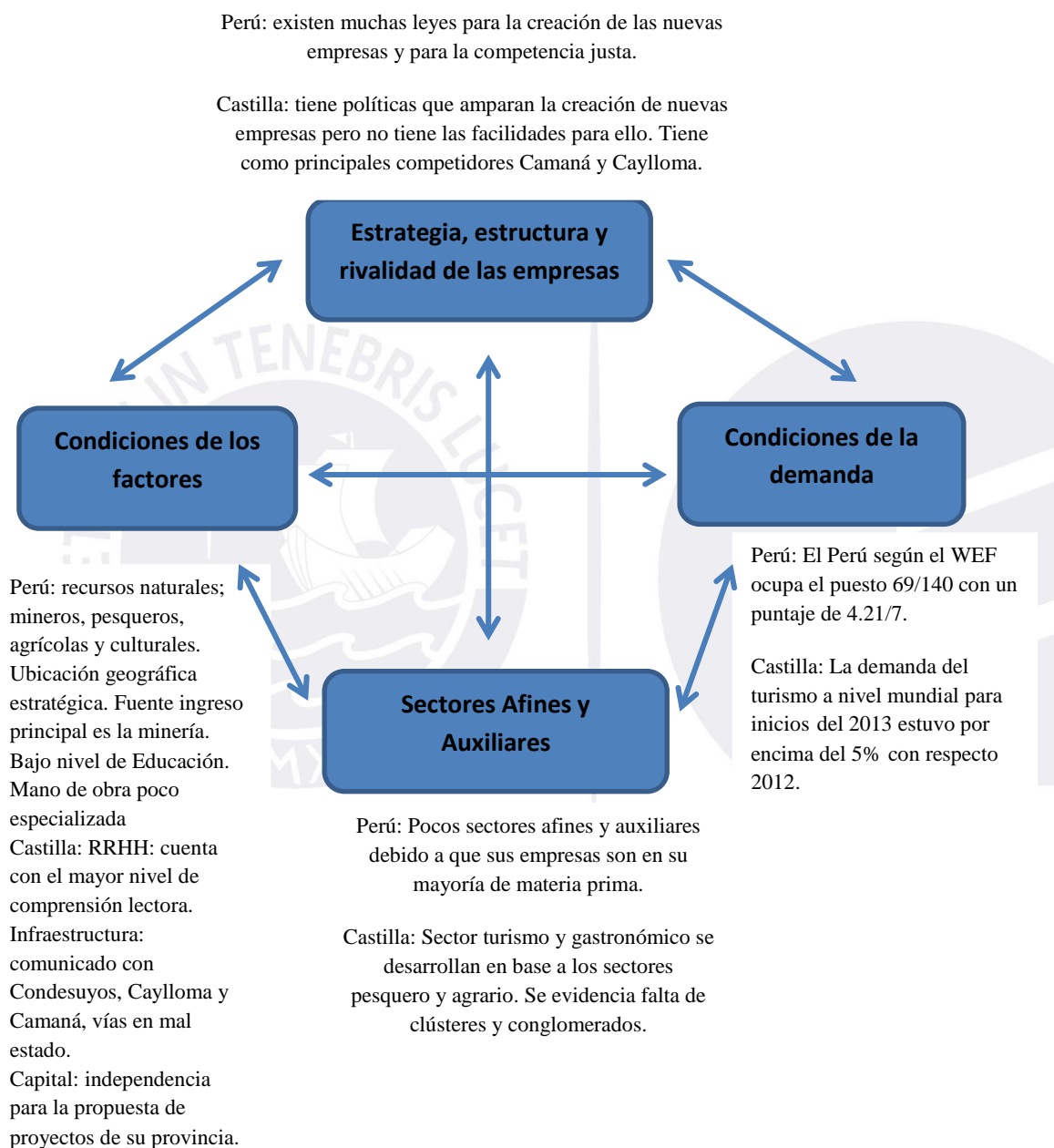


Figura 9. Diamante de Porter para la Provincia de Castilla. Adaptado de *Ser Competitivo*, por M. Porter, 2015, p.232.

### 3.2.5 Influencia del análisis competitivo del Perú en la Provincia de Castilla

De acuerdo a la Figura 10, se muestra el diagrama poligonal de la competitividad del Perú con base a los 12 pilares del Foro Económico Mundial para el periodo 2013 -2014. El Perú ha descendido de la ubicación 65 en el año 2014, a la ubicación 69 en el 2015, según el índice del WEF 2015. Nuestro país mejoró en cinco de los doce pilares: Instituciones, Educación Superior y Capacitación, Desarrollo del mercado financiero, Preparación Tecnológica e Innovación. Por el contrario, retrocedió en siete pilares: Infraestructura, Entorno Macroeconómico, Salud y educación primaria, Eficiencia del mercado de bienes, Eficiencia del mercado laboral, Tamaño de mercado, Sofisticación empresarial. (Foro Económico Mundial, 2016). En referencia a Arequipa, a nivel nacional en el año 2015, esta ciudad ocupó el puesto tres (Figura 10).

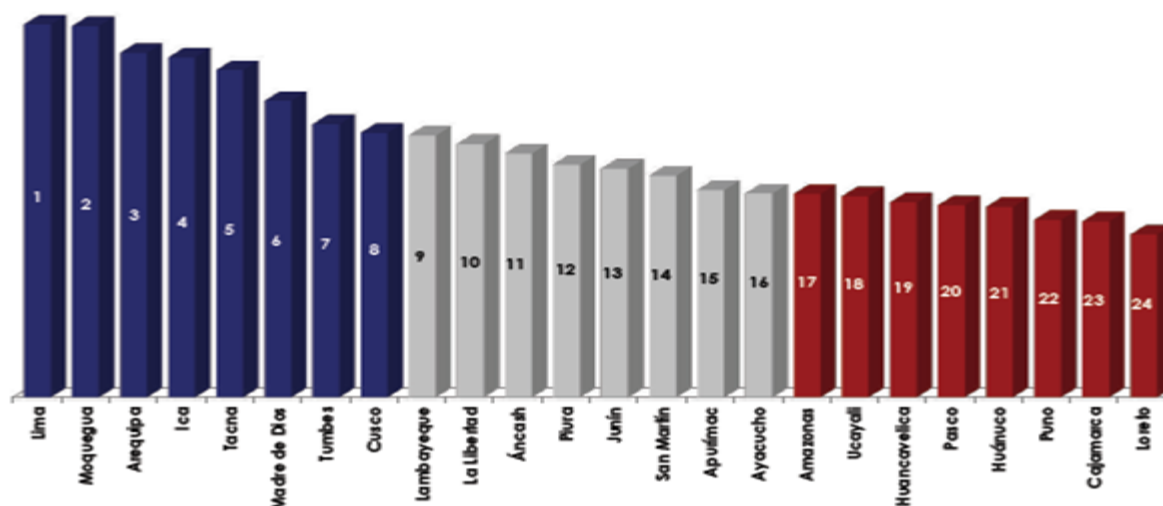


Figura 10. Competitividad regional 2015

Tomado de *Índice de Competitividad Regional 2015*, por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>).

Con respecto a la Provincia de Castilla, su territorio es de 6,914.48 km<sup>2</sup> y su población ha sido de 38,425 habitantes (PDMPC, 2010). Castilla está dividida en 14 distritos: Adagua, Ayo, Chachas, Chilcaymarca, Choco, Orcopampa, Machaguay, Pampacolca, Tipan,

Uñon, Viraco, Aplao, Uraca, Huancarqui. La PEA de Castilla efectivamente ocupada alcanza el 23.5%, mientras la PEA en busca de trabajo sólo el 2.5%, la población que no pertenece a la PEA es la que prima con un 74%, debido en parte a la alta concentración de niños menores de 14 años (42.7%) y mayores de 65 años (3.8%). La tasa de natalidad de Castilla fue de 111.5% (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010). En conclusión, Castilla contribuye significativamente en el desarrollo de Arequipa y en consecuencia del Perú, a través de su PEA ocupada y crecimiento de la tasa de natalidad.

### 3.1 Análisis del Entorno PESTE

Las macro variables para analizarse dentro de este punto serán las correspondientes a los ámbitos, político, económico, social, tecnológico y ecológico; con el fin de obtener los factores externos claves para el éxito de la Provincia de Castilla.

#### 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Se considera los siguientes factores como los de mayor impacto:

***Eficiencia y gestión del Gobierno.*** El Índice de Competitividad Global (GCI, 2015-2016) evalúa el desempeño político del gobierno central y menciona:

- La transparencia en las políticas de gobierno, con un puntaje de 18.7 como el factor problemático más importante para hacer negocios.
- La fortaleza en la protección del inversionista, con un puntaje 16.6 como el segundo problema más importante.
- Los costos del crimen y la violencia con un puntaje de 6.8, ocupando el puesto 5 en factor problemático para hacer negocios.

***Estabilidad Política.*** Es la capacidad de un país o Provincia de evitar la crisis y mantener las normas sin cambios. El Perú fue reconocido por el Banco Mundial como una de las economías de mayor crecimiento, por la baja inflación y crecimiento del PBI. Según el cierre de diciembre 2015, el PBI de Perú fue de 6.39%, obteniendo los resultados favorables

de acuerdo a la proyección de crecimiento del país. (El PBI de 6% anima la economía y favorece al BCR, 2016).

***Legislación medioambiental.*** Basado en dos pilares legales: (a) la ley General del Ambiente, mediante D.S. N° 28611, y (b) el D.S. N°051-2010-EF Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas. Esta ley dará beneficios tributarios a las empresas que fijen domicilios por encima de los 3,200 msnm.

***Legislación favorable a la inversión.*** El Perú busca eliminar barreras basado en: (a) Ley de la Inversión extranjera, D.L. N°622, (b) Ley Marco para la Inversión Privada, D.L. N° 757, y (c) Ley de la Inversión Privada en Obras Públicas de Infraestructura y de Servicios Públicos. Con respecto a las fuerzas políticas que sostienen y promueven tanto el turismo como la producción de camarón se cuenta con un sólido respaldo.

Con respecto a las fuerzas políticas y legales del turismo, como pilar principal se tienen la Ley General del Turismo 29408 (Ley 29408, 2009), que señala que el turismo y su alcance son de interés nacional en fin del desarrollo del Perú. Adicionalmente, la Ley General del Turismo 29408 deberá ser promovida por el gobierno central, regional, locales así como entidades del estado en pro del crecimiento sostenible del Perú; por lo tanto esta actividad se considerará en los planes, presupuestos y acciones que el ministerio de turismo indique (Ley 29408, 2009). Adicionalmente, el objetivo de la Ley 29408 busca promover, incentivar, y regular el turismo a nivel nacional (Ley 29408, 2009). Por último, la Ley 29408 está respaldada por su respectivo reglamento. En este reglamento se nombra al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] como ente fiscalizador de la implementación de infraestructura así como servicios para el correcto desempeño del turismo en el Perú; además, el MINCETUR deberá considerar el Plan estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) para la puesta en marcha del Reglamento de la Ley General de Turismo (Reglamento de la Ley 29408, 2009).

El Reglamento de la Ley General de Turismo (2009) promueve la inversión en turismo con la Ley 27889 para crear el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional. Adicionalmente, se contempla los pasos y procedimientos para declarar Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario (ZDTP) de alcance regional en el artículo 24 (Reglamento de la Ley 29408, 2009). Este último artículo brinda facilidades para nombrar al Valle de los Volcanes de Castilla una ZDTP. La legislación del segundo producto de Castilla, que es el camarón, se basa en su mayoría en la producción y limitantes de la misma para su protección. Así, el Instituto del Mar Peruano (IMARPE) estableció como periodo de veda del camarón de río desde el 20 de diciembre al 31 de marzo en base al oficio N° DE-100-285-2006-PRODUCE/IMP (2006).

Por otro lado, el gobierno regional de Arequipa declaró al camarón de río (*Cryphiops caementarius*) patrimonio regional gastronómico y turístico, basado en que el camarón es un crustáceo único en el mundo y con características propias de la región Arequipa (Ordenanza Regional N° 003-2005 CR/Arequipa, 2005). El ministerio de la producción por su parte (Resolución Ministerial N 083-2007-PRODUCE, 2007) ha implantado cuatro condiciones básicas para la extracción de camarón de río *Cryphiops Caementaraius* y *Macrobrachium spp* que se encuentren en áreas públicas.

La primer condición es tener el permiso de pesca de parte de las direcciones regionales de producción o el ministerio del mismo; segundo, está prohibido extraer, transportar, procesar, y comercializar especímenes de camarón menores de siete centímetros de largo; tercero, en el tramo de río de los primeros cinco kilómetros está prohibido la extracción de camarón (esta medición es a partir de su desembocadura); cuarto, para la pesca de camarón sólo se pueden usar métodos como: visor, luz artificial, caña, atarraya y buceo (Resolución Ministerial N 083-2007-PRODUCE, 2007). Por último, otra fuerza legal que deberá tener en cuenta Castilla para la producción y explotación del camarón es el

Reglamento de Inspecciones y Sanciones Pesqueras y Acuícolas (RISPAC) según Decreto Supremo N 016-2007-PRODUCE (2007); este contiene los procedimientos para inspecciones así como sanciones por cualquier inconveniente respecto a infracciones de volumen, fechas, tallas, pesos y cuotas asignadas o permitidas. De todas las normativas mencionadas para el turismo como para el camarón, Castilla debe tomar en cuenta aquellas que la beneficiarán como la de fomento de la inversión así como aquellas que debe respetar para poder hacer sostenible la producción de ambos productos.

### **3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

“Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión, teniendo incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización” (D’Alessio, 2012, p. 109). Para el presente plan estratégico, se consideran los siguientes factores como los de mayor impacto:

***Evolución del PBI nacional y PBI per cápita del Perú.*** Durante la última década, el PBI del Perú se ha ido incrementando tal como se muestra en la Tabla 12; sin embargo, la tasa de crecimiento en los últimos años no ha sido de igual proporción que los anteriores, principalmente por la caída del precio de los metales.

Según el Banco Mundial (2015), el Perú ha sido uno de los países con mayor crecimiento económico en Latinoamérica y el Caribe acompañado con una tasa baja de inflación; sin embargo, si bien este crecimiento se ha mantenido, también se ha desacelerado debido a la crisis mundial económica y una consecuente reducción de la inversión; de igual forma contribuyeron las condiciones climáticas adversas, principalmente en la industria pesquera. A pesar de lo descrito, las cifras de crecimiento del PBI se mantuvieron por encima del promedio de la región (2.4% frente a 0.8%, respectivamente) y la inflación finalizó ligeramente por encima del rango meta (3.2%) (Banco Mundial, 2015).

Tabla 12

*PBI y PBI Per Cápita del Perú*

| Años   | Producto Bruto Interno   |                              | Población  | Producto Bruto Interno por habitante |                              |
|--------|--------------------------|------------------------------|------------|--------------------------------------|------------------------------|
|        | Millones de Nuevos Soles | Tasas Anuales de Crecimiento |            | Nuevos Soles                         | Tasas Anuales de Crecimiento |
| 2000   | 180,584                  | 6.3                          | 25,983,588 | 6,950                                | 4.7                          |
| 2001   | 182,527                  | 1.1                          | 26,366,533 | 6,923                                | -0.4                         |
| 2002   | 192,691                  | 5.6                          | 26,739,379 | 7,206                                | 4.1                          |
| 2003   | 204,337                  | 6.0                          | 27,103,457 | 7,539                                | 4.6                          |
| 2004   | 227,935                  | 11.5                         | 27,460,073 | 8,301                                | 10.1                         |
| 2005   | 250,749                  | 10.0                         | 27,810,540 | 9,016                                | 8.6                          |
| 2006   | 290,271                  | 15.8                         | 28,151,443 | 10,311                               | 14.4                         |
| 2007   | 319,693                  | 10.1                         | 28,481,901 | 11,224                               | 8.9                          |
| 2008   | 352,719                  | 10.3                         | 28,807,034 | 12,244                               | 9.1                          |
| 2009   | 363,943                  | 3.2                          | 29,132,013 | 12,493                               | 2.0                          |
| 2010   | 416,784                  | 14.5                         | 29,461,933 | 14,147                               | 13.2                         |
| 2011P/ | 473,049                  | 13.5                         | 29,797,694 | 15,875                               | 12.2                         |
| 2012P/ | 508,131                  | 7.4                          | 30,135,875 | 16,861                               | 6.2                          |
| 2013E/ | 543,144                  | 6.9                          | 30,475,144 | 17,823                               | 5.7                          |
| 2014E/ | 574,880                  | 5.8                          | 30,814,175 | 18,656                               | 4.7                          |

Nota. Tomado de *Producto Bruto Interno Total y por habitante 1994-2014*, por INEI (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

***Evolución del PBI de Arequipa.*** El PBI del departamento de Arequipa se ha ido incrementando sostenidamente desde el año 2007 (INEI, 2012) (Tabla 13).

Tabla 13 *Evolución del PBI de Arequipa**Evolución del PBI de Arequipa*

| Años   | Miles de nuevos soles a precios constantes de 2007 |
|--------|--|
| 2007   | 16'991,831   |
| 2008   | 18'885,807   |
| 2009   | 19'032,479   |
| 2010   | 20'158,733   |
| 2011   | 21'038,813   |
| 2012P/ | 22'033,542   |
| 2013P/ | 22'689,035   |
| 2014E/ | 22'852,033   |
| 2015E/ | 23'655.713   |

Nota. Tomado de *Producto Bruto Interno Departamental*, por INEI, 2012 (<http://inei.inei.gov.pe/inei/siemweb/publico/>).

En la Tabla 14 se puede apreciar el crecimiento del PBI por sectores de la región Arequipa, los sectores que han presentado mayor crecimiento en el transcurso de los años son: manufactura, construcción, minería y agricultura. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016), citó los siguientes acuerdos comerciales vigentes con los que cuenta el Perú referentes a cooperaciones económicas:

- Acuerdo de libre comercio entre Perú y la Comunidad Andina.
- Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba.
- El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico.
- Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay).
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile.
- Acuerdo de Integración Comercial Perú – México.
- Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.
- Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá.
- Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur.
- Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China.
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio.
- Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea.
- Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales.
- Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón.

Tabla 14

*Evolución del PBI Por Actividad Económica de Arequipa (en Miles de Nuevos Soles a Precios Constantes de 1994)*

| Variables   | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Agricultura, Caza y Silvicultura (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994) | 921,580   | 1'023,723 | 1'076,194 | 1'130,130 | 1'169,438 | 1'263,985 | 1'338,228 | 1'321,406 | 1,359,379 | 1,412,404 |
| Pesca (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)                            | 41,151    | 29,896    | 30,588    | 47,917    | 53,202    | 64,389    | 59,028    | 49,894    | 28,386    | 29,107    |
| Minería (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)                          | 407,031   | 364,312   | 385,949   | 386,046   | 418,570   | 905,805   | 1'071,126 | 1'016,455 | 1,087,294 | 1,069,924 |
| Manufactura (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)                      | 1'251,587 | 1'281,430 | 1'393,251 | 1'591,953 | 1'716,584 | 1'889,218 | 2'061,822 | 1'839,950 | 2,013,142 | 2,081,907 |
| Electricidad y Agua (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)              | 131,676   | 135,718   | 143,225   | 127,600   | 156,845   | 154,711   | 158,977   | 148,260   | 159,220   | 159,220   |
| Construcción (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)                     | 486,430   | 505,477   | 529,491   | 567,108   | 608,707   | 759,609   | 844,765   | 1'054,945 | 1,213,579 | 1,242,429 |
| Comercio (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)                         | 1'031,567 | 1'063,635 | 1'103,543 | 1'159,678 | 1'226,260 | 1'316,363 | 1'396,121 | 1'393,730 | 1,541,515 | 1,665,589 |
| Transporte y Comunicaciones (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)      | 538,545   | 557,725   | 588,625   | 634,118   | 654,316   | 775,073   | 839,247   | 834,640   | 913,461   | 972,958   |
| Restaurantes y Hoteles (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)           | 184,943   | 193,093   | 202,505   | 214,360   | 225,024   | 243,990   | 271,382   | 277,583   | 291,603   | 328,375   |
| Servicios Gubernamentales (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)        | 273,449   | 298,905   | 308,244   | 336,496   | 358,651   | 362,929   | 370,970   | 438,112   | 455,384   | 476,809   |
| Otros Servicios (Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994)                  | 1'158,860 | 1'198,881 | 1'253,694 | 1'299,936 | 1'365,059 | 1'457,180 | 1'583,469 | 1'638,693 | 1,762,219 | 1,897,263 |

Nota. Tomado de *Producto Bruto Interno por Actividad Económica según departamentos*, por INEI, 2012 (<http://inei.inei.gob.pe/inei/siemweb/publico/>).

- Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón.
- Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá.
- Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea.
- Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica.
- Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela.
- Alianza del Pacífico.

Acuerdos por entrar en vigencia:

- Tratado de Libre Comercio Perú – Guatemala.
- Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico.
- Tratado de Libre Comercio Perú – Honduras.
- Acuerdo de Asociación Transpacífico.

Acuerdos que se encuentran en proceso de negociación:

- Acuerdo de Comercio de Servicios.
- El programa de DOHA para desarrollo – organización mundial del comercio.
- Tratado de Libre Comercio Perú - El Salvador.
- Tratado de Libre Comercio Perú – Turquía.

En cuanto a la Provincia de Castilla, como se tocó en el punto anterior según la investigación de Cornejo, Méndez, Pastor, Perea & Valdivia (2008), las principales actividades económicas de Castilla son agraria, ganadería y minería. De ellas, destacan que en el sector agrario, posee poco empleo de maquinarias y el riego del cultivo se hace de modo tradicional. Adicionalmente no hay una adecuada formalización de tierras, lo que impide todo tipo de financiamientos para el desarrollo de su producción. Sin contar con la producción misma que es de productos tradicionales y en pocas cantidades que no podría abarcar el monto para la exportación.

Sin embargo la cantidad de tierras para la siembra es alta, llegando a tener una superficie agrícola de 211,683.34 hectáreas y 5,554 unidades agrícolas, pero no todo el terreno disponible se encuentra sembrado. Por la parte del sector ganadero, siguiendo la misma investigación, predomina la crianzas de reses principalmente en los distritos de El Castillo y Ongoro, pertenecientes a Castilla Baja, seguidos por los distritos de Tipán, Pampacolca, Machaguay y Viraco. La Provincia es conocida por este tipo de ganadería pero no cuentan con la cantidad necesarias de cabezas de ganado para que puedan reducir los costos que les generan la crianza. Esto también se debe al poco empleo de tecnología y falta de alianzas estratégicas. Por último el sector minero, tomada de la investigación líneas arriba mencionada, Castilla es conocida por la extracción de oro, cobre, plata y plomo en la zona alta de Castilla.

Por otra parte las actividades con mayor potencial de crecimiento son el sector pesquero y turismo (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010). En el primer sector mencionado, debido a la alta demanda del camarón no sólo a nivel de la Provincia sino a nivel regional y nacional, siendo este producto uno de los más representativos de la zona. En el caso del segundo sector, Castilla cuenta con gran potencial en los recursos naturales para el desarrollo del turismo vivencial y cultural, como el valle de los volcanes, en Adagua o el Cañón de Majes y restos arqueológicos como los petroglifos de Toro Muerto, entre otros.

### **3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Según el Censo Nacional realizado por el INEI (2016), se indicó que la población a nivel del Perú hasta ese año fue de 28'220,764 habitantes, según lo indica la Tabla 15; en esta tabla se puede observar que la tasa de crecimiento poblacional más alta fue en el periodo de 1961 al 1972, con un incremento de 2.8%, pero las siguientes mediciones revelan tasas decrecientes, llegando a la tasa menor de 1.5%, registrándose como la mínima de crecimiento en el periodo 2005. La última medición realizada del periodo 2005 al 2007 nos indica un

crecimiento en razón del 1.6%, lo cual nos dice que hay un crecimiento poblacional en ésta última etapa.

Tabla 15

*Población Total, Crecimiento Intercensal, Anual y Tasa de Crecimiento Anual en 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007*

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

*Nota.* Tomado de *Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

De la población total en el Perú, el departamento de Arequipa, según la encuesta del INEI realizada en el 2007, tenía una población registrada de 1'287,205 habitantes al año, con un crecimiento constante desde el año 2010, tal como se puede apreciar en la Tabla 16; y en la Tabla 17 se muestra para este mismo periodo de años el crecimiento de la población dentro del departamento de Arequipa disgregado por Provincias, donde se puede evidenciar que la población de la Provincia de Castilla ha tenido un decrecimiento desde el año 2001.

En lo referente al de desempleo en el Perú, en la Tabla 18 se aprecia la evolución de la tasa de desempleo en el Perú, desde el año 2000 al 2012; como se puede observar la tasa más alta entre estos años ha sido de 9,7 en el 2004 y la tasa más baja se dio en el 2012 llegando a 3,6 (Index Mundi, 2016); sin embargo, en el año 2015 esta tasa subió a 6,9% en el primer trimestre del año 2015, debido a la desaceleración del crecimiento económico del país (Quispe, 2015).

Tabla 16

*Población del Perú por Departamentos del 2000 al 2015*

| Departamento /Año | 2000      | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Amazonas          | 385,241   | 388,720   | 391,938   | 394,959   | 397,848   | 400,668   | 403,428   | 406,087   | 408,629   | 411,043   | 413,314   | 415,466   | 417,508   | 419,404   | 421,122   | 422,629   |
| Ancash            | 1'049,379 | 1'056,484 | 1'063,510 | 1'070,450 | 1'077,295 | 1'084,038 | 1'090,637 | 1'097,098 | 1'103,481 | 1'109,849 | 1'116,265 | 1'122,792 | 1'129,391 | 1'135,962 | 1'142,409 | 1'148,634 |
| Apurímac          | 419,585   | 422,361   | 425,104   | 427,826   | 430,539   | 433,256   | 436,000   | 438,761   | 441,507   | 444,202   | 446,813   | 449,365   | 451,881   | 454,324   | 456,652   | 458,830   |
| Arequipa          | 1'084,725 | 1'100,094 | 1'114,590 | 1'128,454 | 1'141,933 | 1'155,267 | 1'168,238 | 1'180,683 | 1'192,932 | 1'205,317 | 1'218,168 | 1'231,553 | 1'245,251 | 1'259,162 | 1'273,180 | 1'287,205 |
| Ayacucho          | 571,739   | 578,465   | 586,290   | 594,733   | 603,311   | 611,542   | 619,437   | 627,317   | 635,167   | 642,972   | 650,718   | 658,400   | 666,029   | 673,609   | 681,149   | 688,657   |
| Cajamarca         | 1'404,767 | 1'416,728 | 1'427,948 | 1'438,547 | 1'448,651 | 1'458,379 | 1'467,758 | 1'476,708 | 1'485,188 | 1'493,159 | 1'500,584 | 1'507,486 | 1'513,892 | 1'519,764 | 1'525,064 | 1'529,755 |
| Callao            | 788,961   | 805,478   | 821,283   | 836,622   | 851,739   | 866,877   | 882,066   | 897,144   | 912,065   | 926,788   | 941,268   | 955,385   | 969,170   | 982,800   | 999,976   | 1'013,935 |
| Cusco             | 1'173,757 | 1'185,457 | 1'196,650 | 1'207,423 | 1'217,862 | 1'228,055 | 1'237,955 | 1'247,503 | 1'256,770 | 1'265,827 | 1'274,742 | 1'283,540 | 1'292,175 | 1'300,609 | 1'308,806 | 1'316,729 |
| Huancavelica      | 435,491   | 439,405   | 443,404   | 447,455   | 451,519   | 455,562   | 459,598   | 463,651   | 467,700   | 471,720   | 475,693   | 479,641   | 483,580   | 487,472   | 491,278   | 494,963   |
| Huánuco           | 747,309   | 756,187   | 764,559   | 772,600   | 780,483   | 788,380   | 796,330   | 804,220   | 811,989   | 819,578   | 826,932   | 834,054   | 840,984   | 847,714   | 854,234   | 860,548   |
| Ica               | 657,255   | 666,976   | 676,667   | 686,254   | 695,663   | 704,822   | 713,692   | 722,321   | 730,767   | 739,087   | 747,338   | 755,508   | 763,558   | 771,507   | 779,372   | 787,170   |
| Junín             | 1'198,307 | 1'209,950 | 1'221,386 | 1'232,569 | 1'243,455 | 1'253,996 | 1'264,050 | 1'273,648 | 1'283,003 | 1'292,330 | 1'301,844 | 1'311,584 | 1'321,407 | 1'331,253 | 1'341,064 | 1'350,783 |
| La libertad       | 1'519,967 | 1'544,794 | 1'568,885 | 1'592,392 | 1'615,464 | 1'638,251 | 1'660,535 | 1'682,213 | 1'703,617 | 1'725,075 | 1'746,913 | 1'769,181 | 1'791,659 | 1'814,276 | 1'836,960 | 1'859,640 |
| Lambayeque        | 1'084,317 | 1'099,245 | 1'113,080 | 1'126,116 | 1'138,651 | 1'150,982 | 1'163,003 | 1'174,519 | 1'185,684 | 1'196,655 | 1'207,589 | 1'218,492 | 1'229,260 | 1'239,882 | 1'250,349 | 1'260,650 |
| Lima              | 7'767,873 | 7'913,690 | 8'057,558 | 8'199,172 | 8'338,208 | 8'474,342 | 8'605,145 | 8'730,820 | 8'855,022 | 8'981,440 | 9'113,684 | 9'252,401 | 9'395,149 | 9'540,996 | 9'685,490 | 9'834,631 |
| Loreto            | 847,288   | 862,190   | 876,497   | 890,388   | 904,035   | 917,618   | 931,218   | 944,717   | 957,992   | 970,918   | 983,371   | 995,355   | 1'006,953 | 1'018,160 | 1'028,968 | 1'039,372 |
| Madre de Dios     | 89,018    | 92,185    | 95,420    | 98,690    | 101,962   | 105,205   | 108,412   | 111,604   | 114,791   | 117,981   | 121,183   | 124,404   | 127,639   | 130,876   | 134,105   | 137,316   |
| Moquegua          | 152,129   | 154,339   | 156,420   | 158,407   | 160,334   | 162,237   | 164,090   | 165,871   | 167,616   | 169,365   | 171,155   | 172,995   | 174,859   | 176,736   | 178,612   | 180,477   |
| Pasco             | 267,286   | 269,807   | 272,355   | 274,919   | 277,491   | 280,061   | 282,660   | 285,291   | 287,913   | 290,483   | 292,955   | 295,315   | 297,591   | 299,807   | 301,988   | 304,158   |
| Piura             | 1'609,027 | 1'628,074 | 1'645,795 | 1'662,570 | 1'678,777 | 1'694,797 | 1'710,456 | 1'725,502 | 1'740,194 | 1'754,791 | 1'769,555 | 1'784,551 | 1'799,607 | 1'814,622 | 1'829,496 | 1'844,129 |
| Puno              | 1'223,955 | 1'238,294 | 1'252,654 | 1'266,832 | 1'280,629 | 1'293,843 | 1'306,226 | 1'317,911 | 1'329,272 | 1'340,684 | 1'352,523 | 1'364,752 | 1'377,122 | 1'389,684 | 1'402,496 | 1'415,608 |
| San Martín        | 662,052   | 675,190   | 687,427   | 699,146   | 710,732   | 722,567   | 734,689   | 746,844   | 758,974   | 771,021   | 782,932   | 794,730   | 806,452   | 818,061   | 829,520   | 840,790   |
| Tacna             | 269,033   | 274,878   | 280,596   | 286,166   | 291,563   | 296,767   | 301,728   | 306,461   | 311,038   | 315,534   | 320,021   | 324,498   | 328,915   | 333,276   | 337,583   | 341,838   |
| Tumbes            | 184,866   | 188,601   | 192,336   | 196,063   | 199,771   | 203,452   | 207,125   | 210,798   | 214,439   | 218,017   | 221,498   | 224,895   | 228,227   | 231,480   | 234,638   | 237,685   |
| Ucayali           | 390,261   | 398,941   | 407,027   | 414,704   | 422,158   | 429,576   | 436,967   | 444,209   | 451,284   | 458,177   | 464,875   | 471,351   | 477,616   | 483,708   | 489,664   | 495,511   |

Nota. Tomado de *Población 2000 al 2015*, por INEI, 2016b (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>)

Tabla 17

*Población de Arequipa por Provincias*

|            | 2000      | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Arequipa   | 1'084,725 | 1'100,094 | 1'114,590 | 1'128,454 | 1'141,933 | 1'155,267 | 1'168,238 | 1'180,683 | 1'192,932 | 1'205,317 | 1'218,168 | 1'231,553 | 1'245,251 | 1'259,162 | 1'273,180 | 1'287,205 |
| Arequipa   | 807,872   | 820,211   | 831,876   | 843,054   | 853,921   | 864,655   | 875,088   | 885,102   | 894,937   | 904,846   | 915,074   | 925,667   | 936,464   | 947,384   | 958,351   | 969,284   |
| Camaná     | 50,158    | 50,853    | 51,505    | 52,123    | 52,722    | 53,311    | 53,880    | 54,421    | 54,951    | 55,483    | 56,033    | 56,605    | 57,187    | 57,776    | 58,365    | 58,952    |
| Caraveli   | 33,241    | 33,804    | 34,343    | 34,862    | 35,370    | 35,875    | 36,368    | 36,847    | 37,319    | 37,796    | 38,288    | 38,797    | 39,317    | 39,843    | 40,373    | 40,904    |
| Castilla   | 39,894    | 39,932    | 39,929    | 39,894    | 39,838    | 39,769    | 39,681    | 39,569    | 39,444    | 39,317    | 39,199    | 39,093    | 38,990    | 38,887    | 38,782    | 38,670    |
| Caylloma   | 60,887    | 62,881    | 64,875    | 66,877    | 68,903    | 70,967    | 73,056    | 75,157    | 77,293    | 79,485    | 81,755    | 84,112    | 86,542    | 89,042    | 91,603    | 94,220    |
| Condesuyos | 21,020    | 20,856    | 20,672    | 20,475    | 20,269    | 20,060    | 19,845    | 19,621    | 19,393    | 19,169    | 18,951    | 18,744    | 18,540    | 18,340    | 18,141    | 17,943    |
| Islay      | 54,190    | 54,249    | 54,252    | 54,214    | 54,145    | 54,058    | 53,946    | 53,800    | 53,637    | 53,471    | 53,319    | 53,180    | 53,047    | 52,914    | 52,776    | 52,630    |
| La Unión   | 17,463    | 17,308    | 17,138    | 16,955    | 16,765    | 16,572    | 16,374    | 16,166    | 15,958    | 15,750    | 15,549    | 15,355    | 15,164    | 14,976    | 14,789    | 14,602    |

Nota. Tomado de *Población 2000 al 2015*, por INEI, 2016b (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>).

Tabla 18

*Tasa de Desempleo en el Perú*

| Country | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Perú    | 7.7  | 7.7  | 9.0  | 9.4  | 9.7  | 9.6  | 7.6  | 7.2  | 8.1  | 8.1  | 7.9  | 7.9  | 3.6  |

Nota. Tomado de *Tasas de desempleo*, por Index Mundi, 2016 (<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=74&l=es>).

En la Provincia de Arequipa, según el censo del INEI (2007), la tasa de desempleo distribuida por Provincias se muestra en la Tabla 19, para el año 2015 la tasa de desempleo en Castilla en hombres es de 3.3 mientras que para mujeres es de 3.0; teniendo una tasa más baja que la Provincia de Arequipa, Camaná, Condesuyos e Islay. (INEI, 2007). La situación socioeconómica de la población peruana por regiones naturales se muestra en la Tabla 20, de acuerdo al INEI (2007), el más alto índice de pobreza se presentaba en la zona de la sierra del Perú y el más bajo en la zona de la costa del país. En la región de Arequipa la evolución del índice de pobreza y pobreza extrema se muestra en la Tabla 21; en cuanto a la Provincia de Castilla según el INEI (2010) para el censo del año 2007, el índice de pobreza era de 34.5% y el índice de pobreza extrema era de 9.3, es decir que era superior a la de la región (INEI, 2010).

Tabla 19

*Tasa de Desempleo en Arequipa por Provincias*

| Provincia  | PEA Ocupada |                   |                   |        | PEA Desocupada |                   |                |                   |        |
|------------|-------------|-------------------|-------------------|--------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|--------|
|            | Total       | Tasa de Ocupación |                   |        | Total          | Tasa de Desempleo |                |                   |        |
|            |             | PEA ocupada       | Tasa de Ocupación | Hombre |                | Mujer             | PEA Desocupada | Tasa de Desempleo | Hombre |
| Total      | 461,727     | 94.7              | 94.6              | 94.8   | 26033          | 5,3               | 5,4            | 5,2               |        |
| Arequipa   | 339,078     | 94.1              | 93.9              | 94.3   | 21324          | 5,9               | 6,1            | 5,7               |        |
| Camaná     | 22077       | 95.6              | 95,7              | 95,4   | 1017           | 4,4               | 4,3            | 4,6               |        |
| Caravelí   | 16595       | 97.3              | 97,3              | 97,3   | 457            | 2,7               | 2,7            | 2,7               |        |
| Castilla   | 16310       | 95.8              | 96,7              | 97,0   | 535            | 3,2               | 3,3            | 3,0               |        |
| Caylloma   | 32467       | 97,3              | 97,1              | 97,6   | 895            | 2,7               | 2,9            | 2,4               |        |
| Condesuyos | 8365        | 96,8              | 96,5              | 97,8   | 273            | 3,2               | 3,5            | 2,2               |        |
| Islay      | 21185       | 93,7              | 93,1              | 94,8   | 1426           | 6,3               | 6,9            | 5,2               |        |
| La Unión   | 5650        | 98,2              | 97,8              | 98,7   | 106            | 1,8               | 2,2            | 1,3               |        |

*Nota.* Tomado de *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Arequipa*, por INEI, 2007. (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro17/cap03.pdf>).

Culturalmente, Castilla cuenta con lo que vendrían a ser las fiestas distritales por sus aniversarios y demás fiestas de acuerdo a la idiosincrasia de cada distrito, como las celebraciones de los santos, además de los espectáculos culturales, festivos, entre otros, que se realizan a lo largo del año; uno de sus principales festivales es el festival del camarón, del

vino y del pisco que se realiza en el distrito de Aplao (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

Tabla 20

*Hogares en Situación de Pobreza por Región Natural, en Porcentaje*

| Años | Costa | Sierra | Selva |
|------|-------|--------|-------|
| 2004 | 48.6  | 70.0   | 70.4  |
| 2005 | 44.4  | 67.7   | 70.1  |
| 2006 | 36.4  | 63.0   | 65.5  |
| 2007 | 29.3  | 58.1   | 55.8  |
| 2008 | 25.3  | 53.0   | 46.4  |
| 2009 | 20.7  | 48.9   | 47.1  |
| 2010 | 19.8  | 45.2   | 39.8  |
| 2011 | 17.8  | 41.5   | 35.2  |

Nota. Tomado de *Población y vivienda 2007* de INEI, 2007 (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Tabla 21

*Hogares en Situación de Pobreza por Región Natural, en Porcentaje*

| Región/año | 2005          |                 | 2006          |                 | 2007          |                 | 2008          |                 | 2009          |                 |
|------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|            | Pobreza Total | Pobreza extrema | Pobreza Total | Pobreza extrema | Pobreza Total | Pobreza extrema | Pobreza Total | Pobreza extrema | Pobreza Total | Pobreza extrema |
| Arequipa   | 24,9          | 3,8             | 26,2          | 3,4             | 23,8          | 3,7             | 19,5          | 4,3             | 21,0          | 4,1             |

Nota. Tomado de *Diagnóstico Socio económico laboral de la región Arequipa*, por Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2011 ([http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico\\_Arequipa012011.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf)).

### 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según D'Alessio (2013) indicó sobre las fuerzas tecnológicas que “están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución” (p. 100). Respecto al uso de nuevas tecnologías nuestro país considera la innovación como un problema, con una puntuación de 1.9 y ocupando el puesto 12 en referencia a los principales problemas para hacer negocio (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015). En Arequipa se puede observar que los colegios con Internet ocupan el puesto 4 a nivel nacional (ver Figura 11), lo cual nos indica

que se tiene la oportunidad de hacer uso de Internet para ser más competitivos en tecnología y científicamente, siendo más más rápido el acceso que el promedio.

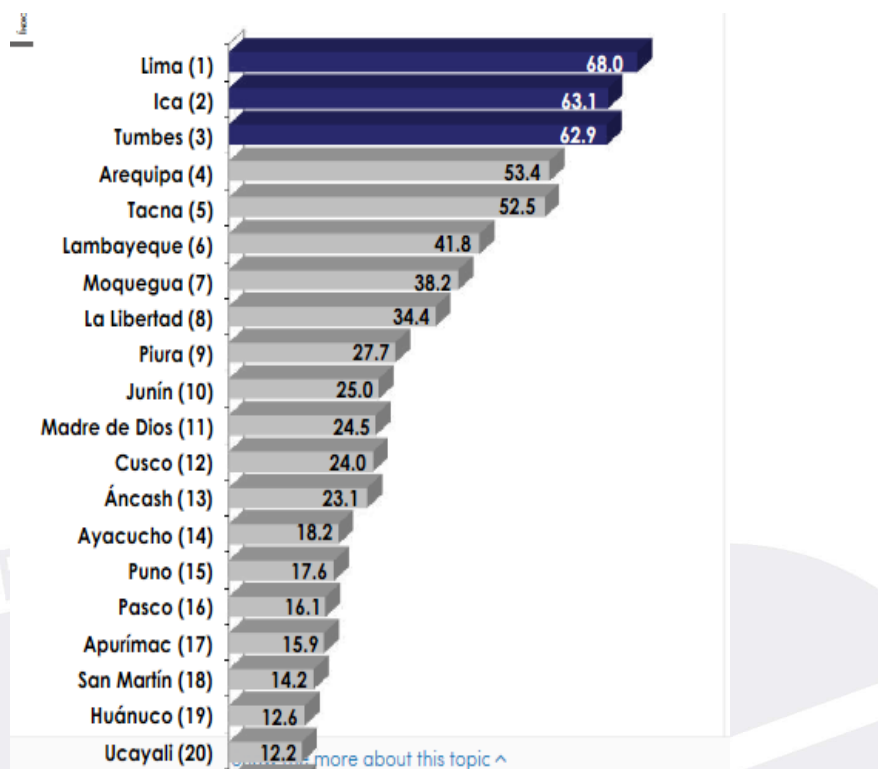


Figura 11. Colegios con acceso a Internet.

Tomado de *Colegios con acceso a Internet*, por IPE, 2015

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>).

En la Provincia de Castilla se cuenta con un Centro de Formación Tecnológica con un promedio de 205 alumnos, el 75% de población de Castilla cuenta con electrificación, lo cual ha permitido que el porcentaje de personas que cuentan con Internet se incremente año a año (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010). En conclusión, Castilla aún no cuenta con la disponibilidad tecnológica y científica requerida, pero gracias a la electrificación se viene mejorando este punto indirectamente. La infraestructura que incluye nuevos centros tecnológicos es un requerimiento que también debe evaluarse.

### 3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

A nivel mundial el tema ecológico y medio ambiental ha tomado un giro crítico en todas las actividades que desarrolla el ser humano; el Perú también ha tomado este aspecto

como un tema crítico dentro de sus industrias y se han trabajado diversas leyes para proteger el medio ambiente y lograr un desarrollo sostenible.

Según Butrón, Palomino, y Reyna (2011):

Un primer paso fue la creación del Ministerio del Ambiente (MINAM) en mayo de 2008, a través del Decreto Legislativo 1013. Esta entidad tiene por objeto ser el ente rector del sector ambiental nacional. En este aspecto, el tema del medio ambiente se encuentra normado en el país, es así que se cuenta con la ley 28611, Ley General del Ambiente, la misma que indica que el Estado tiene el rol de diseñar y aplicar las políticas, normas, instrumentos, incentivos y sanciones que sean necesarias para de esta forma garantizar el efectivo ejercicio y cumplimiento de los derechos, obligaciones y responsabilidades de carácter ambiental (p. 39).

El Ministerio del Ambiente [MINAM] en el transcurso de su gestión ha elaborado diferentes leyes para lograr el propósito de sostenibilidad, dentro de las más resaltantes se encuentran: (a) Ley Orgánica de Hidrocarburos – Ley 26221, (b) Ley 28054 – Ley de Promoción del Mercado de Biocombustible, (c) Título Quince del “Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería”, (d) Ley de Concesiones Eléctricas 25844, (e) Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, (f) Decreto Supremo 19-97-ITINCI que aprobó el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Manufactureras, (g) D. L. 1064 - Régimen Jurídico para el Aprovechamiento de las Tierras de Uso Agrario, y (h) Directiva 014-2007-DINECA-AEA – Directiva Nacional de Educación Ambiental 2007.

Adicionalmente, es preciso recalcar que Arequipa es actualmente el departamento con más radiación en el Perú, y que este factor pueda influir tanto en el desarrollo del sector agrario como turístico y pesquero. Con respecto al cuidado ambiental y desarrollo sostenible para Castilla se encuentran para sus dos productos turismo y camarón importante herramientas para gestionarlos adecuadamente.

En primer lugar, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016b) declaró velar por la gestión ambiental y sostenible del turismo buscando el desarrollo económico de las comunidades sin dañar aspectos ambientales y sociales de la misma. El MINCETUR (2016b) ha declarado trabajar de la mano con la Dirección Nacional de Turismo para cuidar la sostenibilidad ambiental turística a través de distintas normas legales así como manuales de buenas prácticas (Tabla 22).

Tabla 22

*Reglamentación Ambiental para Sector Turismo en el Perú*

| Tipo Documento                           | Descripción   |
|--|---|
| Ley                                      | Ley 27446 - Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) y su Reglamento        |
| Términos de referencia Básicos           | Para estudios de Impacto Ambiental Semidetallados (EIA) - EIA Categoría III                           |
| Norma                                    | Registro de entidades autorizadas para elaborar EIA y otros instrumentos aplicables al Sector Turismo |
| Proyecto de Reglamento                   | Reglamento Ambiental para el Desarrollo del turismo   |
| Manuales de buenas prácticas ambientales | Buenas prácticas Ambientales y Manuales Técnicas de Difusión  |
| Registro de Entidades Autorizadas        | Para elaborar EIAs y otros instrumentos para el sector turismo  |

*Nota.* Tomado de *Gestión Ambiental y Sostenibilidad Turística*, por MINCETUR, 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2355>).

De esta forma, el pilar principal de medio ambiente para el turismo es la Política Ambiental del turismo con Resolución Ministerial 195-2006- MINCETUR/DM cuyo objetivo es promover actividades en equipo en pro del turismo a nivel nacional, los empresarios y la sociedad en su conjunto (MINCETUR, 2016b). Con respecto al segundo producto que es el camarón, Yépez (2002) a través del Instituto del Mar del Perú [IMARPE] identificó los impactos ambientales y controles para la producción de camarón; los impactos y controles necesarios según el proceso de producción se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23

*Impactos Ambientales y Controles en el Proceso de Cría de Camarones*

| Proceso                       | Impacto Ambiental   | Controles   | Control masivo  |
|-------------------------------|---|---|---|
| Utilización<br>agua           | Bombeo de agua de hasta tres metros cúbicos por segundo, recambio de agua 10%   | Monitoreo de calidad agua, control de transparencia, salinidad, oxígeno y nutrientes como elementos tóxicos | Organismos de cultivo son controlados usando cultivos microbiológicos |
|                               | Bacterias ( <i>Vibrio</i> , <i>psudomonas</i> , <i>Rickettsia</i> ), virus (TSV, IHHN, WSSV)  |   |   |
| Alimentación<br>– concentrado | Contaminación agua  | Utilización de comederos  |   |
|                               | Propagación enfermedades de camarones<br>Bacterias ( <i>Vibrio</i> , <i>psudomonas</i> , <i>Rickettsia</i> ), virus (TSV, IHHN, WSSV) | Secado de estanque  |   |

*Nota.* Tomado de *Estado Situacional de la Maricultura en la Costa Peruana*, por Yépez, 2002 ([http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/acuic\\_esta\\_sit\\_maricult.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/acuic_esta_sit_maricult.pdf)).

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

En la Tabla 24 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) elaborado para la Provincia de Castilla y que se elaboró en base al análisis PESTE; el valor total obtenido luego de este análisis, fue de 1.95, este valor se encuentra por debajo del promedio de 2.5, lo cual indica que la Provincia de Castilla no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades que se presentan en su entorno, ni tampoco está neutralizando de manera efectiva las circunstancias que amenazan su desarrollo y crecimiento en su entorno; en base a esta identificación se concluye que son muchas las mejoras que se pueden realizar en la Provincia de Castilla.

### 3.3 La Provincia de Castilla y sus Referentes

Los referentes o *benchmarks* sirven para poder identificar otra Provincia con similares actividades económicas que sirva como parámetro de comparación (D'Alessio, 2012). La Tabla 25 muestra el PBI estimado de Arequipa por los dos sectores identificados a analizar, considerándose como base comparativa con otros países de PBI mayor, con el fin de identificar sus ventajas competitivas para mejorar el desempeño de la Provincia de Castilla.

Tabla 24

*MEFE de la Provincia de Castilla*

| Factores Determinantes del Éxito |  | Peso | Valor | Total |
|----------------------------------|--|------|-------|-------|
| Oportunidades                    |  |      |       |       |
| 1                                | Crecimiento de producción de camarón del río                               | 0.13 | 3     | 0.39  |
| 2                                | Crecimiento del sector turismo   | 0.13 | 2     | 0.26  |
| 3                                | Leyes que respaldan el turismo   | 0.10 | 3     | 0.30  |
| 4                                | Leyes que regulan y controlan la producción de camarón                     | 0.09 | 2     | 0.18  |
| 5                                | Tratados de comercio internacionales del Gobierno peruano con otros países | 0.09 | 2     | 0.18  |
| Sub Total                        |  | 0.54 |       | 1.31  |
| Amenazas                         |  |      |       |       |
| 1                                | Deficiente infraestructura para educación en I&D                           | 0.10 | 1     | 0.10  |
| 2                                | Falta de acceso a tecnología e innovación                                  | 0.09 | 1     | 0.09  |
| 3                                | Mano de obra poco especializada  | 0.09 | 2     | 0.18  |
| 4                                | Elevado índice de pobreza  | 0.09 | 2     | 0.18  |
| 5                                | Decrecimiento de población en la Provincia de Castilla                     | 0.09 | 1     | 0.09  |
| Sub Total                        |  | 0.46 |       | 0.64  |
| Total                            |  | 1.00 |       | 1.95  |

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

Nota. Adaptado de *Matriz de Evaluación de los Factores Externo (MEFE)*, por F. D'Álessio, 2012, p. 115

En este caso se ha optado a nivel Latinoamérica considerar a la Provincia de Guayas en Ecuador como referente de competitividad. Y a la Provincia de Samut Prakan en Tailandia. Ecuador es el principal productor de camarón de río en Latinoamérica con un 20% del total de la producción que asciende a 234,000 toneladas. La Provincia de Guayas está ubicada en el sur-oeste de Ecuador con posición al litoral del mismo; Guayas se caracteriza por la producción de camarón al igual que la Provincia de El Oro cuya expansión se dio en mayor auge en los años 70s. Guayas cuenta con una alta tecnificación del proceso de crianza de camarones de río debido a que en infraestructura cuenta con laboratorios, más de 20,000 hectáreas cultivas, fábricas de alimento balanceado y plantas procesadoras de camarón. Toda la infraestructura mencionada en este párrafo no la tiene Castilla (FAO, 2016).

Tabla 25

*Cálculo PBI por Sector Arequipa*

| VARIABLES                              | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Agricultura, Caza y Silvicultura       | 879,322   | 921,580   | 1,023,723 | 1,076,194 |
| Restaurantes y Hoteles                 | 176,109   | 184,943   | 193,093   | 202,505   |
| Población Arequipa (INEI)              | 1,100,094 | 1,114,590 | 1,128,454 | 1,141,933 |
| PBI - Agricultura, Caza y Silvicultura | 0.80      | 0.83      | 0.91      | 0.94      |
| PBI - Restaurantes y Hoteles           | 0.16      | 0.17      | 0.17      | 0.18      |

*Nota.* Tomado de *Producto Bruto Interno Total y por habitante*, por INEI, 2014 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Adicionalmente, Guayas cuenta con el apoyo de entidades privadas para la producción y desarrollo sostenible del camarón; entre las entidades que apoyan se encuentran: (a) el centro nacional de acuicultura (CNA), (b) Federación Ecuatoriana de Exportadores de Camarón (FEDECAM), (c) Cámara de Productores de Camarón (CPC), y (d) Asociación de Laboratorios (ALAB) (FAO, 2016). Con respecto al turismo, Guayas ha desarrollado el turismo en dos aspectos: (a) promoción, y (b) organización en base a rutas turísticas. Primero, la promoción es altamente intensiva y se basa principalmente en redes sociales en donde se

pueden encontrar las facilidades que tienen los turistas para visitar Guayas; adicionalmente, cuenta con el apoyo incondicional del gobierno central y Provincial, por último cuenta con una agenda turística y dispone de guías turísticas digitales, aviturismo, y Guayas Gourmet completas para ser descargadas de la página vía *Online* (Gobierno Provincial del Guayas, 2013).

Como segundo punto fuerte, el Guayas cuenta con seis rutas turísticas que envuelve todo el potencial de la Provincia y brindan diversas opciones de turismo dependiendo del gusto y necesidades de cada turista. Estas rutas son: (a) ruta del pescador, (b) ruta de la aventura, (c) ruta de la fe, (d) ruta del cacao, (e) ruta del arroz, y (f) la ruta del azúcar (Gobierno Provincial del Guayas, 2013). Finalmente, Guayas está respaldada por el OMT quien promociona el turismo (Gobierno Provincial del Guayas, 2013). Como segunda Provincia referencial se tiene a Samut Prakan en Tailandia; Samut Prakan está ubicada en el delta de Chao Phraya, y es considerada un centro de acopio de camarón en donde son ofrecidos mediante subastas (FAO, 2016). En Tailandia el *boom* del camarón fue iniciado en Samut Prakan y sigue siendo una de las principales Provincias que producen más camarón así como Samut Sakhon, y Bangkok (ver Figura 12) (Szuster, 2003).

Samut Prakan desarrolló técnicas de producción en grandes extensiones de terreno, así como la inversión en descarga de agua salada en tanques para la mejora de la producción (Szuster, 2003). Con respecto al turismo, Samut Prakan al igual que Guayas desarrolla la promoción del turismo a través de su página web en donde los turistas pueden encontrar información general, formas de transportes, alojamiento, recomendación de los lugares que deben ser visitados, qué cosas pueden hacer, gastronomía típica y compras (Tourism Authority of Thailand, 2016). Adicionalmente, Samut Prakan cuenta con una excelente ubicación debido a que está ubicada a 29 kilómetros al sur de Bangkok y está caracterizada por haberse formado en el periodo de Ayatthaya (Tourism Authority of Thailand, 2016).

### 3.4 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la matriz MPC se muestran a los principales competidores de Castilla que en este

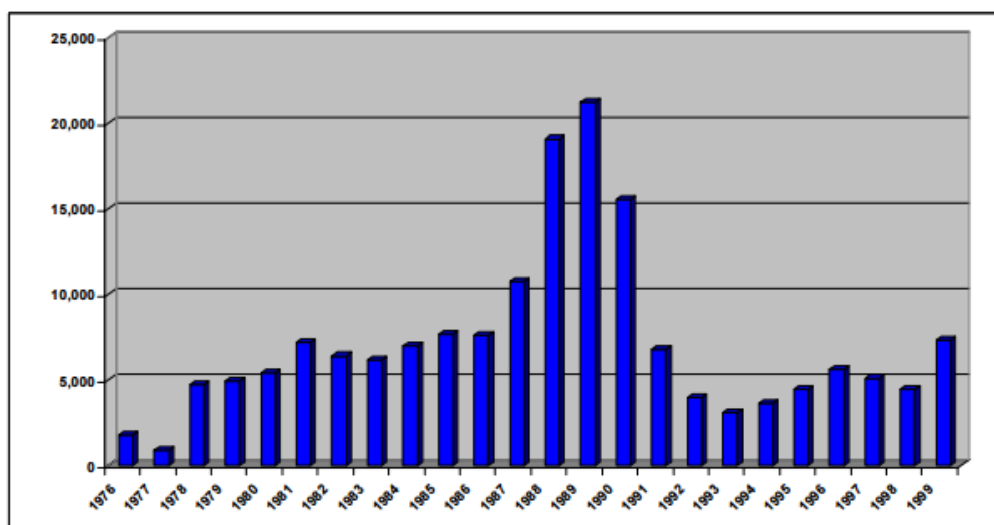


Figura 12. Producción de camarón en el Delta Chao Phraya.

Tomado de *Shrimp farming in the Thailand's Chao Phraya River Delta*, por B. Szuster, 2003. (<http://www1a.biotec.or.th/Shrinfo/documents/szuster.pdf>).

caso son Caylloma y Camaná (Tabla 26). De la misma forma la Tabla 27 muestra la matriz de perfil referencial (MPR) de Castilla con respecto a la Provincia de Guayas en Ecuador y a Samut Prakan en Tailandia.

### 3.5 Conclusiones

En la evaluación externa de Castilla dentro del análisis competitivo los recursos minerales así como naturales son los que predominan desde de las condiciones de sus factores; por otro lado, las condiciones de la demanda muestran una creciente demanda del servicio turístico en el Perú y en el consumo de camarón. Así, en el índice de competitividad regional Arequipa ocupa el tercer puesto lo que da mayor impulso a Castilla para su desarrollo. Como resultado del análisis PESTE y MEFÉ se encuentra que Castilla con un total de 1.95 como resultado, el cual se encuentra por debajo del promedio que es de 2.5 lo que indica que, no está haciendo un buen uso de las oportunidades como el crecimiento de la producción y demanda del camarón ni del boom del crecimiento del turismo. De la misma forma, Castilla no está tomando acciones para mitigar las amenazas del entorno como son la poca inversión de en

tecnología e innovación como lo son las deficiencias en infraestructura educativa para I&D. Como sustitutos para los productos de Castilla se tienen a: el langostino en lugar del camarón, y el cañón del Colca en lugar del Valle de los volcanes; ambos son altamente competitivos y posicionados por su bajo costo en el caso del langostino y por su experiencia para el cañón del Colca. Los nuevos entrantes son Islay y Condesuyos por el camarón y turismo respectivamente.

Como referentes internacionales se consideran a la Provincia de Guayas en Ecuador debido a que tiene una alta sofisticación en la producción de camarón y un turismo muy evolucionado; otro referente mundial es Samut Prakan Provincia de Tailandia cuya producción de camarón lidera los primeros puestos a nivel mundial por su tecnificación y especialización. Así, en la MPR Castilla obtiene el menor puntaje con 3.75 lo mismo sucede con la MPC entre Caylloma y Camaná también muestra a Castilla en el último lugar, con un puntaje de 2.57. Como resultado esto indica la falta desarrollo en el potencial turístico, acuícola así como la infraestructura, acceso a la inversión y desarrollo tecnológico.

Tabla 26

*Matriz de Perfil Competitivo*

| Factores clave de éxito  | Peso     | Castilla |             | Caylloma |             | Camaná |             |
|--|----------|----------|-------------|----------|-------------|--------|-------------|
|  |          | Valor    | Ponderación | Valor    | Ponderación | Valor  | Ponderación |
| Potencial hidrográfico y clima apropiado para la agricultura y acuicultura | 0.15     | 4        | 0.60        | 3        | 0.45        | 4      | 0.60        |
| Potencial turístico y gastronomía enfocada en turismo                      | 0.15     | 4        | 0.60        | 4        | 0.60        | 3      | 0.45        |
| Producción de camarón (toneladas/año)                                      | 0.13     | 2        | 0.26        | 1        | 0.13        | 4      | 0.52        |
| Rentabilidad turistas nacionales e internacionales (\$/turista)            | 0.13     | 2        | 0.26        | 4        | 0.52        | 3      | 0.39        |
| Infraestructura: carreteras  | 0.11     | 1        | 0.11        | 3        | 0.33        | 4      | 0.44        |
| Acceso a la inversión y financiamiento                                     | 0.11     | 2        | 0.22        | 3        | 0.33        | 3      | 0.33        |
| Mano de obra calificada  | 0.09     | 2        | 0.18        | 1        | 0.09        | 2      | 0.18        |
| Existencia de recursos naturales   | 0.08     | 3        | 0.24        | 4        | 0.32        | 3      | 0.24        |
| Alianza con otras Provincias   | 0.05     | 2        | 0.10        | 1        | 0.05        | 1      | 0.05        |
| <b>Total</b>   | <b>1</b> |          | <b>2.57</b> |          | <b>2.82</b> |        | <b>3.20</b> |

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

*Nota.* Adaptado de *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*, por F. D'Álessio, 2012, p. 136.

Tabla 27

*Matriz de Perfil Referencial*

| Factores clave de éxito  | Peso     | Castilla – Perú |             | Guayas - Ecuador |             | Samut Prakar - Tailandia |             |
|--|----------|-----------------|-------------|------------------|-------------|--------------------------|-------------|
|  |          | Valor           | Ponderación | Valor            | Ponderación | Valor                    | Ponderación |
| Potencial hidrográfico y clima apropiado para la agricultura y acuicultura | 0.15     | 4               | 0.60        | 4                | 0.60        | 4                        | 0.6         |
| Potencial turístico y gastronomía enfocada en turismo                      | 0.15     | 4               | 0.60        | 4                | 0.60        | 4                        | 0.6         |
| Producción de camarón (toneladas/año)                                      | 0.13     | 2               | 0.26        | 4                | 0.52        | 4                        | 0.52        |
| Rentabilidad turistas nacionales e internacionales (\$/turista)            | 0.13     | 2               | 0.26        | 4                | 0.52        | 4                        | 0.52        |
| Infraestructura: carreteras  | 0.11     | 1               | 0.11        | 4                | 0.44        | 3                        | 0.33        |
| Acceso a la inversión y financiamiento                                     | 0.11     | 2               | 0.22        | 4                | 0.44        | 4                        | 0.44        |
| Mano de obra calificada  | 0.09     | 2               | 0.18        | 3                | 0.27        | 3                        | 0.27        |
| Existencia de recursos naturales   | 0.08     | 3               | 0.24        | 3                | 0.24        | 4                        | 0.32        |
| Alianza con otras Provincias   | 0.05     | 2               | 0.10        | 1                | 0.05        | 3                        | 0.15        |
| <b>Total</b>   | <b>1</b> |                 | <b>2.57</b> |                  | <b>3.68</b> |                          | <b>3.75</b> |

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

Nota. Adaptado de *Matriz de Perfil Referencial (MPR)*, por F. D'Álessio, 2012, p. 151.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación interna de la Provincia de Castilla, analizado en dos puntos uno desde el análisis interno y otro consolidando la información en la matriz de evaluación de factores interna (MEFI). En el primer punto se desarrolla el análisis por dimensiones como administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones, logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I) y tecnología e investigación y desarrollo (T). El análisis del capítulo finaliza con las conclusiones.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D´Alesio (2012), el planeamiento del proceso debe ser manejado y adoptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. Las principales áreas funcionales a ser auditables en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna. En estas áreas. Lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivan de su análisis que se muestra en los siguientes puntos (D´Alesio, 2012).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Con respecto a la administración y gerencia de Castilla se encuentra liderada por el alcalde Provincial que es el Sr. José Luis Chávez Márquez; según la hoja de vida registrada en el jurado nacional de elecciones (JNE) el Sr. Chávez Márquez sólo cuenta con estudios de pregrado como bachiller de educación especialidad historia y geografía. Con respecto a la experiencia laboral del actual alcalde en instituciones no públicas se desempeñó como profesor primario desde el año 1988 hasta el 2014; de otro lado, como experiencia pública se desempeñó como regidor Provincial de Castilla desde el año 1996 al año 2001 (JNE, 2014). No habiéndose encontrado información adicional del actual alcalde de Castilla se puede inferir que su experiencia para liderar un plan estratégico de esta magnitud no es la suficiente

para lograr el éxito esperado. Por lo tanto, se recomienda desarrollarlo de la mano con un equipo directivo con experiencia y conocimientos, al igual que el punto 7.7 del presente PEA, en los dos temas críticos de este plan que son producción y comercialización del camarón, y el desarrollo turístico del Valle de los Volcanes. La revisión de la administración y gerencia de Castilla se hará en base a las etapas administrativas de Fayol (1916/1984).

**Planeamiento.** El planeamiento del distrito está a cargo de la gerencia municipal, que se encuentra encargado de dirigir la administración municipal, de conducir y articular el planeamiento, organización, dirección, ejecución, evaluación y supervisión de las acciones y actividades administrativas y la ejecución de proyectos que se desarrollan en la Municipalidad Provincial de Castilla (MPC – Reglamento de Organización y Funciones, 2016). Dentro de las principales funciones y atribuciones de la gerencia municipal, se encuentran:

- Planificar, organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades administrativas y la prestación de los servicios públicos locales que brinda la municipalidad (MPC - ROF, 2016).
- Proponer, dirigir, participar, supervisar y coordinar las actividades administrativas y la prestación de los servicios públicos locales que brinda la municipalidad (MPC - ROF, 2016).
- Proponer al alcalde, los planes, programas, y proyectos para el desarrollo socio-económico y las estrategias para su ejecución (MPC - ROF, 2016).
- Evaluar la ejecución de los planes programas y proyectos de desarrollo local y coordinar las acciones de ajustes a los mismos (MPC - ROF, 2016).
- Gerenciar los procesos que desarrolla la Municipalidad en la producción de bienes y servicios, desarrollo económico de la Provincia la priorización del desarrollo humano, y la consolidación de la democracia participativa (MPC - ROF, 2016).

**Organización.** La administración y gerencia del distrito están a cargo de la Municipalidad, la cual se rige por la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 (2003). A la vez la municipalidad se rige por diferentes instrumentos de gestión que rigen la organización: ROF (Reglamento de Organización y Funciones, Ordenanza Municipal N° 008-2013-MPC), MOF (Manual de Organización y Funciones, Resolución de Alcaldía N° 091-2013-MPC), CAP (Cuadro de asignación de Personal), TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos).

La municipalidad tiene la siguiente estructura orgánica (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010):

- Órganos de Alta Dirección: Consejo Municipal, Alcaldía, Gerencia Municipal,
- Órganos de Consultivos y de Coordinación: Consejo de Coordinación Local Provincial, Comité Provincial de Defensa Civil, Comité Provincial de Vaso de leche, Comité Provincial de Seguridad Ciudadana, Junta de Delegados Vecinales Comunes, Asamblea de Alcaldes (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).
- Órganos de Control y Defensa Judicial: Oficina de Control Institucional, Oficina de Procuraduría Pública municipal (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).
- Órganos de Asesoramiento: Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planificación y Presupuesto (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).
- Órganos de Apoyo: Gerencia de Secretaría General, Gerencia de Administración y Finanzas (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).
- Órganos de Línea, Gerencia de Administración Tributaria, Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano, Gerencia de Bienestar Social y Desarrollo Económico Local, Gerencia de Servicios Comunes, Seguridad y Protección Ambiental (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

La estructura organizacional no se modifica con frecuencia, la misma se aprecia en el

Apéndice B.

**Dirección.** La dirección de la municipalidad Provincial de Castilla se encuentra bajo el mando del Alcalde, quien ejerce el liderazgo con el apoyo de los órganos de alta dirección: el consejo municipal y la gerencia municipal y con el resto del equipo operativo. La municipalidad desarrolla sus actividades con la motivación de lograr un alto nivel en la calidad de vida de los ciudadanos, lograr una ciudad competitiva en comercio, servicios y turismo de nivel nacional, seguro, generador de mayores oportunidades para el desarrollo, democrático, participativo y de buen gobierno

**Coordinación.** La municipalidad cuenta con el consejo de coordinación local Provincial, el cual es un órgano de coordinación y concertación de la municipalidad, encargada de discutir, negociar y concertar políticas públicas que promuevan y se orienten al desarrollo sostenible de la Provincia y que sean articuladas en el respectivo Plan de Desarrollo Concertado y el Presupuesto Participativo (Gobierno Regional de Arequipa -ROF, 2016b).

**Control.** La municipalidad cuenta con la oficina de control institucional, cual tiene como objetivo la representación y defensa de los intereses y derechos de la municipalidad en juicio; encargado de cautelar la correcta administración de recursos y la confiabilidad de su información financiera y administrativa, así como verificar la debida aplicación de las normas, procedimientos y técnicas de la Municipalidad, en armonía con las disposiciones del Sistema Nacional de Control y demás normativas vigentes (Gobierno Regional de Arequipa - ROF, 2016).

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Una de las cosas más importantes en la evaluación interna es la exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. El marketing, entendido como la orientación

empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación y segmentación de mercados, y posicionamiento de productos (D'Alessio, 2012, p. 176)

**Producto.** El desarrollo de las actividades económicas de la Provincia se encuentran limitados por el mal estado de las vías vecinales o la inexistencia de algunas para permitir la integración espacial y el mejor aprovechamiento de sus recursos. En la tabla 28, nos muestra las vocaciones productivas de los diferentes distritos de la Provincia y que expresan las orientaciones de política que deberá asumir el gobierno local para su mejor aprovechamiento. Como se observa la base productiva está vinculada a la agricultura, en torno a esta actividad se desarrollan las otras actividades que son complementarias o expresan pequeños nichos colaterales al urbanismo local (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010).

**Sector agrícola.** En el sub-espacio Bajo (Distritos de Aplao, Huancarqui y Uraca) las actividades agrícolas se dan con mayor preponderancia y se caracteriza por ser intensiva, gracias a las condiciones topográficas del suelo, climáticas, hidrográficas y técnicas; es así que se registran 6,811 has cosechadas, de la cual destaca las 3,106 has de arroz cosechadas en la última campaña (2007), seguida de la papa (1,729 has). En proporción menor que va de las 40 has a las 942 has, se registran el maíz, el tomate, la cebolla, el frijón y el trigo. Los rendimientos registrados de la papa (32.39), la cebolla (32.32), el tomate (30.90) y el arroz (13.69) las colocan como productos competitivos en el mercado regional y nacional.

A pesar de las dificultades del manejo tecnificado del agua, la carencia de apoyo técnico, de insumos y de líneas de crédito, en los subespacios Medio y Alto (zonas altoandinas), se conoce de 1,303 has cosechadas, de las cuales el 91.25 % fue de papa, 5.2 % de

maíz, 1.5 % de cebolla e igual proporción de trigo, quedando con una mínima participación el frijol, en el sub-espacio Alto se registra en menor proporción, ya que apenas sus cosechas llegaron a las 501 has; ello como consecuencia de las condiciones topográficas de su suelo, las condiciones climáticas y ausencia de apoyo técnico, e insumos y líneas crediticias (PDMPC, 2010 p. 47), tal como se puede observar en la Tabla 28. Dentro del sector agrícola cabe destacar el rol del carmín de cochinilla, debido a que es un producto de alto valor en el mercado extranjero. Así, en el 2010 Arequipa a nivel nacional se convirtió en el exportador número uno alcanzando una exportación de USD\$ 150,000 mil dólares monto que fue el más alto en años recientes (Asociación de Exportadores (ADEX) 2010, citado por Andina Agencia Peruana de Noticias 2011).

Tabla 28

*Volúmenes de Producción y Venta de Productos Agrícolas*

| Productos | Sub espacio Bajo |         | Sub espacio Medio |        | Sub espacio Alto |       | Total Venta |
|-----------|------------------|---------|-------------------|--------|------------------|-------|-------------|
|           | Producción       | Venta   | Producción        | Venta  | Producción       | Venta |             |
| Papa      | 56,026.72        | 51,165  | 14,826.83         | 10,850 | 840.16           | 350   | 62,365      |
| Arroz     | 42,521.14        | 37,263  | 0                 | 0      | 0                | 0     | 37,263      |
| Trigo     | 6,264.30         | 4,500   | 51.66             | 0      | 148.99           | 40    | 4,540       |
| Maíz      | 176.4            | 0       | 219.64            | 80     | 562.8            | 260   | 340         |
| Frijol    | 1,254.00         | 800     | 24.84             | 0      | 244.75           | 160   | 960         |
| Cebolla   | 10,924.16        | 10,487  | 51.87             | 20     | 195.92           | 80    | 10,587      |
| Tomate    | 3,275.40         | 2,800   | 0                 | 0      | 0                | 0     | 2,800       |
| Total     | 120,442.12       | 107,015 | 15,174.84         | 10,950 | 1,992.62         | 890   | 118,855     |

*Nota.* Tomado de *Plan de Desarrollo de la Provincia de Castilla 2008-2018*, por la Municipalidad Provincial de Castilla. ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)).

Arequipa es el primer exportar de cochinilla en el Perú, y para enero del 2016 el precio de un producto limpio y sin humedad fue de USD\$ 50 dólares americanos. Sin embargo, el precio en el extranjero de carmín de cochinilla, colorante que más se importa, asciende a USD\$ 170 dólares americanos (ADEX, 2016). En el 2015, Perú exportó un 20% más de cochinilla carmín comparado con el 2014 con un monto de USD\$ 34 millones de dólares americanos (ver Tabla 29) (Koo, 2016). Adicionalmente, la Figura 13, muestra los

países a los que el Perú exporta, estando dentro de los primeros países Dinamarca, Brasil y Alemania (Koo, 2016).

Tabla 29

*Exportación de Carmín de Cochinilla del Perú 2014-2015*

| Mes             | 2015       |         |             | 2014       |         |             |
|-----------------|------------|---------|-------------|------------|---------|-------------|
|                 | FOB        | Kilos   | Prec. Prom. | FOB        | Kilos   | Prec. Prom. |
| Enero           | 2,295,918  | 30,061  | 76.38       | 1,416,631  | 37,007  | 38.28       |
| Febrero         | 2,926,266  | 47,430  | 61.70       | 2,032,823  | 51,349  | 39.59       |
| Marzo           | 2,238,831  | 44,367  | 50.46       | 2,226,330  | 33,899  | 65.68       |
| Abril           | 2,422,460  | 45,631  | 53.09       | 2,983,013  | 40,155  | 74.29       |
| Mayo            | 2,260,847  | 36,551  | 61.85       | 2,608,962  | 33,610  | 77.62       |
| Junio           | 2,728,981  | 54,987  | 49.63       | 3,321,487  | 65,519  | 50.70       |
| Julio           | 2,738,500  | 44,693  | 61.27       | 2,662,363  | 43,266  | 61.53       |
| Agosto          | 2,361,882  | 43,372  | 54.46       | 2,032,293  | 45,626  | 44.54       |
| Septiembre      | 3,170,520  | 42,868  | 73.96       | 2,705,474  | 47,652  | 56.78       |
| Octubre         | 3,637,048  | 51,986  | 69.96       | 2,618,814  | 41,456  | 63.17       |
| Noviembre       | 4,027,281  | 53,724  | 74.96       | 2,294,582  | 38,987  | 58.86       |
| Diciembre       | 3,434,134  | 41,066  | 83.62       | 1,569,723  | 40,359  | 38.89       |
| Totales año     | 34,242,668 | 536,736 | 63.80       | 28,472,495 | 518,885 | 54.87       |
| Promedio mes    | 2,853,556  | 44,728  |             | 2,372,708  | 43,240  |             |
| %Crec. Promedio | 20%        | 3%      | 16%         | 33%        | 2%      | 30%         |

Nota. Tomado de *Cochinilla carmín Perú exportación diciembre*, por Agro Data Perú, 2015 (<http://www.agrodataperu.com/2016/01/cochinilla-carmin-peru-exportacion-diciembre-2015.html>).

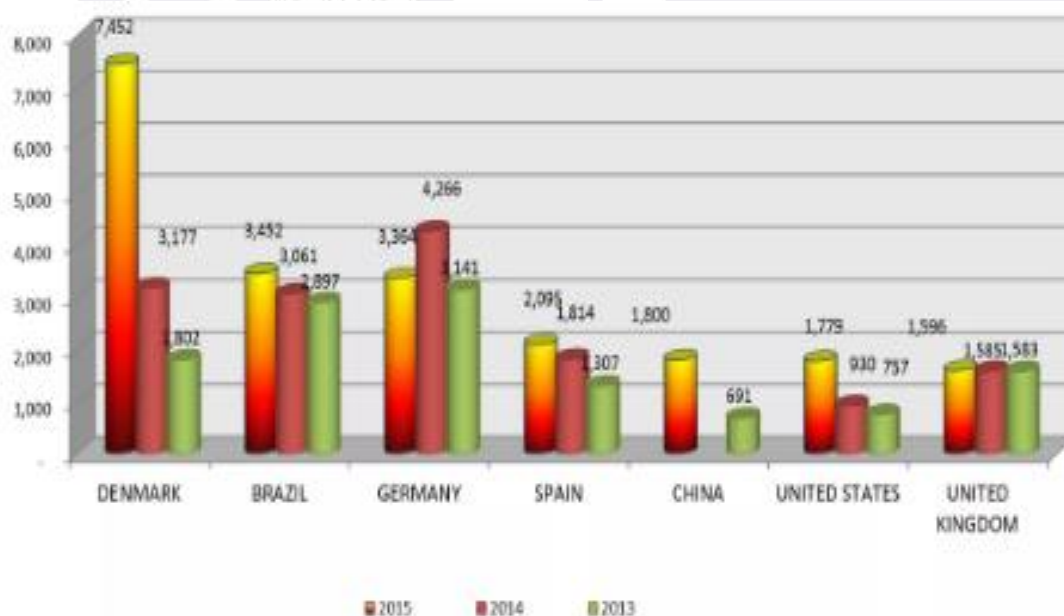


Figura 13. Exportaciones FOB (US\$ miles) de carmín de cochinilla desde el Perú. Tomado de *Cochinilla carmín Perú exportación diciembre 2015*, por Agro Data Perú, 2015 (<http://www.agrodataperu.com/2016/01/cochinilla-carmin-peru-exportacion-diciembre-2015.html>).

Para el año 2011 los productores en Arequipa ascendían a 2,000, estos trabajaban en un área mayor a 4,000 hectáreas. Los terrenos de los productores de cochinilla se ubican en el Colca, La Joya, Castilla, y Condesuyos (ADEX 2010, citado por Andina Agencia Peruana de Noticias 2011). De esta forma, la exportación de cochinilla ha crecido de tal forma que del 2009 al 2010 quintuplicó el monto llegando a exportar más de 200 millones de dólares (ADEX 2010, citado en Andina Agencia Peruana de Noticias 2011). En la actualidad, en Castilla se utilizan únicamente 186 hectáreas para producir cochinilla (ver Apéndice A); sin embargo, la cochinilla es el producto por el que se paga el mayor precio por kilogramo ascendiendo a S/ 60.04 Nuevos Soles por kilogramo producido (INEI, 2007).

**Sector pesquero.** La actividad pesquera en la Provincia, es significativa en el sub-espacio Bajo por la producción del camarón, que en épocas de autorización de pesca, sus flujos comerciales son dirigidos hacia los mercados de Arequipa y Lima en mayor proporción; en menor volumen se comercializa en los mercados de Camaná y Caylloma así como al mercado interno. La trucha es uno de los productos que permite el autoconsumo y el abastecimiento del mercado interno.

En la Provincia de Arequipa se produjeron en total 670 toneladas de camarón para el 2009, siendo los principales productores Ocoña, Camaná y Majes (INEI, 2010). De esta forma, como primer producto potencial para la producción pesquera en Castilla se cuenta con el camarón, el promedio de producción en Castilla es de 9.69 toneladas de camarón anualmente (PDMPC, 2010). Y, debido las características climáticas y ubicación costera de Castilla dan mayores facilidades para su producción. El segundo producto pesquero al que se dedica la Provincia de Castilla es la trucha; a nivel de la región Arequipa la Provincia de Castilla es la segunda Provincia con mayor producción de trucha en los últimos años, como se muestra en la Tabla 30 (Gobierno Regional de Arequipa, 2015).

**Sector pecuario.** En la Provincia de Castilla, la producción pecuaria está estrechamente ligada al cultivo de pastos. Se ha registrado 107,730 unidades de cabezas en el subespacio alto donde se registra también mayor área de pastizales. En este subespacio se registran 44,632 cabezas de alpacas, 2,006 ovinos, 18,896 llamas y 10,449 ganado vacuno; en menor proporción se registra la existencia de cuyes, aves, equinos, caprinos (PDMPC, 2010 p. 50), descrito en la Tabla 31.

Tabla 30

*Producción de Trucha en la Región Arequipa*

| AÑOS       | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| TOTAL      | 20.6 | 16.3 | 23.8 | 14.2 | 20.7 | 12.7 | 10.3 | 20.5 | 16.0 | 36.0 | 37.9 |
| Caylloma   | 14.8 | 8.2  | 10.7 | 5.6  | 7.0  | 6.0  | 2.8  | 10.4 | 5.3  | 23.0 | 26.6 |
| Castilla   | 3.1  | 6.4  | 11.2 | 8.4  | 11.8 | 3.8  | 4.2  | 6.2  | 3.9  | 10.3 | 11.3 |
| Condesuyos | 2.7  | 1.7  | 1.9  | 0    | 0.7  | 2.3  | 1.6  | 3.9  | 4.5  | 2.7  | 0    |
| La Unión   | 0    | 0    | 0    | 0.2  | 1.2  | 0.6  | 1.7  | 0    | 1.0  | 0    | 0    |
| Arequipa   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1.3  | 0    | 0    |

Nota. Tomado de *Plan Regional de Acuicultura de Arequipa 2015-2024*, del Gobierno Regional de Arequipa, 2015, p.10.

Tabla 31. *Castilla: Población y Venta de Productos Pecuarios**Castilla: Población y Venta de Productos Pecuarios*

| Productos   | Sub espacio Bajo |        | Sub espacio Medio |        | Sub espacio Alto |        | Total Venta |
|-------------|------------------|--------|-------------------|--------|------------------|--------|-------------|
|             | Población        | Venta  | Población         | Venta  | Población        | Venta  |             |
| Aves        | 6,540            | 5,200  | 6,246             | 5,772  | 3,417            | 2,603  | 13,575      |
| Vacunos     | 5,580            | 1,450  | 14,165            | 2,864  | 10,449           | 1,782  | 6,096       |
| Ovinos      | 2,950            | 1,300  | 4,960             | 1,163  | 22,006           | 3,113  | 5,576       |
| Porcinos    | 1,230            | 860    | 2,216             | 783    | 1,750            | 806    | 2,449       |
| Caprinos    | 0                | 0      | 1,673             | 396    | 55               | 0      | 396         |
| Alpacas 0 0 | 0                | 0      | 964               | 250    | 44,632           | 2,818  | 3,068       |
| Llamas      | 0                | 0      | 1,016             | 293    | 18,896           | 2,454  | 2,747       |
| Cuyes       | 6,560            | 5,000  | 9,775             | 0      | 5,876            | 0      | 5,000       |
| Equinos     | 0                | 0      | 853               | 0      | 649              | 0      | 0           |
| Total       | 22,860           | 13,810 | 41,868            | 11,521 | 107,730          | 13,576 | 38,907      |

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo de la Provincia de Castilla 2008-2018*, por la Municipalidad Provincial de Castilla ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf))

**Sector minero.** De acuerdo a PDMPC (2010) “la actividad minera en esta parte del país, ocupa una importancia sustantiva, ya que sus yacimientos mineros en los sub-espacios medio y alto permitirán una producción en un horizonte estimado de 30 años” (p. 53)

**Sector turismo.** Según el PDMPC (2010):

La Provincia de Castilla cuenta con atractivos naturales como el valle de los volcanes, en Adagua o el Cañón de Majes y restos arqueológicos como los petroglifos de Toro Muerto. También hay zonas propicias para el deporte de aventura, el canotaje y la práctica del parapente, su desarrollo es aún incipiente y se configura por sus potencialidades como una oferta real por su ubicación estratégica muy cercana a las vías de acceso. Los petroglifos de Toro Muerto, el Valle de los Volcanes, las Huellas de Dinosaurios, constituyen productos de mayor atractivo en las últimas décadas, permaneciendo aún sin explotarse en su verdadera dimensión, los recursos arqueológicos, culturales, paisajísticos, gastronómicos; es importante destacar en este aspecto los esfuerzos que realizan las municipalidades distritales por recuperar tradiciones, costumbres y por mostrar de manera asociada su verdadera riqueza (p. 54).

En la Figura 14 se observa los principales sectores de negocio que se desarrollan en la Provincia de Castilla. Según este análisis, los productos que más produce es el servicio básico de electricidad, seguido por el sector minero y construcción. Otros productos desarrollados son la pesca y el sistema de telecomunicaciones. Los productos Alojamiento y servicios de comida, así como artes, entretenimiento y recreación se ubican en la posición 15 y 10 respectivamente, con lo cual se identifica que a pesar de tener atractivos turísticos, el sector no está bien desarrollado; no ha obtenido los resultados financieros más adecuados para la Provincia. En la Figura 15 se observa cómo ha sido la evolución del sector Turismo en la Provincia y en la Figura 16 se muestra la proyección de crecimiento a nivel de Arequipa.

**Precio.** La municipalidad Provincial de Castilla tiene como plan de precios al TUPA, donde por estatuto hay precios ya establecidos por la misma entidad donde se indica los requisitos, el costo (generalmente % UIT) y tiempo que demora cada trámite.

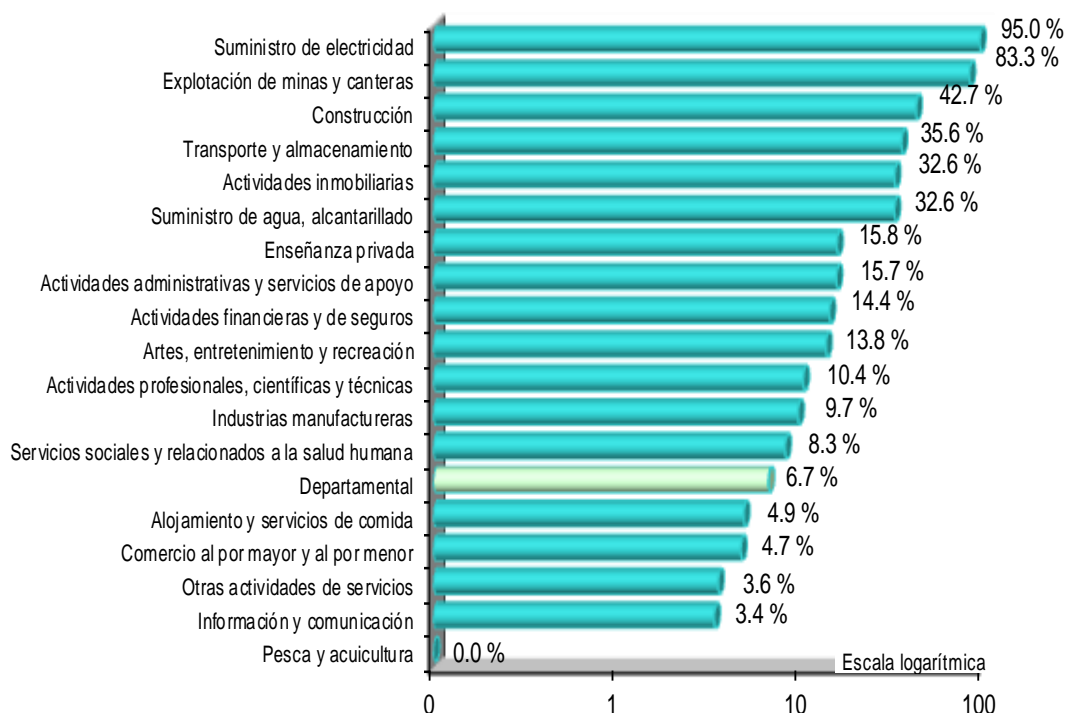


Figura 14. Sectores económicos del Perú.

Tomado de INEI - IV Censo Nacional Económico 2010, 2010

([censos.inei.gov.pe/cenec2008/graficos%5Carequipa%5Carequipa.ppt](http://censos.inei.gov.pe/cenec2008/graficos%5Carequipa%5Carequipa.ppt)).

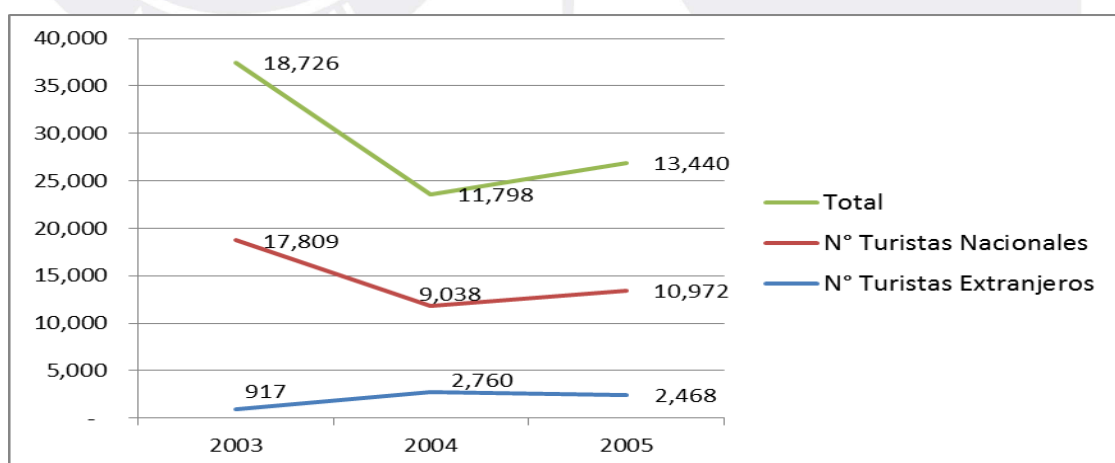


Figura 15. Evolución turística en la Provincia de Castilla.

Tomado de *Plan de desarrollo Turístico para la Provincia de Castilla, Arequipa, 2008.*

([http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/plan\\_de\\_desarrollo\\_turistico\\_castilla.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/plan_de_desarrollo_turistico_castilla.pdf))

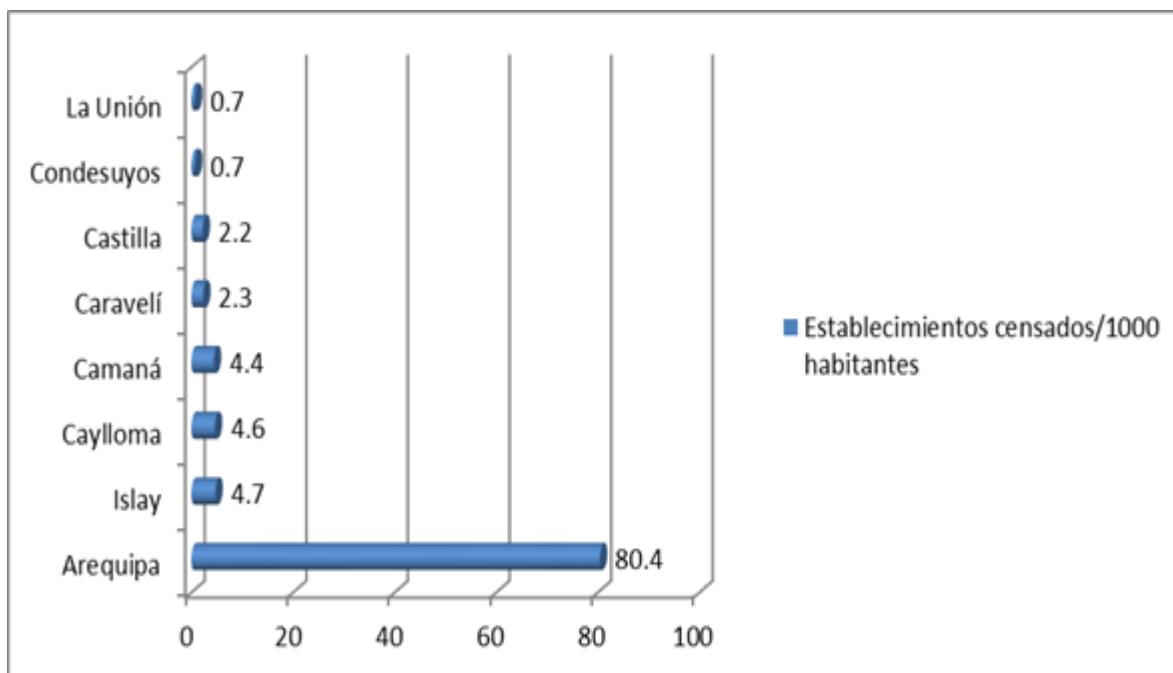


Figura 16. Establecimientos censados por cada mil habitantes según la Provincia de Arequipa, 2010.

Adaptado de *Perú: IV Censo Nacional Económico, Arequipa*, por INEI, 2010 (censos.inei.gob.pe/cenec2008/graficos%5Carequipa%5Carequipa.ppt.)

**Promoción.** Sobre la promoción que realiza la municipalidad, la realiza a través de Internet en su portal oficial, donde publica las obras realizadas, los proyectos que van a lanzarse y toda aquella información que sea de utilidad para los habitantes de la Provincia de Castilla. Además, existe el boletín informativo, presentado en formato físico a los vecinos, donde se informa de las actividades más importantes realizadas en el mes y la agenda del siguiente mes, así como datos relevantes para la comunidad.

**Plaza.** En la municipalidad de Castilla, según el IV Censo Nacional Económico (2010), se identificaron los siguientes datos que se muestran en la Figura 16. Castilla actualmente no registra un gran porcentaje de establecimientos comerciales en comparación con la región Arequipa, llegando a tan solo 2.2% de formalidad en las empresas que pueden existir en la Provincia. Lo que indica que la informalidad del comercio puede hacer que retrasen el desarrollo de la Provincia. La municipalidad podría fomentar más la iniciativa de formar la empresa propia y hacerla legal, según la normativa que ya se explicó líneas arriba.

En cuanto al consumo interno, los habitantes de la Provincia están acostumbrados a un comercio entre ellos mismos, donde no requiere formalidad. La Provincia se caracteriza por la intimidad en la relación entre los habitantes de la misma, ya que en cada distrito la población no es muy grande y cada ciudad conoce a cada uno de sus habitantes, por ello el comercio en este sentido es más alto, según indicó el IV Censo Nacional Económico (2010) en la Figura 17.

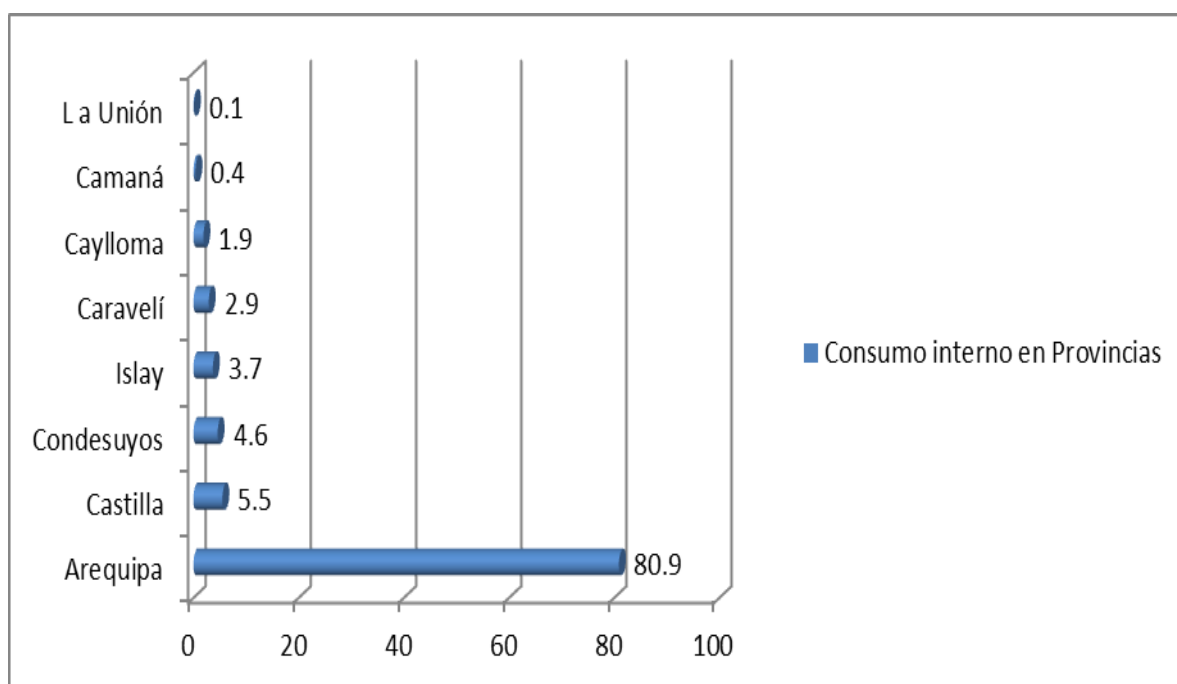


Figura 17. Consumo interno de sus productos en cada provincia, 2010.  
Tomado de *Perú: IV Censo Nacional Económico, Arequipa*, por INEI, 2010  
([censos.inei.gov.pe/cenec2008/graficos%5Carequipa%5Carequipa.ppt](http://censos.inei.gov.pe/cenec2008/graficos%5Carequipa%5Carequipa.ppt)).

#### 4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

**Operaciones.** La Provincia de Castilla cuenta con extensión geográfica representativa, buena calidad de sus tierras, clima benigno y abundancia de agua. Según el PDMPC (2010) se cuenta con el área urbana y rural. Lo rural se identifica con el campo y se caracteriza por presentar una población distribuida en lugares pequeños o que vive en forma dispersa. Esta situación se presenta especialmente en los anexos y algunos caseríos de toda la Provincia de Castilla, en el campo predominan actividades orientadas a la agricultura, ganadería, cría de

animales y forestación. Por otro lado, lo urbano se relaciona con la ciudad y se caracteriza por una gran concentración de población y por construcciones continuas y contiguas. Allí predominan actividades económicas relacionadas con los servicios, comercio, industria, y que obligan a contar con equipamiento y servicios apropiados (p. 31). El campo y la ciudad son espacios diferenciados, pero también complementarios, mientras que en las ciudades se concentra mucha población; en el campo ésta tiende a ser escasa y dispersa. En la Provincia de Castilla se observa que la proporción de población que vive en la zona urbana supera la proporción de población que vive en la zona rural, se puede afirmar que la tendencia es creciente en ese sentido (ver Tabla 32).

Tabla 32

*Población Urbana Rural por Sexo según Distritos*

| N°                 | Provincia/<br>Distrito | Población<br>Total | Población |        |        |       |       |        |
|--------------------|------------------------|--------------------|-----------|--------|--------|-------|-------|--------|
|                    |                        |                    | Urbano    |        | Total  | Rural |       | Total  |
|                    |                        |                    | H         | M      |        | H     | M     |        |
| Provincia Castilla |                        | 38,425             | 11,299    | 10,614 | 21,913 | 8,970 | 7,542 | 16,512 |
| Castilla Alta      |                        | 13,898             | 4,986     | 4,315  | 9,301  | 2,677 | 1,920 | 4,597  |
|                    | Adagua                 | 1,311              | 448       | 411    | 859    | 253   | 199   | 452    |
|                    | Ayo                    | 360                | 148       | 114    | 262    | 54    | 44    | 98     |
|                    | Chachas                | 1,947              | 303       | 260    | 563    | 677   | 707   | 1,384  |
|                    | Chilcaymarca           | 842                | 215       | 262    | 477    | 194   | 171   | 365    |
|                    | Choco                  | 1,120              | 202       | 179    | 381    | 386   | 353   | 739    |
|                    | Orcopampa              | 8,318              | 3,670     | 3,089  | 6,759  | 1,113 | 446   | 1,559  |
| Castilla Media     |                        | 7,049              | 1,939     | 1,971  | 3,910  | 1,643 | 1,496 | 3,139  |
|                    | Machaguay              | 911                | 195       | 175    | 370    | 282   | 259   | 541    |
|                    | Pampacolca             | 3,171              | 887       | 920    | 1,807  | 703   | 661   | 1,364  |
|                    | Tipan                  | 591                | 69        | 82     | 151    | 238   | 202   | 440    |
|                    | Uñon                   | 366                | 126       | 137    | 263    | 59    | 44    | 103    |
|                    | Viraco                 | 2,010              | 662       | 657    | 1,319  | 361   | 330   | 691    |
| Castilla Baja      |                        | 17,478             | 4,374     | 4,328  | 8,702  | 4,650 | 4,126 | 8,776  |
|                    | Aplao                  | 8,851              | 2,357     | 2,490  | 4,847  | 2,053 | 1,951 | 4,004  |
|                    | Uraca                  | 7,182              | 1,409     | 1,255  | 2,664  | 2,453 | 2,065 | 4,518  |
|                    | Huancarqui             | 1,445              | 608       | 583    | 1,191  | 144   | 110   | 254    |

*Nota.* Tomado de *Censo Nacional XI de Población y IV de Vivienda 2007*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2007 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/censos/>).

Según PDMPC (2010) la relación a la población Urbana y Rural se aprecia que 21,913 habitantes (57%) vive en zona urbana y 16,512 (43%) habitantes en zona rural, explicable dado que las mayores concentraciones de población se encuentran en las localidades de Aplao, Orcopampa y Uraca, distritos que han logrado tener un

crecimiento urbano debido a las condiciones de sus centros urbanos con servicios básicos y actúan como espacios de comercio local y regional. En estas localidades además por su ubicación y por las actividades económicas que desarrollan la presencia de agricultores (Aplao y Uraca) y de trabajadores mineros en Orcopampa refuerzan la tendencia a la ocupación del espacio urbano (p. 32).

Aplao, Orcopampa y Uraca son los distritos que muestran los mayores índices de PEA activa con 23,46%, 21,91% y 13,44% respectivamente, coincidente con las localidades de mayor concentración poblacional; importante precisar que tanto Aplao como Uraca presentan los mayores índices de ocupación en actividades agrarios, mientras que en Orcopampa la mayor dedicación se encuentra en la Minería. De otro modo, Pampacolca y Chachas con 8.13% y 7.15% respectivamente, también tienen una PEA dedicada a las actividades agrícolas mayoritariamente; Adagua, Viraco, Choco y Machaguay expresan también esta tendencia pero en menor escala (PDMPC, 2010). Los datos reafirman la vocación agrícola ganadera (agrario) predominantemente, debido a que del total de la PEA el 67.21% se dedican a la actividad agrario; mientras que el 10.32% lo hace en la actividad minera y el 7.38% en la actividad pesquera, asimismo en actividades comerciales y otros (sector público) representan el 6.78%, considerados en la Tabla 33 y adicionalmente en la Figura 18 se muestra la distribución de la población rural y urbana del Perú.

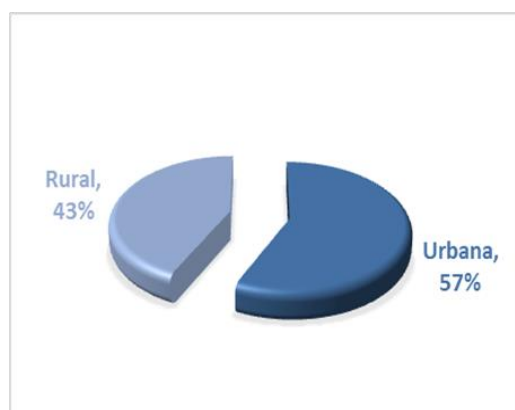


Figura 18. Población urbana y población rural del Perú.

Adaptado de *Censos nacionales: XI de Población y VI de Vivienda*, por INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Tabla 33

*PEA Según Distritos y Ocupaciones Principales*

| Distritos    | Agrario | Minería | Pesquera | Turismo | Manufactura | Construcción | Comercio y Otros | Total  | %    |
|--------------|---------|---------|----------|---------|-------------|--------------|------------------|--------|------|
| Aplao        | 3,000   | 150     | 800      | 100     | 300         | 300          | 500              | 5,150  | 23%  |
| Adagua       | 800     |         |          | 10      | 40          | 15           | 80               | 945    | 4%   |
| Ayo          | 200     |         | 20       |         | 10          | 10           | 20               | 260    | 1%   |
| Chachas      | 1,000   | 500     |          |         | 20          | 20           | 30               | 1,570  | 7%   |
| Chilcaymarca | 300     |         |          |         | 5           | 5            | 15               | 325    | 1%   |
| Choco        | 700     |         |          |         | 30          | 20           | 35               | 785    | 4%   |
| Huancarqui   | 850     | 15      | 100      | 10      | 20          | 30           | 45               | 1,070  | 5%   |
| Machaguay    | 500     |         |          | 5       | 25          | 25           | 25               | 580    | 3%   |
| Orcopampa    | 2,500   | 1,500   | 300      | 30      | 50          | 180          | 250              | 4,810  | 22%  |
| Pampacolca   | 1,500   | 100     |          | 20      | 40          | 35           | 90               | 1,785  | 8%   |
| Tipan        | 350     |         |          |         | 20          | 20           | 40               | 430    | 2%   |
| Uñon         | 150     |         |          |         | 10          | 10           | 20               | 190    | 1%   |
| Uraca        | 2,000   |         | 400      | 50      | 130         | 120          | 250              | 2,950  | 13%  |
| Viraco       | 900     |         |          |         | 60          | 45           | 90               | 1,095  | 5%   |
| Total        | 14,750  | 2,265   | 1,620    | 225     | 760         | 835          | 1,490            | 21,945 | 100% |
| %            | 67%     | 10%     | 7%       | 1%      | 3%          | 4%           | 7%               | 100%   |      |

*Nota.* Tomado de *Censo Nacional XI de Población y IV de Vivienda 2007*, por INEI, 2007 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>).

**Logística.** El nivel de transitabilidad en el caso de los distritos de Castilla Baja (Aplao, Huancarqui y Uraca) es mejor a diferencia del resto de distritos que son caminos vecinales que acceden a la localidad y su transitabilidad es de regular a mala. En el caso de los distritos de Choco y Uñón que no cuentan con camino de trocha o asfaltado la única forma de ingreso es mediante caminos de herradura, lo que explicaría su nivel económico actual (PDMPC, 2010).

La articulación vial de los distritos ubicados en Castilla Media y Alta dependen primero del acceso a la red vial nacional, por el ingreso a la ciudad de Aplao y luego el camino conduce y articula a los diversos distritos, tanto poblados, caseríos como capital del

distrito (PDMPC, 2010). La dinámica de crecimiento por las actividades relacionadas a la minería como al turismo, ha influenciado en la construcción de nuevos caminos que permiten la integración de los poblados, ruinas arqueológicas, zonas recreacionales, áreas de aventura y paisajista; para un mejor acceso de turistas. Este impulso se ha generado desde las inversiones de los gobiernos locales la entrega de la buena pro para la desarrollar la construcción del corredor vial del Valle de los Volcanes en Castilla por parte del gobierno regional. En donde “el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), a través de Provías Nacional, adjudicó la buena pro al Consorcio Vial Vizcachani (Mota Engil Perú SA y Cosapi SA) para el mejoramiento y conservación por niveles de servicio del corredor vial que une varias localidades de Arequipa” (El Correo, 2015). Este corredor tienen una extensión de 390 kilómetros y “comprende la ruta: Emp. AR-105 (Acoy)-Andamayo-Viraco-Dv. Machahuay-Andagua-Ayo-Huambo-Cabanoconde-Chivay-Vizcachane-Emp. PE-34 A (Dv. Vizcachane), ubicado en la región Arequipa”; además, tiene una inversión de S/ 273 millones de nuevos soles (MTC otorgó buena pro del corredor vial del Valle de los Volcanes, 2015, 25 de noviembre).

Además de la inversión de la empresa minera Buenaventura S. A. en donde el tipo de superficie la trocha representa el 73.5%, el asfaltado el 8.1%, sin afirmar el 7.0% y el 11.5% corresponde a afirmado, por consecuencia hay un alto costo en el servicio de transporte Provincial e interdistrital; así, el estado de conservación predominante en el sistema vial es 53% malo regular 38.4%, bueno 8.5% y muy malo 0.1%. (PDMPC, 2010). Los distritos de Castilla que demanda mayor transporte son Huancarqui, Aplao y Corire que comprenden el 45.48% de la población y Orcopampa con 21,65% (PDMPC, 2010 p. 58). El resto de distrito, 11 en total constituyen el 32%, teniendo exigencias menores respecto a este servicio, esta perspectiva podría variar de darse una mayor inversión en infraestructura de vías de acceso. En la Tabla 34 se muestra los transportes locales que brindan servicios en donde el transporte

de carga es limitado, por las características de las vías solo es posible el tránsito de camiones de dos ejes y con cargas de ocho toneladas a 10 TM. En la ruta de Orcopampa el estado de la vía permite el desplazamiento de camiones de mayor tonelaje.

Tabla 34

*Servicio de Transporte Público*

| Distritos    | Empresas                 | Origen       | Destino     | Km.    | horas | Frecuencia |        |
|--------------|--------------------------|--------------|-------------|--------|-------|------------|--------|
|              |                          |              |             |        |       | Día        | Semana |
| Aplao        | Comités de autos         | Aplao        | Huancarqui  | 3.77   | 7´    | X          |        |
|              | Estrella Ongoro          | Aplao        | Andamayo    | 30     | 1 H   | X          |        |
|              | Trans. Carpio            | Aplao        | Machaguay   | 82.57  | 3 1/2 | X          |        |
|              | Trans. Trébol            | Aplao        | Machaguay   | 82.57  | 3 1/2 | X          |        |
|              | Trans. Reyna             | Aplao        | Orcopampa   | 174.83 | 6 1/2 | X          |        |
|              | Trans. Trébol            | Aplao        | Orcopampa   | 174.83 | 6 1/2 | X          |        |
|              | Trans. Alex              | Aplao        | Orcopampa   | 174.83 | 6 1/2 | X          |        |
|              | Informales               | Aplao        | Machaguay   | 82.57  | 3 1/2 | X          |        |
|              | Informales               | Aplao        | Pampacolca  | 75.66  | 3 H   | X          |        |
|              | Trans. Carpio            | Aplao        | Pampacolca  | 75.66  | 3 H   | X          |        |
| Andagua      | Informales               | Andagua      | Ayo         | 37     | 2 1/2 |            | 2 V    |
|              | Informales               | Andagua      | Chachas     | 21     | 2 H   |            | 2 V    |
| Ayo          | Informales               | Ayo          | Andagua     | 30     | 2 1/2 |            | 2 V    |
| Chachas      | Informales               | Chachas      | Andagua     | 21.6   | 2     |            | 2 V    |
| Chilcaymarca | Informales               | Chilcaymarca | Orcopampa   | 5.44   | 20´   | X          |        |
| Huancarqui   | San Nicolás de Tolentino | Huancarqui   | Aplao       | 3.77   | 7´    | X          |        |
| Machaguay    | Transp. del Carpio       | Machaguay    | Aplao       | 82.57  | 3 1/2 | X          |        |
|              | Transp. Trébol           | Machaguay    | Aplao       | 82.57  | 3 1/2 | X          |        |
|              | Informales               | Machaguay    | Aplao       | 82.57  | 3 1/2 | X          |        |
| Orcopampa    | Trans. Trébol            | Orcopampa    | Aplao       | 174.83 | 6 1/2 | X          |        |
|              | Trans. Reyna             | Orcopampa    | Aplao       | 174.83 | 6 1/2 | X          |        |
|              | Trans. Alex              | Orcopampa    | Aplao       | 174.83 | 6 1/2 | X          |        |
|              | Trans. Yulsa             | Orcopampa    | Caylloma    | 70     | 3     | X          |        |
|              | Trans. Trébol            | Orcopampa    | Caylloma    | 70     | 3     |            | 2V     |
| Pampacolca   | Trans. Carpio            | Pampacolca   | Aplao       | 75.66  | 3 1/2 | X          |        |
|              | Informales               | Pampacolca   | Aplao       | 75.66  | 3 1/2 | X          |        |
| Tipan        | Informales               | Tipan        | Viraco      | 22.57  | 1/2   | X          |        |
| Uraca        | Informales               | Corire       | Toran       | 25     | 1H    | X          |        |
|              | Informales               | Corire       | El Pedregal | 10     | 45´   | X          |        |
| Viraco       | Trans. Trébol            | Viraco       | Aplao       | 77.23  | 3H    | X          |        |
|              | Trans. Carpio            | Viraco       | Aplao       | 77.23  | 3H    | X          |        |
|              | Informales               | Viraco       | Aplao       | 77.23  | 3H    | X          |        |

Nota. Tomado de *Plan Vial Provincial Castilla 2008*, por PDMPC

([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)).

El servicio de transporte de carga es prestado por acopiadores de productos agrarios, por transportistas particulares dedicados al transporte de materiales de construcción, productos de pan llevar distribuidores de abarrotes y licores. Los fletes son fijados por la distancia y el tiempo de recorrido entre un punto y otro; estos van desde los 0.10 hasta los 0.25 céntimos de nuevo sol por kilo (PDMPC, 2010). El traslado de los productos se da en rutas internas por el flujo comercial entre distritos; siendo el mayor flujo hacia la ciudad de Arequipa valiéndose de las conexiones de vías vecinales con la vía nacional que pasa por Aplao.

**Infraestructura.** La infraestructura para Castilla será revisada para las áreas de operación para turismo y camarón, salud, servicios, y educación. Con respecto a la producción del camarón en Castilla aún no se cuenta con infraestructura adecuada para la producción del mismo en grandes cantidades y con técnicas de producción especializadas; es más las artesanales existentes serían muy incipientes. Para el caso de servicios como el de salud, se tiene presente al Ministerio de Salud (MINSA) con el Hospital de Apoyo de Aplao, 20 Puestos de Salud, seis Centros de Salud (PDMPC, 2010). Por otro lado, el Seguro Social de Salud (ESSALUD) brinda servicios a los trabajadores del sector formal; Castilla cuenta con dos Postas Médicas en Aplao y en Uraca, como se muestra en la Tabla 35 (PDMPC, 2010).

En los anexos alejados a los distritos los servicios de salud no satisfacen las necesidades de los habitantes, tanto por disponibilidad de personal médico y por las limitaciones para la adquisición de medicamentos. La pobreza es una barrera para el acceso a este servicio especialmente en las zonas alta y media; la geografía también es otro factor que dificulta el acceso de manera oportuna y sistemática a los servicios de salud; la barrera étnica, por las visiones, conceptos, prácticas y hábitos del personal médico y de los mismos pacientes que los hace susceptibles de discriminación en la atención de salud o los aleje del

servicio adecuado; y finalmente la barrera de género relacionada a prácticas y hábitos culturales que conducen a la discriminación en el acceso y utilización de servicios de salud. Hay barreras referidas a garantías de acceso por la dificultad del sistema de salud para acceder a estos servicios; asimismo la calidad del servicio y equipamiento en la logística de los establecimientos constituyen un problema para la atención adecuada y escasez de recursos humanos profesionales.

Tabla 35

*Establecimientos de Salud en Castilla*

| Distrito     | Establecimientos |                 |                 |              | Total     |
|--------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------|
|              | MINSA            |                 | ESSALUD         |              |           |
|              | Hospital         | Centro de Salud | Puesto de Salud | Posta Médica |           |
| Andagua      |                  | 1               | 1               |              | 2         |
| Ayo          |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Chachas      |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Chilcaymarca |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Choco        |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Orcopampa    |                  | 1               |                 |              | 1         |
| Machaguay    |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Pampacolca   |                  | 1               | 2               |              | 3         |
| Tipan        |                  |                 | 2               |              | 2         |
| Uñon         |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Viraco       |                  | 1               | 1               |              | 2         |
| Aplao        | 1                |                 | 5               | 1            | 7         |
| Uracá        |                  | 1               | 3               | 1            | 5         |
| Huancarqui   |                  | 1               |                 |              | 1         |
| <b>Total</b> | <b>1</b>         | <b>6</b>        | <b>20</b>       | <b>2</b>     | <b>29</b> |

*Nota.* Tomado de *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Castilla 2008-2018*, por Municipalidad Provincial de Castilla, 2008 ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)).

El 17 de mayo del 2002, se creó la red de Salud Castilla, Condesuyos, La Unión la cual busca “proteger la Salud de toda la población, priorizando y garantizando el acceso de la población de mayor riesgo a los servicios de salud integrados con calidad y equidad” (PDMPC, 2010, p. x). Por otro lado en la Provincia de Castilla los servicios de educación se encuentran bajo responsabilidad de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL – Castilla), dependencia del Ministerio de Educación (ver Tabla 36). Para la educación primaria, los distritos de Aplao con 1,027 y Orcopampa con 1,068 alumnos concentran el mayor número

de alumnos que estudian en I.E. estatales. Las tres instituciones educativas parroquiales tienen a su cargo la enseñanza de 562 alumnos. El nivel primario de la Provincia agrupa a 5,600 alumnos. Para la educación secundaria, los distritos de Aplao, Orcopampa y Uraca, son los que concentran la mayor población de alumnos en el nivel secundario, explicable también por el volumen de sus poblaciones totales.

Tabla 36

*Consolidado de Servicio Educativo según Niveles y Modalidades de Estudios*

| Niveles                | Centros Educativos |            | Personal Docente |            | Alumnos       |            |
|------------------------|--------------------|------------|------------------|------------|---------------|------------|
|                        | N°                 | %          | N°               | %          | N°            | %          |
| Inicial                | 44                 | 25.73      | 64               | 9.34       | 1,208         | 10.93      |
| Primaria               | 94                 | 54.97      | 333              | 48.61      | 5,600         | 50.68      |
| Primaria Nocturna      | 3                  | 1.75       | 5                | 0.73       | 78            | 0.70       |
| Secundaria             | 20                 | 11.71      | 216              | 31.53      | 3,328         | 30.12      |
| Secundaria Nocturna    | 3                  | 1.75       | 22               | 3.21       | 326           | 2.95       |
| Especial               | 2                  | 1.17       | 3                | 0.44       | 34            | 0.31       |
| Tecnológico Productivo | 2                  | 1.17       | 13               | 1.90       | 198           | 1.79       |
| Formación magisterial  | 1                  | 0.58       | 9                | 1.31       | 47            | 0.43       |
| Formación Tecnológica  | 1                  | 0.58       | 17               | 2.48       | 205           | 1.86       |
| Ocupacional            | 1                  | 0.58       | 3                | 0.44       | 25            | 0.23       |
| <b>Total</b>           | <b>171</b>         | <b>100</b> | <b>685</b>       | <b>100</b> | <b>11,049</b> | <b>100</b> |

*Nota.* Tomado de *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Castilla 2008-2018*, por Municipalidad Provincial de Castilla, 2008 ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)).

Los distritos de Ayo, Choco y Uñón carecen del servicio educativo en el nivel secundario, debido a que sus poblaciones son mínimas y el sector no está en condiciones de proveerles este servicio dado su política de concentración en poblaciones que ameriten la presencia de instituciones educativas. Aplao y Uraca, son los distritos que cuentan con servicio educativo parroquial y solo Aplao con servicio educativo privado (ver Tabla 37).

Tabla 37

*Castilla: Instituciones Educativas Nivel Secundaria, Tipo, Alumnos y Docentes*

| Niveles      | Publica   |             |            | Parroquial |            |           | Privada  |           |          |
|--------------|-----------|-------------|------------|------------|------------|-----------|----------|-----------|----------|
|              | I.E.      | Alumn.      | Doc.       | I.E.       | Alumn.     | Doc.      | I.E.     | Alumn.    | Doc.     |
| Aplao        | 7         | 962         | 62         | 1          | 153        | 11        | 1        | 24        | 8        |
| Andagua      | 1         | 116         | 8          |            |            |           |          |           |          |
| Ayo          |           |             |            |            |            |           |          |           |          |
| Chachas      | 1         | 49          | 3          |            |            |           |          |           |          |
| Chilcaymarca | 1         | 40          | 2          |            |            |           |          |           |          |
| Choco        |           |             |            |            |            |           |          |           |          |
| Huancarqui   | 1         | 76          | 10         |            |            |           |          |           |          |
| Machaguay    | 1         | 51          | 2          |            |            |           |          |           |          |
| Orcopampa    | 1         | 620         | 29         |            |            |           |          |           |          |
| Pampacolca   | 1         | 295         | 21         |            |            |           |          |           |          |
| Tipan        | 1         | 84          | 9          |            |            |           |          |           |          |
| Uñon         |           |             |            |            |            |           |          |           |          |
| Uracá        | 1         | 470         | 28         | 1          | 228        | 10        |          |           |          |
| Viraco       | 1         | 160         | 13         |            |            |           |          |           |          |
| <b>Total</b> | <b>17</b> | <b>2923</b> | <b>187</b> | <b>2</b>   | <b>381</b> | <b>21</b> | <b>1</b> | <b>24</b> | <b>8</b> |

*Nota.* Tomado de *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Castilla 2008-2018*, por Municipalidad. ([http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan\\_desarrollo\\_prov/2008-2018/PDC\\_Castilla2008\\_2018.pdf](http://municipiocastilla.gob.pe/Transparencia2011/plan_desarrollo_prov/2008-2018/PDC_Castilla2008_2018.pdf)) Provincial de Castilla, 2008.

Es relevante observar que la oferta de servicios para estudios de nivel intermedio (técnico profesional) aún no satisfacen la demanda del total de la población, dado que actualmente la formación técnica o de mando intermedio está siendo brindada por tres instituciones ubicadas en la capital de la Provincia, y aún no ofrecida la oferta en Orcopampa y Uraca. Además de la salud y educación se cuenta con el servicio de agua constituye uno de los problemas más relevantes de la Provincia de Castilla, existe insuficiente cobertura de servicios, en especial en localidades que se encuentran bastante dispersas y con poblaciones reducidas; mala calidad de la prestación de servicio debido a que predominantemente el agua que se consume no tiene el tratamiento adecuado (por ser agua entubada) poniendo en riesgo la salud de la población; deficiente sostenibilidad de los sistemas construidos, debido a limitaciones de carácter técnico, falta de mantenimiento de los sistemas actuales o porque las

tarifas que pagan los usuarios no permiten cubrir los costos de mantenimiento; en el Anexo C se puede observar los tipos de abastecimiento de agua con los que cuenta Castilla, sólo el 54.29% de la población cuenta con agua potable.

Con respecto al servicio de energía eléctrica, el INEI (2007) (MEF, 2016) indicó que en Castilla la población que no cuenta con alumbrado eléctrico en la vivienda es del 23.5%; en otras palabras, el 76.5% de la población de Castilla cuenta con alumbrado eléctrico en sus viviendas. Adicionalmente, el MEF (2016) identificó el porcentaje por distrito de la población de Castilla que no cuenta con alumbrado eléctrico en la vivienda (Tabla 38); así, los tres distritos que cuentan con mayor porcentaje de alumbrado eléctrico son: (a) Orcopampa, (b) Uraca, y (c) Huancarqui. Por otro lado, los tres distritos que tienen menor porcentaje de viviendas con alumbrado público son: (a) Chachas, (b) Choco, y (c) Machaguay.

Tabla 38 *Población por Distritos sin Alumbrado Eléctrico en la Vivienda en la Provincia de Castilla*

| Distrito     | Población sin alumbrado eléctrico en la vivienda (%) |
|--------------|--|
| Aplao        | 22.5   |
| Andagua      | 23.5   |
| Ayo          | 21.7   |
| Chachas      | 63.7   |
| Chilcaymarca | 28.0   |
| Choco        | 54.2   |
| Huancarqui   | 20.0   |
| Machaguay    | 33.7   |
| Orcopampa    | 19.6   |
| Pampacolca   | 22.6   |
| Tipán        | 24.1   |
| Unión        | 28.7   |
| Uraca        | 11.8   |
| Viraco       | 24.3   |

*Nota.* Tomado de Perú: cifras de pobreza e indicadores, Provincia de Castilla, 2016.

Además, el MEF a través de los proyectos de inversión pública (PIP) ha aprobado y destinado el valor de S/ 1'187,791 nuevos soles para la ejecución de proyectos de energía eléctrica como ampliación de energía eléctrica, instalación de subestaciones, instalación de

subsistemas de distribución, entre otros. En la Tabla 39 se puede apreciar todos los proyectos aprobados y por entrar a ejecución e Castilla; sin embargo, cabe destacar que todos estos proyectos son destinados únicamente para el distrito de Aplao y no existe ninguno para el resto de distritos; por lo tanto existe una imperante necesidad de ampliar el alcance de PIP para el resto de Castilla con el objetivo de afianzar el desarrollo del presente plan estratégico.

Tabla 39

*Proyectos de la provincia de Castilla del SNIP*

| Código SNIP | Nombres del Proyecto de Inversión Pública  | Distrito | Monto de inversión (S/) |
|-------------|--|----------|-------------------------|
| 342710      | Ampliación del servicio de energía eléctrica mediante sistema convencional, en los sectores agrícolas de Polongación 21 de Marzo, Capachica y Bajo Cosos Grande del Valle de Majes | Aplao    | 532,139                 |
| 298546      | Instalación de una subestación eléctrica de 75 KVA. 13.2-22.9/380-0.220 KVA localidad Aplao  | Aplao    | 95,102                  |
| 239009      | Instalación del subsistema de distribución primaria más subestación y subsistema de distribución secundaria y alumbrado público del sector El Colorado 1                           | Aplao    | 209,714                 |
| 241566      | Instalación del subsistema de distribución primaria más subestación y subsistema de distribución secundaria y alumbrado público de la ampliación Cosos.                            | Aplao    | 255,734                 |
| 298546      | Instalación de una subestación eléctrica de 75 KVA. 13.2-22.9/380-0.220 KVA en la localidad de Aplao   | Aplao    | 95,102                  |
| Total       |  |          | 1,187,791               |

*Nota.* Tomado de *Portal del Banco de Proyectos de la Provincia de Castilla del SNIP*, por el MEF 2016.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

La distribución presupuestaria de la municipalidad de la Provincia de Castilla se realiza bajo el Decreto Supremo 142-2009-EF y los instructivos para el Proceso del Presupuesto Participativo del Año Fiscal. Para la definición del presupuesto participativo se tiene en cuenta los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Castilla. El presupuesto participativo de la Provincia de Castilla considera los siguientes criterios de priorización: (a) competencia, (b) consistencia con objetivos PDC, (c) impacto territorial, (d) efecto de la economía regional, (e) atiende necesidades básicas, (f) beneficia a la población

en situación de pobreza, (g) efectos en el medio ambiente, (h) situación del proyecto. Para el año 2015 se consideró el siguiente presupuesto participativo (ver Tabla 40). Para el año 2016 se consideró el siguiente presupuesto participativo (ver Tabla 41).

Tabla 40

*Proyectos Priorizados en el Presupuesto Participativo 2015*

| Proyecto propuesto   | Institución   | Ámbito   | Monto del Proyecto (S/) |
|--|---------------|----------|-------------------------|
| Mejoramiento y ampliación del sistema de alcantarillado y sistema tratamiento de aguas residuales en anexos: Maran, Mamas, Querulpa, Aplao –Castilla                 | Mu. Castilla  | Castilla | 2'716,733               |
| Mejoramiento y ampliación del sistema de alcantarillado y sistema tratamiento de aguas residuales en anexos: cochate, el monte, la real del distrito Aplao- Castilla | Mu. Castilla  | Castilla | 4'126,354               |
| Mejoramiento del servicio educativo en la E secundaria Nuestra Señora del Rosario, Huancarqui, Provincia Castilla, Arequipa  | Gob. Regional | Castilla | 666,750                 |
| Mejoramiento de la carretera vecinal ruta ar-681 San Gregorio, Punta Colorada, distrito Nicolás de Pierola-Camana-districto Uraca-Castilla                           | Mu. Castilla  | Castilla | 39'328,795              |
| Mejoramiento del servicio educativo en la institución educativa n 40328 San Antonio distrito de Pampacolca Provincia de Castilla region Arequipa                     | Gob. Regional | Castilla | 950,234                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Acoy, Aplao, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 150,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del c.s. Andagua, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 400,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Aplao, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 200,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Chapacoco, Chilcaymarca, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 150,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del c.s. Corire, Uraca- Corire, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 400,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Chilcaymarca, Castilla  | G.R. Salud    | Castilla | 150,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. escalerillas, Uraca-Corire, Castilla  | G.R. Salud    | Castilla | 150,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Huami, Viraco, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 100,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Huatiapilla, Aplao, Castilla  | G.R. Salud    | Castilla | 300,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. la central, Aplao, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 200,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Machaguay, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 120,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del c.s. Pampacolca, Castilla  | G.R. Salud    | Castilla | 300,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Pedregal, Uraca-Corire, Castilla  | G.R. Salud    | Castilla | 400,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Tagre, Tipan, Castilla  | G.R. Salud    | Castilla | 100,000                 |
| Mejoramiento de la capacidad resolutive del p.s. Tipan, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 110,000                 |
| Rehabilitacion de los servicios de salud del p.s. Toran, Uraca-Corire, Castilla  | G.R. Salud    | Castilla | 800,000                 |
| Rehabilitacion de los servicios de salud del c.s. Huancarqui, Castilla   | G.R. Salud    | Castilla | 800,000                 |
| <b>Total</b>   |               |          | <b>52'648,866</b>       |

Nota. Adaptado de *Informe presupuesto participativo 2015*, por Gobierno Regional de Arequipa, 2015 (<http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/participacion-ciudadana/presupuesto-participativo>).

Tabla 41

*Proyectos Priorizados en el Presupuesto Participativo 2016*

| Proyecto propuesto  | Institución   | Ámbito   | Monto del Proyecto |
|---|---------------|----------|--------------------|
| 1. Instalación de los servicios de protección en el sector Pedregal, Uraca. Provincia de Castilla.  | Gob. Regional | Castilla | 1'345,083          |
| 2. Mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego Ongoro, en el distrito de Aplao, Castilla | Gob. Regional | Castilla | 3'411,041          |
| <b>Total</b>  |               |          | <b>4'756,124</b>   |

Nota. Adaptado de *Informe presupuesto participativo 2016*, por Gobierno Regional de Arequipa, 2016 (<http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/participacion-ciudadana/presupuesto-participativo>).

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

La población de Castilla, está constituida por 38,425 habitantes (INEI, 2007), cuya tasa de crecimiento promedio es de 0.96% (1993-2007), lo que significa que crece lentamente, lo que según el INEI (2007) se debe principalmente al descenso en la tasa de natalidad, al aumento de la movilidad social, en especial los jóvenes, que al concluir sus estudios buscan mejores oportunidades en lugares fuera de la Provincia y que finalmente lleva al traslado de toda la familia a ciudades principalmente como Arequipa y Lima; estos factores afectan además al crecimiento de la PEA en la Provincia.

La población de Castilla cuenta también con diferentes organizaciones sociales, entre ellas: (a) comunidades campesinas, (b) comisiones regantes, (c) Asociaciones de productores, (d) APAFAS, (e) comedores populares, (f) comités de vaso de leche y, (g) clubes deportivos. Asimismo existen organizaciones no gubernamentales que desarrollan diferentes actividades de capacitación para los pobladores de Castilla, entre ellos están: PGRD – COPASA, Fundación Kolping del Perú, Labor, CECYCAP, APDH, que realizan actividades como prevención de riesgos de desastres, seguridad alimentaria, cocinas mejoradas, tecnificación de producción ganadera, entre otras (PDC, 2008).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), mencionada en el Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú (2011, p.8) consideró que el acceso y uso de Internet, en particular de banda ancha, son elementos claves para el desarrollo de las sociedades y economías modernas, dado que condicionan la competitividad de los países y la inclusión social. Así, CEPAL mencionó como urgente cerrar la brecha digital en banda ancha, pues en la medida en que crece la relevancia de esta tecnología en el quehacer de las sociedades, se profundizan nuevas formas de exclusión social. La falta de acceso a esta herramienta genera otras brechas en áreas como la producción, la innovación, la educación y

la salud, entre otras, agrega. Adicionalmente, el proyecto de Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) promueve el acceso a las telecomunicaciones en las Provincias más alejadas del país, donde la comunicación actual es limitada por los altos costos de los servicios privados y por las bajas de velocidades de trasmisión de información. Está regulado por la Ley 29904 “Ley de la Promoción de Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica” y su reglamento el “Decreto Supremo N° 014-2013-MTC”.

Según la información recopilada en la entrevista a los encargados del proyecto RDNFO, indicaron que le mismo se realizará en dos etapas, la primera es la instalación de una red principal de fibra óptica que conecte a las diferentes regiones, la segunda es la instalación de la red de fibra óptica en cada región que integre la red principal y permita la conectividad de localidades aún más alejadas. Actualmente ya se culminó la primera etapa y están en el proceso de la segunda etapa.

Asimismo en el área de la telefonía, la agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN (2011) “ha adjudicado por concurso público dos proyectos financiados por el FITEL para la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones en áreas rurales y de preferente interés social, los cuales involucran el tendido de fibra óptica nueva para la red de transporte” (p.15). Esta situación resulta hoy incongruente con el Decreto Supremo N° 034-2010- MTC que establece como Política Nacional la implementación de una red dorsal de fibra óptica para facilitar a la población el acceso a Internet de banda ancha y promover la competencia en la prestación de este servicio, y dispone, entre otros aspectos, la obligación de instalar fibra óptica que será de titularidad del Estado, en los nuevos proyectos de energía.

Pese a todos estos esfuerzos que hace el estado por llevar a cada ciudad la comunicación y la telefonía respectivas, no se encuentra la presencia en las municipalidades. En el caso de Castilla, la municipalidad no cuenta con una adecuada red de comunicación en donde la existencia de computadoras con Internet es escasa y muchas con sistemas muy

antiguos. En el municipio se comparte una intranet, pero con datos generales de la institución, más no cuentan con una red interna donde puedan visualizar la información por diferentes áreas de trabajo. Adicionalmente, en sus distritos ocurre la misma casuística, pero con el adicional que no hay conexión entre distritos en cuanto a red de información a través de un sistema de red; sólo existe la comunicación vía telefónica. Pese a que existe el proyecto de inversión para interconectar a toda la Provincia con fibra óptica, esto no puede realizarse por la falta de apoyo del estado al dar las facilidades para hacer las conexiones necesarias y hacer efectivo el proyecto.

La ausencia de adecuados sistemas de información y comunicación en Castilla es otra debilidad que Castilla tendrá que fortalecer a fin de poner en marcha los proyectos de producción de camarón de río así como el desarrollo del turismo del Valle de los Volcanes. Esto debido a que el primero necesita de conectividad entre clientes y proveedores para la eficiencia de producción y adquisición de insumos. Finalmente, en el caso del segundo para que la cadena turística se logre desde las agencias de viajes y adquisición de paquetes turísticos por parte de los clientes como para cuando los turistas tengan acceso a la información y conectividad con sus países de procedencia, lo cual generalmente requiere de *Internet* de banda ancha.

#### **4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)**

El aspecto de tecnología e investigación y desarrollo (I&D) no viene siendo desarrollado en la Municipalidad de Castilla con un gran auge; además, no se realizan mayores inversiones en temas tecnológicos para las actividades de que desarrolla la Provincia y en su plan de desarrollo no consideran ningún tipo de iniciativa para el uso de nuevas tecnologías; por otro lado, se están preparando planes de creación de Centros de Innovación Tecnológicos (PDMPC, 2010). Además, dentro de la Provincia existen organizaciones no gubernamentales que vienen desarrollando diferentes proyectos en el tema de investigación y

tecnología, tales como el proyecto especial entre el Gobierno Regional de Arequipa y la Cooperación Técnica Alemana, que además de realizar estudios orientados a la prevención de riesgos de desastres, seguridad alimentaria y cocinas mejoradas, realiza la tecnificación de la producción agrícola y ganadera. También se encuentra CECYCAP (Centro de Estudios Peruanos y Capacitación Popular), que desarrolla tecnologías de producción alternativos en la localidad de Chachas (PDC, 2008). Por lo tanto, si bien no hay proyectos para contar con centros de innovación y tecnología; existe un gran interés de la municipalidad como de sus *stakeholders* para el desarrollo de estos centros.

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

En la Tabla 42 se muestra el MEFI de la Provincia de Castilla, con diez factores determinantes de éxito donde cuatro son fortalezas, y seis debilidades. De esta manera, los valores de MEFI demuestran que existe un número mayor de fortalezas mayores que las menores, por otro lado existen mayor cantidad de debilidades menores que las de mayor valor. Como resultado, el puntaje ponderado total es de 2.54, lo que indica que existe una posición interna que es fuerte pero se deben seguir trabajando en las fortalezas y poner atención a las debilidades a través de estrategias internas.

#### **4.3 Conclusiones**

En el presente capítulo, se ha llevado a cabo el análisis de cada uno de los aspectos fundamentales de la Provincia de Castilla; en tal sentido, se tiene que en lo relacionado a la administración y gerencia no se cuenta con un líder que esté acorde al perfil en cuanto a su experiencia (menor tiempo al esperado). Por el lado del aspecto de marketing y ventas, se ha señalado que el factor más importante para la Provincia es el producto, específicamente por los diferentes sectores con los que cuenta agrario, turismo, minería y pesca.

En lo que se refiere a las operaciones se tiene mayor cantidad de gente rural (57%) que urbana (43%) siendo la tendencia creciente en el sector rural. Por el lado de la

Tabla 42

*MEFI de la Provincia de Castilla*

| Factores Determinantes del Éxito |  | Peso | Valor | Ponderación |
|----------------------------------|--|------|-------|-------------|
| Fortalezas                       |  |      |       |             |
| 1                                | Cuencas donde crece el camarón de río  | 0.15 | 4     | 0.60        |
| 2                                | Proyecto de promoción de Valle de los Volcanes en desarrollo   | 0.15 | 4     | 0.60        |
| 3                                | Presencia de festivales gastronómicos  | 0.10 | 4     | 0.40        |
| 4                                | Identidad de los pobladores con su cultura   | 0.09 | 3     | 0.27        |
| Subtotal                         |  | 0.49 |       | 1.87        |
| Debilidades                      |  |      |       |             |
| 1                                | Falta de inversión en Desarrollo e Innovación tecnológica  | 0.11 | 2     | 0.22        |
| 2                                | Vías de acceso terrestre en malas condiciones  | 0.10 | 1     | 0.10        |
| 3                                | Falta de infraestructura servicio de agua, electricidad, telefonía, Internet, y servicios de educación pública | 0.10 | 1     | 0.10        |
| 4                                | Falta de infraestructura para la atención de salud de la población   | 0.09 | 1     | 0.09        |
| 5                                | Disminución anual en el presupuesto participativo  | 0.05 | 2     | 0.10        |
| 6                                | Disminución del número de estudiantes que culminan educación secundaria.                                       | 0.06 | 1     | 0.06        |
| Sub Total                        |  | 0.51 |       | 0.67        |
| Total                            |  | 1.00 |       | 2.54        |

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

Nota. Adaptado de *Matriz de Evaluación de los Factores Externo (MEFI)*, por F. D'Álessio, 2012, p. 115.

infraestructura y logística, se puede afirmar que la Provincia de Castilla no cuenta con red vial adecuada. En lo concerniente a las finanzas, se tiene que en el presente año el presupuesto asignado a la Provincia de Castilla asciende a 4'756,124 de soles. En el tema de medios de comunicación se identificaron inadecuados al no ser accesibles en todos los distritos. En cuanto a los sistemas de información y comunicación, Castilla no cuenta con los recursos adecuados en conexiones de Internet y equipos, pese a que existe un proyecto de implementación de fibra óptica para el uso de mayor ancho de banda. Por último, existe una investigación para la implantación criaderos para la reproducción de larvas de camarón en las zonas de Castilla baja. Finalmente la matriz MEFI dio como resultado un valor de 2.54 que indica una posición en la que las fortalezas deben continuarse reforzando y trabajar en las debilidades a través de estrategias internas porque Castilla se encuentra en una posición interna relativamente fuerte.

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

En el presente capítulo se desarrolla los intereses de la Provincia de Castilla y Objetivos de Largo Plazo; lo que comprende cinco secciones. Primero se desarrolla los intereses organizacionales de la Provincia de Castilla. Como segunda sección se tiene el Potencial de la Provincia de Castilla el cual comprende: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing ventas & investigación de mercado, (c) Operaciones, logística e infraestructura, (d) Recursos humanos y cultura y (e) Tecnología, investigación y desarrollo. En la tercera parte se describe los Principios Cardinales de la Organización estructurado por (a) Influencias de terceras partes, (b) Lazos presentes y pasados, (c) Contrabalance de intereses, (d) Conservación de los enemigos. En la cuarta sección se desarrolla la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y por último en la sección cinco se describe los Objetivos de Largo Plazo.

### **5.1 Intereses Organizacionales de la Provincia de Castilla**

Los intereses que una empresa trata de alcanzar por sobre todas las cosas son conocidos como los intereses de una organización (D'Alessio, 2013). El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) del Perú (2011) consideró los intereses nacionales la reforma del estado, programas de modernización, programas de educación, infraestructura en tecnologías de la información (TI), salud, redes de transporte multimodal y energía.

Por su parte el Foro Económico Mundial (FEM) (2012), en el reporte de competitividad mundial indicó que los 12 pilares sobre los que se evalúa una nación son: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) ambiente macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y formación, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación en los negocios, e (l) innovación. Según el reporte de competitividad mundial 2012-2013, el Perú escaló seis posiciones (del

puesto 67 al 61), así se encontraría encima de la media de los países latinoamericanos (FEM, 2012). En infraestructura Perú ocupa la posición 89 de los 144 países con un puntaje de 3,5 sobre siete (FEM, 2012). En la Provincia de Castilla, una de los factores en menor desarrollo es la infraestructura. En especial la red vial que conecte las ciudades de Castilla media y alta. La carretera hace que exista poco transporte accesible y por ello poca comunicación entre distritos. Según la PDMPC, (2010) “la trocha representa el 73.5%, el asfaltado el 8.1%, sin afirmar el 7.0% y el 11.5% corresponde a afirmado. Es decir, de cada 10 Km., 7.35 kilómetros son trochas” (p. 57) (ver Tabla 43).

Tabla 43

*Red Vial de la Provincia de Castilla*

| Tipo de Red   | Vial Rutas | Long (Km.)     | Tipo de superficie (Km.) |                |               |                | %      |
|---------------|------------|----------------|--------------------------|----------------|---------------|----------------|--------|
|               |            |                | Asfaltado                | Afirmado       | Sin afirmar   | Trocha         |        |
| Nacional      | 1          | 282,904        | 74,525                   | 102,17         | 25,5          | 80,7           | 28.80% |
| Departamental | 0          | -              | -                        | -              | 0             | 0              | 0%     |
| Vecinal       | 81         | 698,387        | 4,824                    | 10,321         | 43,03         | 640,21         | 71.20% |
| Registrada    | 14         | 213,16         | 4,824                    | -              | 41,159        | 167,177        | 21.70% |
| No registrada | 66         | 485,227        | -                        | 10,321         | 1,872         | 473,034        | 49.40% |
| <b>TOTAL</b>  | <b>82</b>  | <b>981,291</b> | <b>79,349</b>            | <b>112,492</b> | <b>68,535</b> | <b>720,915</b> |        |
| %             |            |                | 8.10%                    | 11.50%         | 7.00%         | 73.50%         |        |

*Nota.* Tomado de *Infraestructura vial y de transportes*, por el PDMPC, 2010, p. 57.

Según el MTC (2013), se aprobó la construcción de la carretera que una Corire, Aplao, Chuquibamba, Cotahuasi, Charcana, Accopampa, estimado en un costo de S/600,000 mil soles por kilómetro asfaltado. Adicionalmente los programas de educación superior son básicos y se encuentran en Castilla Baja (tres institutos), por ende, es muy escasa la mano de obra especializada. Pese a la alta necesidad de más institutos, y mejoramiento de los mismos, no se dan avances debido al alto costo que demanda, según lo indica el Gobierno Regional de Arequipa (2013). En la Resolución Gerencial General

Regional N° 035-2014-GRA/PR-GGR, indicó que el costo aproximado de la creación o mejoramiento de un instituto de educación superior en la Provincia de Castilla sería la descrita en la Tabla 44.

Tabla 44

*Costeo de la Implementación de un Instituto de Educación Superior en la Provincia de Castilla.*

| Información Financiera        | Monto                |
|-------------------------------|----------------------|
| Infraestructura               | S/ 483,198.92        |
| Implementación                | S/ 358,781.12        |
| Activos Fijos                 | S/ 2,200.00          |
| <b>Costo Final de la Obra</b> | <b>S/ 844,180.04</b> |

*Nota.* Tomado de *Resolución Gerencial General Regional N° 035-2014-GRA/PR-GGR*, por el PDMPC, 2010, p. 57.

El desarrollo de la pesca de camarón de río, es un factor de fuerza en la Provincia debido a la riqueza natural en la zona, sin embargo, actualmente sólo es extraído de manera artesanal. Por último, el sector turismo, que también tiene muchos recursos a explotar con visitas o rutas turísticas es poco impulsado, específicamente el Valle de los Volcanes. Todo lo anterior se relaciona con la falta de la infraestructura correcta, ya sea en red vial, de comunicación, tecnologías nuevas e implemento en la educación especializada, por ello hace que en Castilla no presente un desarrollo adecuado, tomando en cuenta todo su potencial. Así, considerando la visión del presente plan estratégico de la Provincia de Castilla, los intereses nacionales de la CEPLAN, y los pilares de competitividad del FEM los intereses propuestos para la Provincia de Castilla son:

1. Mejorar la competitividad en sector pesquero (camarón de río) y turismo (Valle de los Volcanes).
2. Mejorar la identidad de la Provincia Castilla.
3. Incremento de proyectos medibles de gestión urbana e infraestructura.
4. Desarrollar proyectos de educación desde temprana edad incluyendo estimulación temprana.

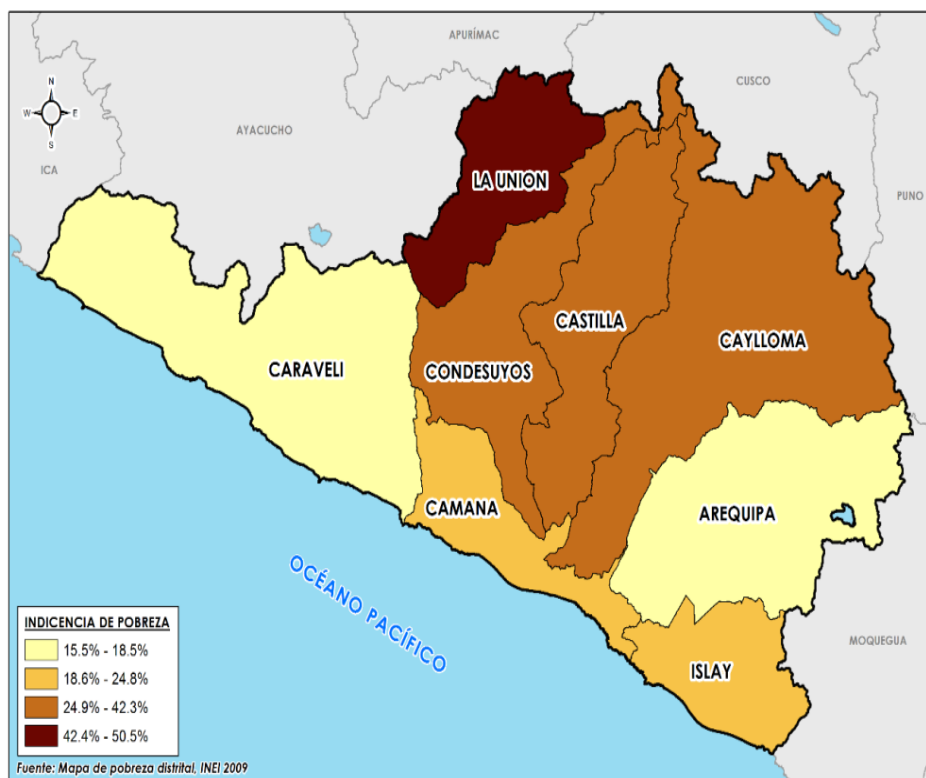
5. Desarrollo de proyectos de desarrollo en educación y salud en conjunto con los ciudadanos.
6. Propagar proyectos de cuidado del medio ambiente utilizando tecnologías sostenibles.

## 5.2 Potencial de la Provincia de Castilla

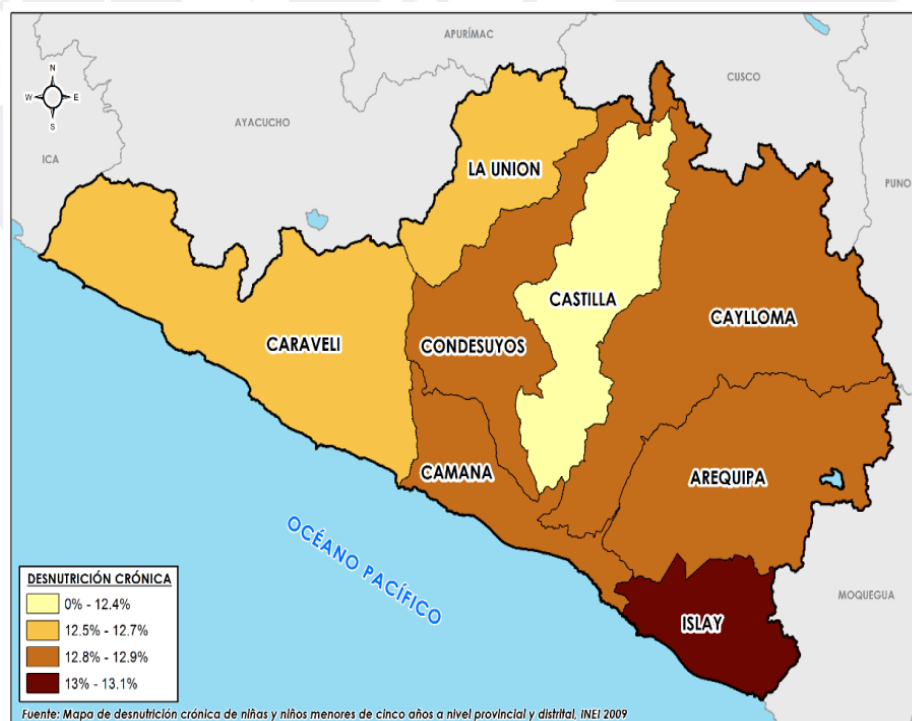
D'Alessio (2013) indicó que el objetivo de esta sección es identificar los factores distintivos de la organización; de tal forma que las fortalezas y debilidades de la Provincia de Castilla serán identificadas aquí. Como consecuencia el resultado final serán las competencias distintivas (*core competence*) de la Provincia de Castilla con respecto a otras Provincias de Arequipa y del Perú.

**Administración y gerencia.** La eficiencia de la administración y gerencia se ve reflejada en su organización; así la Provincia de Castilla cuenta con el consejo municipal, la alcaldía y nueve gerencias que dependen de ella. A través del mapa de indicadores de Arequipa que mostró el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2010) se puede evaluar la gestión de la Provincia de Castilla con respecto a su administración y gerencia. Así, los indicadores que muestra el MEF (2010) son: (a) incidencia de pobreza; aquí la Provincia de Castilla se encuentra en un rango de 24.9% a 42.3% (ver Figura 19).

Como segundo indicador el MEF considera la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 5 años, aquí la Provincia de Castilla se encuentra con el menor nivel en comparación con todas las Provincias (ver Figura 20). Como indicadores adicionales el MEF considera la comprensión lectora; en este caso Castilla se encuentra dentro de las Provincias con mayor nivel de comprensión lectora (ver Figura 21). Finalmente, con respecto al servicio de agua potable, Castilla sólo tiene un 12.9% a 25.1% de viviendas sin servicio de agua por vía pública (ver Figura 22).



*Figura 19.* Incidencia de pobreza de Provincias de Arequipa.  
Tomado de *Mapa de Indicadores de Arequipa*, por MEF, 2016  
([http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/webs\\_dgpi/map\\_per/arequipa.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/webs_dgpi/map_per/arequipa.html))



*Figura 20.* Grado de desnutrición crónica de las Provincias de Arequipa.  
Tomado de *Mapa de Indicadores de Arequipa*, por MEF, 2016  
([http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/webs\\_dgpi/map\\_per/arequipa.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/webs_dgpi/map_per/arequipa.html)).



Figura 21. Porcentaje de comprensión lectora de las Provincias de Arequipa. Tomado de *Mapa de Indicadores de Arequipa*, por MEF, 2016 ([http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/webs\\_dgpi/map\\_per/arequipa.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/webs_dgpi/map_per/arequipa.html)).

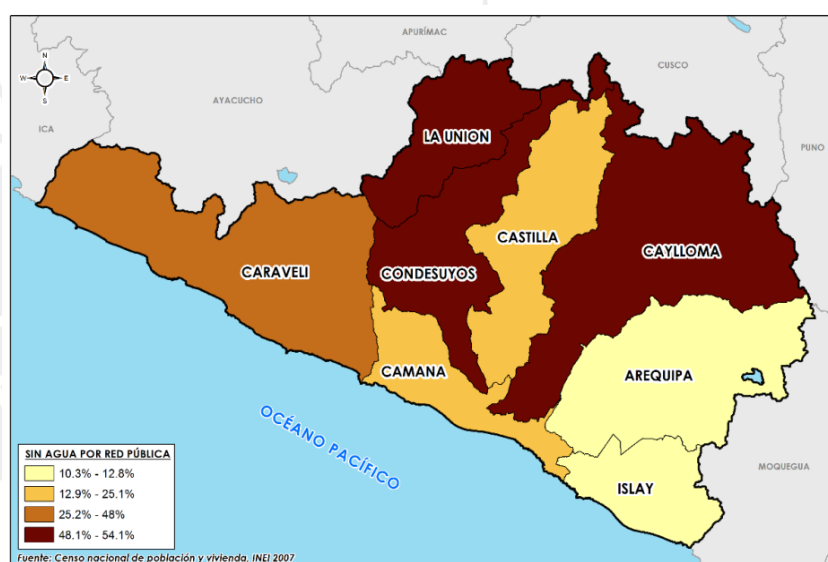


Figura 22. Población sin agua por red pública de las Provincias de Arequipa. Tomado de *Mapa de Indicadores de Arequipa*, por MEF, 2016 ([http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/webs\\_dgpi/map\\_per/arequipa.html](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/webs_dgpi/map_per/arequipa.html))

De esta forma las fortalezas con respecto a la administración y gestión de la Provincia de Castilla son:

F. Bajo nivel de desnutrición crónica.

F. Mayor porcentaje de comprensión lectora, enfoque en educación.

Con estas fortalezas es que se puede proponer impulsar sectores que requieran cierta capacitación, al tener un mayor porcentaje de comprensión lectora. Además de poner énfasis en proyectos que generen valor a sus habitantes, sin la necesidad de cubrir aspectos básicos, dado que la Provincia posee un nivel bajo de desnutrición. La organización de la Provincia de Castilla cuenta con las siguientes características, las cuales darán libertad para proponer los proyectos que beneficien a la Provincia sosteniblemente. De acuerdo a la estructura organizativa y controles establecidos puede considerarse que la Provincia de Castilla cuenta con independencia para el plan de propuestas a ser presentadas a nivel municipal para posteriormente ser desarrolladas de aprobarse. La aprobación de propuestas está cargo de la Municipalidad, así como el control y coordinación con los organismos adecuados. El planeamiento de la Municipalidad está orientado a planificar proyectos sostenibles que generen valor a sus Provincias.

**Marketing ventas, investigación de mercado.** El marketing que realiza la Provincia se hace través de: (a) los productos pesqueros, (b) turismo y (c) productos agrícolas. Así, el cliente es el encargado de dar *feedback* sobre los beneficios percibidos de los productos adquiridos. Dentro del primer grupo, productos pesqueros, se tiene la venta de camarón representativamente en la Provincia de Castilla para las zonas baja y alta respectivamente, este producto puede potenciarse para ser producido en mayores cantidades y abastecer a la Provincia de Castilla, región Arequipa y a nivel nacional, Perú. Producción que se propondrá progresivamente. Con respecto al turismo, el PDMPC (2010) contempla: (a) el turismo vivencial de aventura, y (b) turismo cultural. El primer punto la Provincia de Castilla lo difunde a través de “fiestas tradicionales, costumbristas, y gastronómicas”. Estas fiestas han tenido gran acogida en los últimos años. Segundo, el turismo cultural se enfoca en un circuito de turismo en los principales atractivos de la Provincia.

F. Difusión de venta de productos pesqueros.

F. Fortalecimiento de turismo vivencial y de cultura.

**Operaciones, logística e infraestructura.** Con respecto a las vías de articulación y de tránsito tiene infraestructura buena en Castilla Baja distritos de Aplao, Uraca y Huancarqui e infraestructura deficiente para los Castilla Baja distritos de Viraco, Andagua y Orcopampa (PDMPC, 2010). Las operaciones pesqueras se encuentran respaldadas hasta el distrito de Aplao dada la buena infraestructura de carretera, pero careciendo de la infraestructura necesaria para incrementar la crianza de camarones. Las operaciones de turismo se encuentran respaldadas hasta el distrito de Aplao, no teniendo la misma calidad de carreteras para los distritos de Viraco, Andagua y Orcopampa. Las operaciones agrícolas se encuentran respaldadas por la gran extensión de tierras agrícolas para soportar el crecimiento de esta industria. Adicionalmente, se tiene el potencial para la producción de camarón; por el clima y ubicación geográfica costera. Según el INEI (2010) la producción de camarón en Arequipa en el periodo 2009 fue de 670 toneladas (ver Figura 23), así la producción de Castilla no se visualiza por estar por debajo de los distritos de menor producción que es Acari con 3.4 toneladas (INEI, 2007).

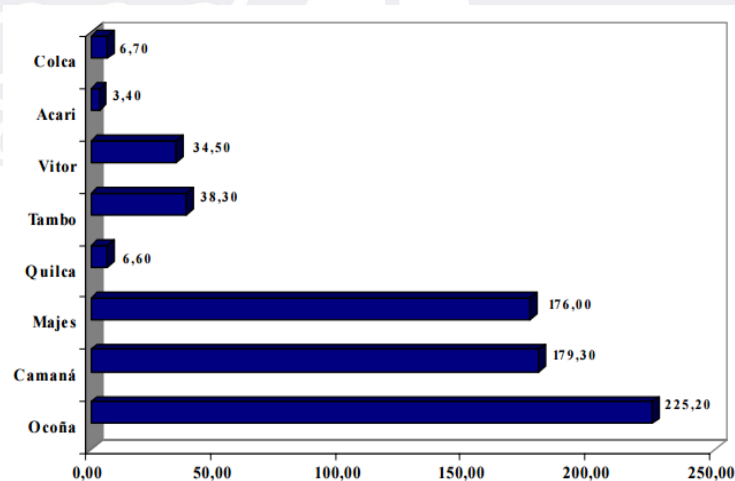


Figura 23. Recolección de camarón de río por cuenca – 2009 Arequipa.

Tomado de *Sistema estadístico regional Arequipa, compendio estadístico 2008-2009*, por INEI, 2010

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib0829/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0829/libro.pdf)).

F. Vías de acceso adecuadas para sector pesquero, camarón.

F. Potenciales para la producción de camarón: clima y ubicación geográfica de costa.

**Recursos humanos y cultura.** Si bien el crecimiento de la población de Castilla es lento, las personas que viven en esta Provincia se encuentran muy identificadas con su cultura y sus tradiciones, cada distrito cuenta con sus actividades propias, como la pesca, la agricultura, la ganadería, la fabricación de cerámica, pisco, vino, etc. En este sentido, dentro de los potenciales de la Provincia de Castilla se encuentra: la alta identificación de sus pobladores con su cultura y costumbres; los recursos turísticos con los que cuenta en diferentes zonas, tales como: los petroglifos de Toro Muerto, el Valle de los Volcanes, las huellas de dinosaurios; los festivales gastronómicas como el festival del camarón, vino y pisco en Aplao, que se da cada año en la última semana de noviembre; y las celebraciones de aniversarios y fiestas patronales que se dan durante todo el año.

F. Identificación de los pobladores con su cultura.

F. Atractivos naturales, arqueológicos, gastronómicos, artesanales.

**Tecnología & investigación y desarrollo.** Con respecto a tecnologías e investigación la Provincia de Castilla se encuentra en preparación de planes para crear Centros de Innovación Tecnológica para los siguientes sectores: agricultura, ganadería, vinícola, piscos, y lácteos (PDMPC, 2010). La Provincia podría realizar investigaciones con respecto a la forma más efectiva de crianza de camarones de río para evitar los periodos de veda que actualmente se tienen. La Tabla 45 demuestra el análisis del potencial de la Provincia de Castilla.

F. Interés en inversión en centros de innovación y tecnología.

### **5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Castilla**

Se analizan los cuatro principios cardinales que están relacionados: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos.

***Influencias de terceras partes.*** En la Provincia de Castilla tiene con influenciadores principales a la Presidencia de la República, el Gobierno Regional de Arequipa, el ministerio de agricultura, el ministerio de la producción, el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), el ministerio de la salud, el ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables, ministerio de desarrollo y turismo, y el MEF. Es el ministerio de la producción quien puede apoyar a la Provincia de Castilla para incrementar la producción de camarón a través de capacitaciones técnicas así como en términos normativos con respecto a la producción y consumo de camarón. Por ejemplo, el camarón en el Perú estuvo en veda del uno de enero al 31 de marzo del 2016, con el fin de permitir que el camarón logre su ciclo reproductivo. Por otro lado este ministerio reconoció que una buena gestión de la producción de camarón conlleva a obtener precios de mercado altamente competitivos (El Ministerio de la Producción levantó la veda del camarón, 2016).

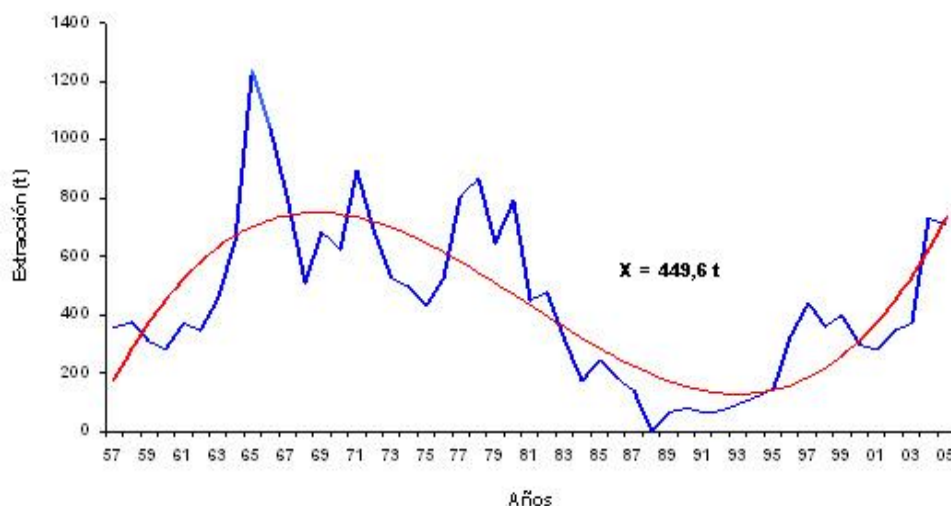
Tabla 45 *Análisis del Potencial de la Provincia de Castilla*

| Área funcional                           | Identificación de competencias distintivas   |
|--|--|
| Administración y gerencia                | F. Bajo nivel de desnutrición crónica<br>F. Mayor porcentaje de comprensión lectora, enfoque en educación.   |
| Marketing & Ventas                       | F. Difusión de venta de productos pesqueros<br>F. Fortalecimiento de turismo vivencial y de cultura.   |
| Operaciones, Logística & Infraestructura | F. Vías de acceso adecuadas para sector pesquero, camarón, turismo<br>F. Potenciales para la producción de camarón: clima y ubicación geográfica de costa. |
| Recursos humanos                         | F. Identificación de los pobladores con su cultura<br>F. Atractivos naturales, arqueológicos, gastronómicos, artesanales.                                  |
| Tecnología , I&D                         | F. Interés en inversión en centros de innovación y tecnología.   |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2014, p. 221

Por otro lado el IMARPE como parte del ministerio de la producción acotó, que para el periodo 1985 a 2005, la extracción de camarón de río en Arequipa decreció debido a dos

factores: (a) sobreexplotación, y (b) presencia de fenómenos naturales como La Niña y El Niño. Las fluctuaciones (con tendencia polinómica) de la explotación en el periodo mencionado se muestran en la Figura 24. De esta forma, tener relaciones técnicas y de permisos con el IMARPE servirá a Castilla para conocer y crecer sólidamente en la producción camarón.



*Figura 24.* Fluctuaciones de explotación de camarón en Arequipa 1985-2005. Tomado de *Camarón del Río* del IMARPE, 2016 ([http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/index.php?id\\_seccion=I0131010202010000000000](http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I0131010202010000000000))

**Lazos presentes y pasados.** Los lazos más fuertes para el pasado y presente de Castilla es el impacto que han creado y están creando las actividades mineras de la compañía Minera Buenaventura S.A.A. quien inició operaciones en 1959. Para este caso el Osinerming (citado en PDMPC, 2010) señaló que la compañía minera Buenaventura S.A.A realiza la explotación de minerales sin contar con un relleno sanitario y deposita sus residuos en un botadero de la municipalidad y que no reúne los requerimientos técnicos mínimos para mitigar la contaminación ambiental. Adicional a estos lazos de minería, se tienen los agropecuarios. Primero, a la actualidad el principal producto agrícola es el arroz (Arequipa Peru.ORG, 2016). Este producto tiene una gran significancia para todos los

pobladores porque se siembra desde hace más de 20 años. Segundo, dentro de la ganadería de Castilla, el ganado vacuno es el principal que da fuente de ingresos a Castilla (Arequipa Peru.ORG, 2016).

***Contrabalance de intereses.*** Según (D'Alessio, 2013) “es necesario calcular la ventaja comparativa frente el costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (p.212). La Provincia Castilla deberá evaluar los costos y beneficios de establecer alianzas estratégicas con las Provincias aledañas, como mejora del sistema vial, incentivo del turismo, seguridad y salud. Así Castilla se enfoca en maximizar su infraestructura, turismo, agricultura, ganadería y educación. De esta forma, las Provincias que tienen intereses comunes con Castilla son: (a) Camaná, (b) Islay , con respecto a la cría de camarón, (c) Caylloma, y (d) Condesuyos, en referencia al turismo (Arequipa Peru.Org, 2016).

***Conservación de los enemigos.*** Según (D'Alessio, 2013) 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). Entre estos destacan, en el ámbito Provincial, Caylloma y Condesuyos. La presencia de estas Provincias incentiva a Castilla ser más competitiva y productiva. En el caso de Caylloma, por los aspectos geográficos diversificados en zonas altas como el valle del Colca y bajas como el valle de Majes. En Condesuyos resalta en los sectores de agricultura y ganadería.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Castilla (MIO)**

Luego de haber realizado el análisis externo e interno se denotan los pilares de los intereses del sistema, los cuales permitirán desarrollar la matriz de intereses organizacionales (MIO). Se demuestra los fines que Castilla intenta alcanzar para lograr el éxito como Provincia, a la vez, la MIO soporta el análisis cualitativo de los intereses de la

organización (D'Alessio, 2013). La Tabla 46 muestra la matriz de Intereses de la Provincia de Castilla.

Tabla 46

*Matriz de Intereses de la Organización de la Provincia de Castilla*

| Interés Organizacional                               | Intensidad del Interés |                        |            |
|--|------------------------|------------------------|------------|
|  | Vital                  | Importante             | Periférico |
| 1. Maximización de producción pesquera (camarón)     | Camaná                 | Islay<br>(Caylloma)    | La Unión   |
| 2. Promoción intensiva del turismo                   |                        | Caylloma               |            |
| 3. Mejora de la infraestructura y nuevas tecnologías | Camaná                 | Caylloma, Islay        | La Unión   |
| 4. Sensibilización de identidad y progreso en equipo | Camaná                 | Islay, Caylloma        | La Unión   |
| 5. Maximización de la mano de obra calificada        | Camaná                 | Caylloma<br>(La Unión) |            |

Intereses (Opuestos); Intereses comunes

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2012, p. 224.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) son los resultados esperados, con el apoyo de ciertas estrategias, que conducen al cumplimiento de la visión (D'Alessio, 2012). Los OLP son obtenidos de los intereses encontrados en punto 5.4 y han de estar alineados a la visión de Castilla (ver Tabla 48).

- **Objetivo de Largo Plazo 1: Al 2027, iniciar e incrementar la producción de camarón de 50 toneladas anuales en el año 2016, a 500 toneladas anuales**

Actualmente la producción de camarón en Castilla es menor a la producción de Acarí que es de 3.4 toneladas (INEI, 2010). Esta producción es completamente de río sin incluir ningún tipo de criadero. Con el proyecto de implementación de criaderos de

camarones, se inicia con una inversión para criar 50 toneladas de camarón para el primer año. Debido a que en pozas de 60 m. x 30 m. se pueden producir hasta 420 unidades de camarón por cada metro cuadrado de área (Proyectos Peruanos, 2014). Esto es considerando un peso de 50 gramos por camarón en promedio. Por lo tanto se producen 20 kilogramos de camarón por cada metro cuadrado de área cada tres meses.

- **Objetivo Largo Plazo 2: Al 2027, incrementar la afluencia de turistas nacionales de 39,000 en el año 2016, a 75,000 turistas nacionales anualmente.**

Este objetivo se estableció en base a la proyección extrapolada, tomando como referencia los tres años con los que se cuenta, mostrados en la Figura 15 y crecimiento de turismo nacional a nivel de la región Arequipa hasta el 2011 según el arribo de huéspedes nacionales, según departamento, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012) y proyección de crecimiento de turistas en Arequipa. Como referencia a nivel de Provincias, se considera el crecimiento anual del Colca, siendo 8% (Valle del Colca recibirá 200 mil turistas a cierre de 2015, octubre 12, 2015). Para los primeros cinco años se considera inversión por publicidad; los posteriores seis años que culminan el 2027, se tendrá la carretera asfaltada lo que garantizará la mayor afluencia de turistas nacionales. Para cubrir la demanda se plantea establecer clúster para los servicios de hospedaje, alimentación y guía turística, los cuales serán financiados a través del gobierno y organizaciones no gubernamentales, como Grupo GEA.

- **Objetivo Largo Plazo 3: Al 2027, incrementar la afluencia de turistas internacionales de 9,000 en el año 2016, a 17,000 turistas internacionales anualmente.**

Este objetivo se estableció en base a la proyección extrapolada, tomando como referencia los tres años con los que se cuenta, mostrados en la Figura 15 y crecimiento de turismo internacional a nivel de la región Arequipa hasta el 2011 según el arribo de huéspedes extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento

realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012) y proyección de crecimiento de turistas en Arequipa. Como referencia a nivel de Provincias, se considera el crecimiento anual del Colca, siendo 8% (Valle del Colca recibirá 200 mil turistas a cierre de 2015, octubre 12, 2015). Para los primeros cinco años se considera inversión por publicidad; los posteriores seis años que culminan el 2027, se tendrá la carretera asfaltada lo que garantizará la mayor afluencia de turistas internacionales. Para cubrir la demanda se plantea establecer clúster para los servicios de hospedaje, alimentación y guía turística, los cuales serán financiados a través del gobierno y organizaciones no gubernamentales, como Grupo GEA.

- **Objetivo Largo Plazo 4: Al 2027, se asfaltará la ruta vial que comunica**

#### **Aplao – Andagua, de 0km a 145km**

En cuanto a la mejora de la red vial, Castilla actualmente cuenta con la carretera principal asfaltada de la parte de Castilla baja (Arequipa – Aplao), teniendo la necesidad de terminar esta carretera hasta Andagua, lugar en el que se encuentra ubicado el Valle de los Volcanes, este trayecto abarca aproximadamente 145 km que deberán ser asfaltados. La importancia de esta carretera es base para el desarrollo de los demás objetivos planteados.

- **Objetivo Largo Plazo 5: Al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable de 54.29% en el año 2016, a 75%**

Actualmente Castilla cuenta con un 54.29% de su población con acceso a agua potable; por ser un índice de necesidad básica, es necesario mejorar este índice para lograr la visión propuesta para la Provincia de Castilla, proyectando su incremento a 80% en un plazo de 10 años.

- **Objetivo Largo Plazo 6: Al 2027, se incrementará el acceso de la población a electricidad del 76.5% en el año 2016, a 95.5%**

Según el INEI (2007) únicamente el 76.5% de la población de Castilla cuenta con energía eléctrica en sus viviendas; además, el MEF ha aprobado el presupuesto para proyectos de energía eléctrica para la población de Castilla principalmente en el distrito de Aplao. Si la electrificación en Castilla crece al mismo ritmo de la actualidad se podrá conseguir un crecimiento de 19% de viviendas con energía eléctrica en 10 años.

- **Objetivo Largo Plazo 7: Al 2027, se incrementará el acceso de la población a telefonía e Internet a través de la implementación de fibra óptica en la Provincia de 0 a 40%.**

Actualmente la Provincia de Castilla no cuenta con una adecuada red telefónica ni Internet. Por ello, en el 2013 se aprobó el proyecto “Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) la cual está armando e implementando la infraestructura para la fibra óptica para comunicar a las diferentes localidades. En la Provincia de Castilla se implementarán 225 km de fibra en 10 años. Este proyecto es a nivel nacional y cuenta con dos etapas, la primera ya concluida, de implementación de la fibra óptica a las principales ciudades y la segunda, que se viene trabajando, es la implementación de la fibra óptica por regiones. En Castilla se está iniciando la segunda etapa.

- **Objetivo Largo Plazo 8: Al 2027, se capacitará en técnicas de crianza de camarón (investigación y desarrollo) al 100% de los criadores.**

En la actualidad Castilla no cuenta con ningún centro de I&D para ninguna especialidad; sin embargo, el Estado a través del MEF viene asignando presupuesto para la creación de distintas unidades de desarrollo como lo son la unidad de gestión educativa y capacitación de Castilla. Adicionalmente, la municipalidad de Castilla así como sus distintos *stakeholders*, entre ellos Gobierno Regional de Arequipa, la Cooperación Técnica Alemana, y el CECYCAP, vienen promoviendo y dando soporte la I&D y aplicaciones tecnológicas. Por lo tanto al haber los recursos y el tecnicismo para su implementación; se ha de crear e

implementar dos centros de I&D para el 2027. El primero tendrá como prioridad la mejora de la crianza del camarón; y el segundo se enfocará en investigación y soporte para la mejora del servicio turístico.

- **Objetivo Largo Plazo 9: Al 2027, el nivel de pobreza se reducirá de 34.5% en el año 2016, a 20%.**

Actualmente Castilla cuenta con índice de pobreza, según el INEI (2010) para el censo del año 2007 de 34.5 y el índice de pobreza extrema era de 9.3. Con el desarrollo de las actividades productivas del camarón y mejora en el servicio del turismo, se podrá dar más potenciales de desarrollo a la Provincia, mediante la implantación de empresas propias y el aumento de puestos de trabajo, con ello se reducirá la pobreza a un 20% aproximadamente, debido a que con las actividades mencionadas, generarán una mayor fuente de ingreso en cada hogar.

- **Objetivo Largo Plazo 10: Al 2027, la cantidad de población que haya culminado la secundaria aumentará 15%.**

Actualmente Castilla cuenta con 3,614 personas con educación secundaria, según la extrapolación de la Tabla 17. Se plantea incrementar el número de personas con educación superior a 4,100 en el periodo de 10 años, un 15% adicional, tomando como referencia que sólo el 24% de población cuenta con formación básica (primaria o secundaria) según el Plan de Desarrollo de la Municipalidad de Castilla (2010).

- **Objetivo Largo Plazo 11: Al 2027, la cantidad de establecimientos de salud aumentará en 35%.**

Castilla cuenta actualmente con 29 establecimientos de salud, considerando el número de personas entre establecimientos de salud se considera el incremento a 42 (ver Tabla 47).

Tabla 47

*Establecimientos de Salud Propuestos en Castilla*

| Distrito     | Establecimientos |                 |                 |              | Total     |
|--------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------|
|              | MINSA            |                 | ESSALUD         |              |           |
|              | Hospital         | Centro de Salud | Puesto de Salud | Posta Médica |           |
| Andagua      |                  | 1               | 1               |              | 2         |
| Ayo          |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Chachas      |                  | 1               | 1               |              | 2         |
| Chilcaymarca |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Choco        |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Orcopampa    | 1                | 1               | 7               | 1            | 10        |
| Machaguay    |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Pampacolca   |                  | 1               | 2               |              | 3         |
| Tipan        |                  |                 | 2               |              | 2         |
| Uñon         |                  |                 | 1               |              | 1         |
| Viraco       |                  | 1               | 1               |              | 2         |
| Aplao        | 1                |                 | 5               | 1            | 7         |
| Uraca        |                  | 1               | 5               | 1            | 7         |
| Huancarqui   |                  | 1               | 1               |              | 2         |
| <b>Total</b> | <b>2</b>         | <b>7</b>        | <b>30</b>       | <b>3</b>     | <b>42</b> |

*Nota.* Adaptado de *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Castilla 2008-2018*, por Municipalidad Provincial de Castilla, 2008

## 5.6 Conclusiones

En el presente capítulo, se ha llevado a cabo el análisis de cada uno de los aspectos fundamentales de la Provincia de Castilla; considerándose como interés organizacional de la Provincia ser competitivo a través de la mayor producción de camarón de río e incentivo del turismo en el Valle de los Volcanes. En los potenciales de la Provincia (a) Administración y gerencia, se puede identificar que la población posee una comprensión lectora por encima de las otras Provincias lo que se presenta como fortaleza para posibles capacitaciones técnicas; (b) Marketing, ventas e investigación y desarrollo, se destaca los productos camarón de río y turismo en el Valle de los Volcanes, como productos diferenciados, los cuales deben impulsarse adecuadamente para ser un sector económico importante de la Provincia; (c) Operaciones, logística e infraestructura se destaca la carretera adecuada para la producción de camarón hacia la ciudad y como debilidad la carretera de Castilla media y baja, lo cual impide el incentivo del turismo actualmente; (d) Recursos Humanos y cultura, se destaca la identificación de la población con su cultura y atractivos turísticos; y por último (e)

tecnología, investigación y desarrollo, se destaca el interés de inversión en centros de tecnología y desarrollo.

Como principios cardinales se tiene la influencia de terceras partes como el Gobierno Regional y Ministerios de Producción, Agrario, entre otros, los cuales pueden considerarse como oportunidad para concretar alianzas de capacitación técnica y especializada en producción de camarón y turismo en el Valle de los Volcanes. Debe considerarse también los lazos pasados con el sector minero, compañía Buenaventura, ubicada en Castilla Alta, la cual tuvo explotación de mineral sin los procedimientos formales. Como contra balance de intereses se busca alianzas con provincias aledañas, como son Camaná e Islay por el camarón e Islay, Caylloma y Condesuyos por el sector turismo. Para seguir siendo competitivos y no buscar sólo un monopolio se considera la conservación de enemigos, Caylloma para el sector turismo por el Valle del Colca y Valle de Majes y Condesuyos por su agricultura y ganadería. La Matriz de Intereses Organizacionales, así como los objetivos de largo plazo fueron planteados de acuerdo al análisis anterior, enfocándose en la mayor producción del camarón de río e incentivo del turismo en el Valle de los Volcanes, buscando su sostenibilidad a través del desarrollo de la infraestructura de la provincia, como el asfaltado de las vías, el acceso al agua potable, el acceso a la electricidad, telefonía e Internet, además del desarrollo de centros de investigación, la mejora de la educación de la población, el acceso a centros de salud, y por lo tanto la reducción de la pobreza.

Tabla 48

*Tabla de Objetivos de Largo Plazo para la Provincia de Castilla*

| Indicadores   | OLP   | Objetivos a Largo Plazo  | Tiempo | Valor Inicial         | Valor Final           |
|---|-------|--|--------|-----------------------|-----------------------|
| Volumen de producción de camarón en toneladas                 | OLP1  | Al 2027, iniciar e incrementar la producción de camarón de 50 toneladas anuales a 500 toneladas anuales.   | 2027   | 50 toneladas/anual    | 500 toneladas/anual   |
| Cantidad de turistas nacionales                               | OPL2  | Al 2027, incrementar la afluencia de turistas nacionales de 39,000 anualmente a 75,000 turistas anualmente.  | 2027   | 39,000 turistas x año | 75,000 turistas x año |
| Cantidad de turistas internacionales                          | OLP3  | Al 2027, incrementar la afluencia de turistas internacionales de 9,000 anualmente a 17,000 turistas anualmente.                                      | 2027   | 9,000 turistas x año  | 17,000 turistas x año |
| Kilómetros asfaltados   | OPL4  | Al 2027, se asfaltará la ruta vial que comunica Aplao – Andagua, de 0km a 145km.   | 2027   | 0 km                  | 145 km                |
| Porcentaje (%) de población con acceso a agua potable         | OLP5  | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable de 54.29% a 75%.   | 2027   | 54.29%                | 75%                   |
| Porcentaje (%) de población con acceso a electricidad         | OPL6  | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a electricidad del 76.5% a 95.5%.   | 2027   | 76.5%                 | 95.5%                 |
| Porcentaje (%) de población con acceso a telefonía e Internet | OLP7  | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a telefonía e Internet a través de la implementación de fibra óptica en la Provincia de 0 al 40%. | 2027   | 0                     | 40%                   |
| Porcentaje (%) de criadores capacitados                       | OLP8  | Al 2027, se capacitará en técnicas de crianza de camarón (investigación y desarrollo) al 100% de los criadores.                                      | 2027   | 0                     | 100%                  |
| Porcentaje (%) de población en pobreza                        | OLP9  | Al 2027, el nivel de pobreza se reducirá de 34.5% a 20%.   | 2027   | 34,5%                 | 20%                   |
| Porcentaje (%) de población con secundaria completa           | OPL10 | Al 2027, el porcentaje de población que haya culminado la secundaria se incrementará en un 15%   | 2027   | 9,4%                  | 34.4%                 |
| Porcentaje (%) de establecimientos de salud                   | OLP11 | Al 2027, la cantidad de establecimientos de salud se incrementará en 35%   | 2027   | 50%                   | 85%                   |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2012, p. 231.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollan todas las matrices que han de definir el proceso estratégico de la Provincia de Castilla. Este proceso se desarrolla a través de matrices a lo largo de dos etapas. La primera etapa de ingreso comprende: (a) la matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (MFODA), (b) la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), (c) la matriz *Boston Consulting Group* (MBCG), (d) la matriz interna externa (MIE), y (e) la matriz de la gran estrategia (MGE). Como segunda etapa se desarrollan las matrices de decisión estratégica (MDE), matriz de cuantitativa el planeamiento estratégico (MCPE), matriz Rumelt (MR) y de ética (ME).

Las matrices del primer grupo demostrarán el emparejamiento de aquellos factores externos e internos que afectan a la Provincia de Castilla así se podrán establecer las estrategias y posición que se utilizará. Luego de establecer las estrategias a ser utilizadas se evaluaron para determinar aquellas estrategias retenidas y de contingencia; en donde las segundas se utilizarán en el caso de que las primeras no trabajen correctamente. Para finalizar el proceso estratégico, en la implementación se ha de revisar el alineamiento de las estrategias retenidas con los Objetivos de Largo Plazo (OLP) para la Provincia de Castilla, así como el alineamiento de las estrategias con las posibilidades de los competidores sustitutos.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

Es una herramienta muy completa, como indicó D'Alessio (2012), es un concienzudo razonamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA). En la Tabla 49 se desarrolla las estrategias mencionadas.

***Estrategias FO-explotar (Maxi-Maxi).*** Según D'Alessio (2012) es fomentar las estrategias haciendo uso de las fortalezas internas de la organización para sacar ventaja de las oportunidades externas.

Tabla 49

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

|                  |  | Fortalezas: F   | Debilidades: D   |
|------------------|--|---|--|
| Análisis Externo | F1   | Cuencas donde crece el camarón de río   | D1 Vías de acceso terrestre en malas condiciones   |
|                  | F2   | Proyecto de promoción de Valle de los Volcanes en desarrollo  | D2 Falta de infraestructura servicio de agua, electricidad, telefonía, Internet, y servicios de educación pública  |
|                  | F3   | Presencia de festivales gastronómicos   | D3 Falta de infraestructura para la atención de salud de la población  |
|                  | F4   | Identidad de los pobladores con su cultura  | D4 Disminución anual en el presupuesto participativo   |
|                  |  |   | D5 Falta de inversión en Desarrollo e Innovación tecnológica   |
|                  |  |   | D6 Disminución del número de estudiantes que culminan educación secundaria.  |
| Oportunidades: O |  | Estrategias FO Explote Maxi-Maxi  | Estrategias DO Busque Mini-Maxi  |
| O1               | Crecimiento de producción de camarón del río   | FO 1 Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4).   | DO 1 Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón (D1, D4, O1, O2).  |
| O2               | Crecimiento del sector turismo por el interés de National Geographic en el Valle de los Volcanes | FO 2 Desarrollar un plan de turismo gastronómico en la ruta hacia el Valle de los Volcanes (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4).  | DO 2 Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla (D5, O1, O3).   |
| O3               | Leyes que regulan y controlan la producción de camarón   | FO 3 Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes (F1, F3, O1, O3).  | DO 3 Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet (D2, D5, O1, O2).   |
| O4               | Leyes que respaldan el turismo   | FO 4 Formar clústeres con otras Provincias para exportación de camarón (F1, F3, O1, O3, O5).  | DO4 Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la Provincia (D1, D3, D6, O1, O2, O3, O4).                        |
| O5               | Tratados de comercio internacionales del Gobierno peruano con otros países                       | FO 5 Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la Provincia (F1, F2, O1, O2, O3, O4). |  |
|                  |  | FO 6 Promocionar las rutas turísticas de la Provincia a través de organismos del estado como PromPerú (F2, O2, O4).   |  |
| Amenazas: A      |  | Estrategias FA Confronte Maxi-Mini  | Estrategias DA Evite Mini Mini   |
| A1               | Deficiente infraestructura para educación en I&D   | FA 1 Capacitar a la población en la producción de camarón (F1, F3, A1, A3).   | DA 1 Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet (D1, D2, D3, A1, A4, A5). |
| A2               | Falta de inversión en tecnología e innovación  | FA 2 Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón (F1, F3, A2, A3).   | DA 2 Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación (D2, D3, D5, D6, A2, A3, A4, A5).                        |
| A3               | Mano de obra poco especializada  | FA 3 Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo (F1, F2, F3, A1, A3).   | DA 3 Incrementar el número de establecimientos de salud para la población (D3, D4, A4, A5)   |
| A4               | Elevado índice de pobreza  | FA 4 Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores (F1, F2, F3, A4, A5)  |  |
| A5               | Decrecimiento de población en la Provincia de Castilla   |   |  |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2012, p. 352.

1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico.
2. Desarrollar un plan de turismo gastronómico en la ruta hacia el Valle de los Volcanes.
3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes.
4. Formar clústeres con otras Provincias para exportación de camarón.
5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la Provincia.
6. Promocionar las rutas turísticas de la Provincia a través de organismos del Estado como PromPerú.

**Estrategias FA-confrontar (Maxi-Mini).** Según D'Alessio (2012), es fomentar las estrategias haciendo uso de las fortalezas de la organización para reducir el impacto de las amenazas externas:

7. Capacitar a la población en la producción de camarón.
8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón.
9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo.
10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores.

**Estrategias DO-buscar (Mini-Maxi).** Según D'Alessio (2012) es fomentar las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas:

11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón.

12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla.
13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet.
14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la Provincia.

**Estrategias DA-evitar (Mini-Mini).** Según D'Alessio (2012) es fomentar las estrategias haciendo uso de acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas, evadiendo las amenazas del entorno:

15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet.
16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación.
17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población.

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

Para la elaboración de la matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (MPEYEA) para la Provincia de Castilla, se ha considerado la metodología descrita por D'Alessio (2012), que dará como resultado un polígono y la formación de un vector, el cual indicará la postura estratégica más apropiada para la Provincia descrita en la Tabla 50 y Figura 25. De acuerdo al análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Provincia de Castilla se encuentra en una posición defensiva. Si bien la posición en este cuadrante indica que se tiene una baja estabilidad del entorno y una baja ventaja competitiva, se debe analizar el polígono que determina el vector resultante, que para el caso de la Provincia de Castilla indica que la fortaleza financiera es aceptable, el entorno es poco estable, la fortaleza de la industria es aceptable y tiene una buena ventaja competitiva, en base a este análisis, la Provincia de Castilla debe buscar la supervivencia y salir de la

situación crítica en la que se encuentra, para ello se recomiendan las siguientes estrategias:

(a) fusión, (b) cosechar productos, y (c) atrincheramiento (D'Alessio, 2012).

Tabla 50

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

| Posición estratégica externa                                |       | Posición estratégica interna                           |       |
|---|-------|--|-------|
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) |       | Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)  |       |
| 1. Potencial de crecimiento                                 | 5     | 1. Participación en el mercado                         | 1     |
| 2. Potencial de utilidades                                  | 5     | 2. Calidad del producto                                | 5     |
| 3. Estabilidad financiera                                   | 4     | 3. Ciclo de vida del producto                          | 3     |
| 4. Conocimiento tecnológico                                 | 3     | 4. Ciclo de reemplazo del producto                     | 3     |
| 5. Utilización de recursos                                  | 1     | 5. Lealtad del consumidor                              | 2     |
| 6. Intensidad de capital                                    | 2     | 6. Utilización de la capacidad de los competidores     | 2     |
| 7. Facilidad de entrada al mercado                          | 3     | 7. Conocimiento tecnológico                            | 1     |
| 8. Productividad/utilización de la capacidad                | 3     | 8. Integración vertical                                | 2     |
| 9. Poder de negociación de los productores                  | 1     | 9. Velocidad de introducción de nuevos productos       | 3     |
| Promedio =  | 3.00  | Promedio - 6 =   | -3.56 |
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)   |       | Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) |       |
| 1. Cambios tecnológicos                                     | 5     | 1. Retorno en la inversión                             | 5     |
| 2. Tasa de inflación  | 5     | 2. Apalancamiento                                      | 3     |
| 3. Variabilidad de la demanda                               | 4     | 3. Liquidez  | 3     |
| 4. Rango de precios de productos competitivos               | 1     | 4. Capital requerido <i>versus</i> capital disponible  | 2     |
| 5. Barreras de entrada al mercado                           | 3     | 5. Flujo de caja                                       | 2     |
| 6. Rivalidad/presión competitiva                            | 1     | 6. Facilidad de salida del mercado                     | 3     |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda                     | 2     | 7. Riesgo involucrado en el negocio                    | 3     |
| 8. Presión de los productos sustitutos                      | 3     | 8. Rotación de inventarios                             | 3     |
|   |       | 9. Economías de escala y de experiencia                | 1     |
| Promedio - 6 =  | -3.00 | Promedio =   | 2.78  |
| X = FI + VC   | -0.56 | Y = EE + FF  | -0.22 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2012, p. 303.

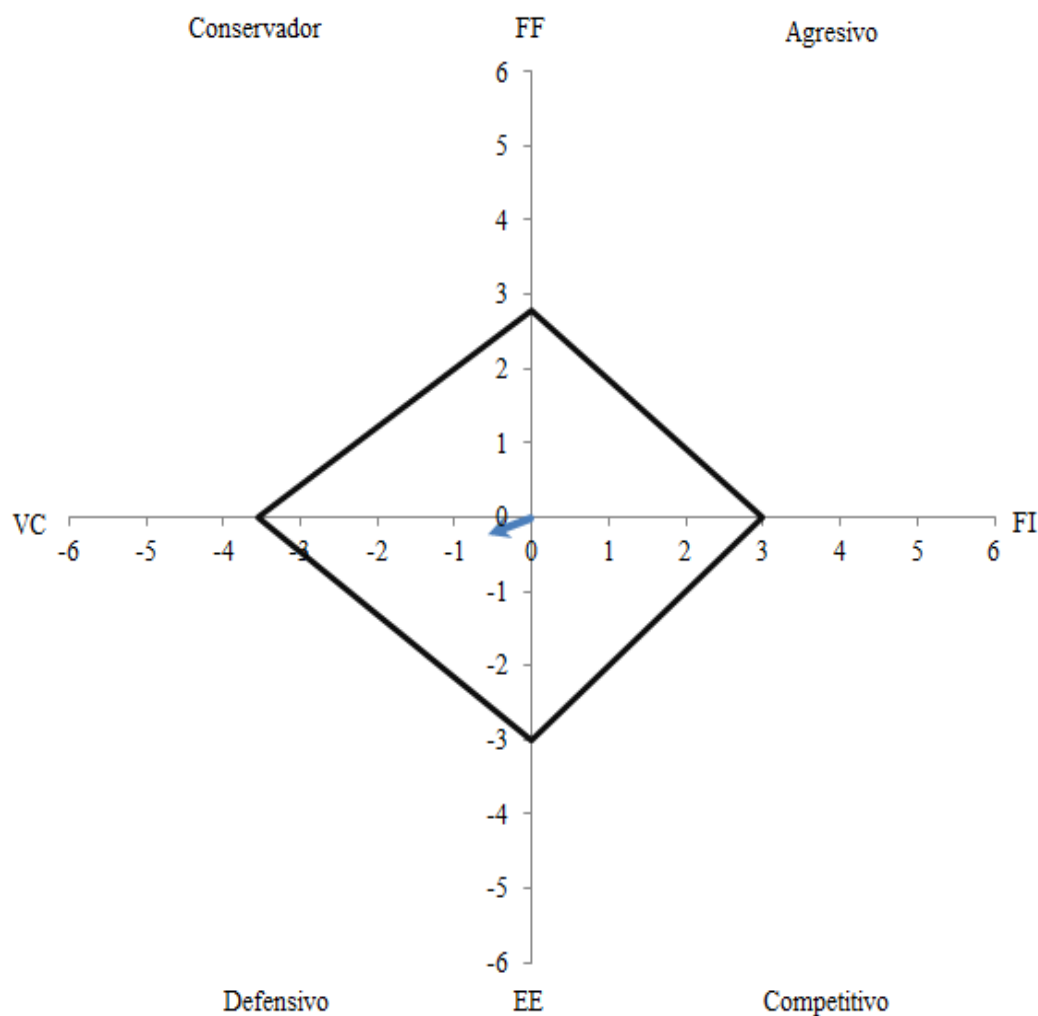


Figura 25. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).  
Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 306.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (MBCG) ha sido diseñada para ayudar a diseñar estrategias, para cada división de la organización. En el caso de estudio se usa para evaluar el portafolio de productos de la Provincia de Castilla. Para lo cual se considera que el país tiene más de 2,000 distritos, lo que hace que la participación relativa de mercado de la Provincia sea muy baja. El mercado está delimitado por áreas geográficas, hecho que condiciona su participación de mercado. Para la construcción de la Matriz BCG de la Provincia Castilla se ha determinado el volumen de ingresos, así como la participación relativa en la industria. Según la Figura 26, durante el periodo 2016 los ingresos

totales de la Provincia Castilla disminuyeron en 91%, en tanto que el promedio de los ingresos de la región Arequipa creció en 264%. En la partida de ingresos, el rubro de canon decreció a nivel nacional en el mismo periodo.

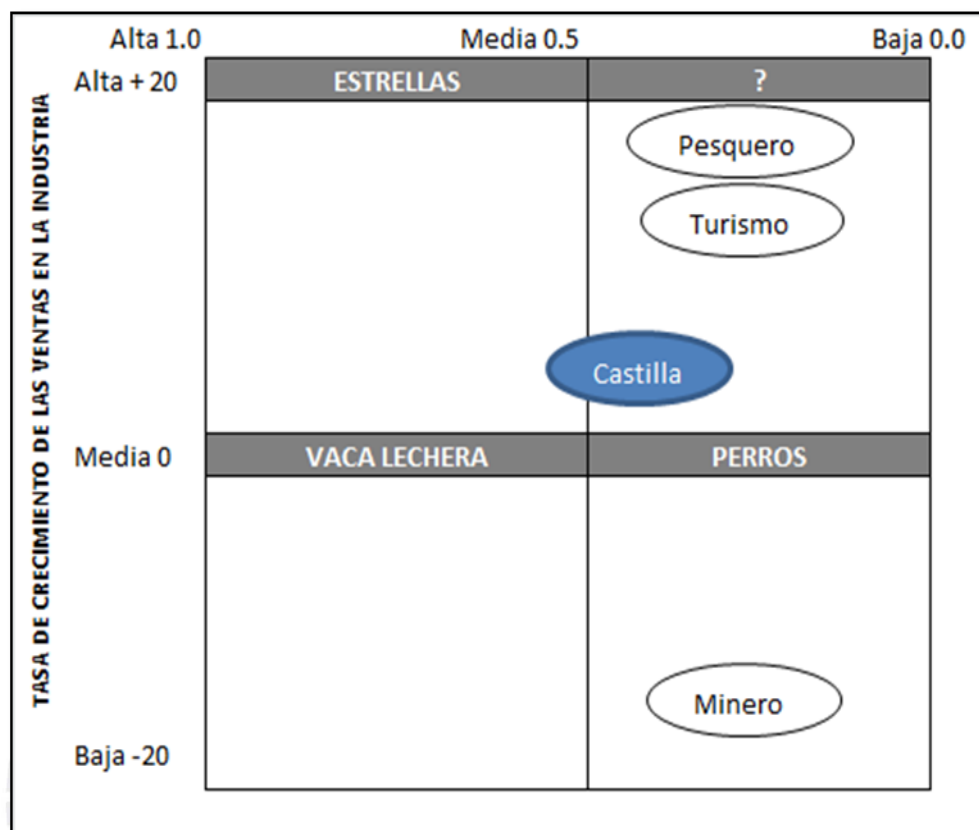


Figura 26. Matriz boston consulting group (MBCG)

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 324.

La matriz indica que por el tipo de industria en la que se desenvuelve la Provincia Castilla, los productos con los que cuenta se encuentran en el cuadrante de interrogación. Estos son las tasas relacionadas a turismo y pesquero; y los productos del cuadrante perros son las transferencias del gobierno por el canon minero. La Provincia Castilla debe aplicar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos para los sectores turismo y pesquero. Las transferencias del gobierno central por canon tienen una baja participación relativa del mercado y compiten en un mercado de poco crecimiento. En este caso, la Provincia de Castilla debe aplicar estrategias de reducción de la participación de este rubro en su volumen total de ingresos.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna-Externa (MIE) tiene como objeto mostrar el “puntaje ponderado” que da como resultado de las matrices EFE (sección 3.4) y EFI (sección 4.2) la Provincia de Castilla (D’Alessio, 2014). Así, considerando los factores determinantes de éxito, tanto externos como internos, se obtendrá la posición de la Provincia de Castilla. Los valores obtenidos fueron de 1.95 para MEFE y 2.54 para MEFI. La Figura 27 muestra la MIE para la Provincia de Castilla. Como resultado se obtiene que está ubicada en la región tres, VIII cuadrante. La recomendación para la MIE de la Provincia de Castilla es “cosechar,” de esta forma se ha de hacer uso de todos los beneficios a la fecha para poder hacer uso de esos recursos y pasar a la región dos para desarrollarse mejor y construir fortalezas (D’Alessio, 2012). Sin el buen aprovechamiento de los recursos que actualmente tiene Provincia de Castilla, como en el aspecto pesquero (camarón), y el turismo, no podrá mejorar y aprovechar sus fortalezas.

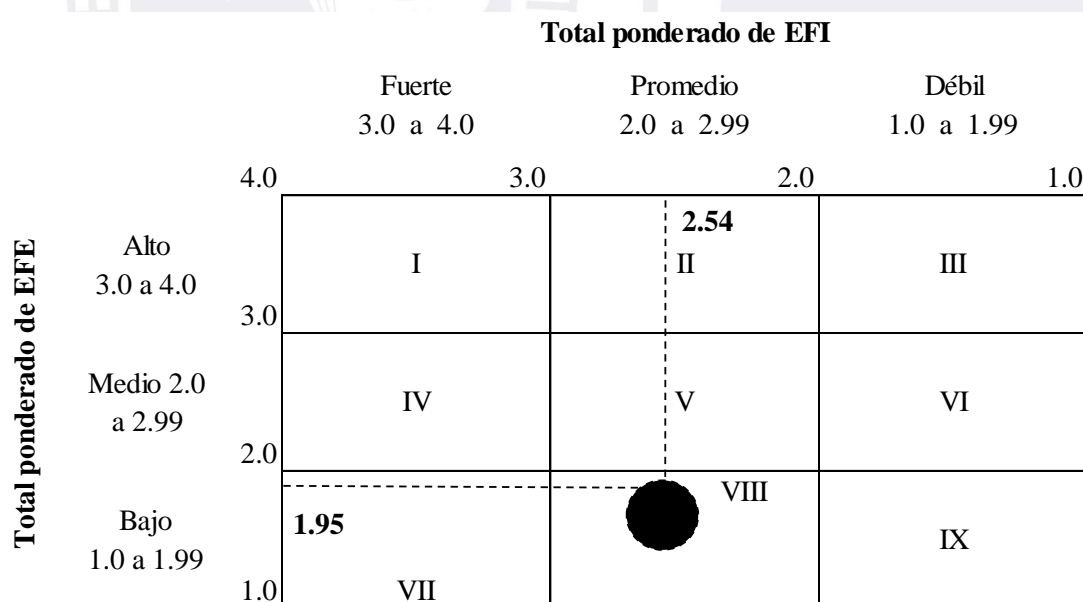


Figura 27. Matriz interna externa.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D’Alessio, 2012, p. 336.

De esta manera, según MIE las estrategias externas alternativas son meramente defensivas:

- Maximizar beneficios (defensivas).
- Gestionar para obtener caja (defensivas).
- Mejorar la calidad y variedad de productos (defensivas).
- Desarrollar la fidelización del cliente (defensivas).

### 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) tiene como objetivo evaluar y afinar las estrategias más óptimas para la organización; aquí se considera el crecimiento del mercado y la posición estratégica de la empresa en este mercado (D'Alessio, 2012). La Provincia de Castilla se ubica en el cuadrante II (Figura 28) de la MGE en donde la posición competitiva es débil aún por la falta de desarrollo en turismo y producción de camarón; sin embargo, el crecimiento del mercado local y extranjero es rápido. Así en este cuadrante, la Provincia de Castilla debe evaluar su cercanía al mercado y porque la cercanía actual no es efectiva.

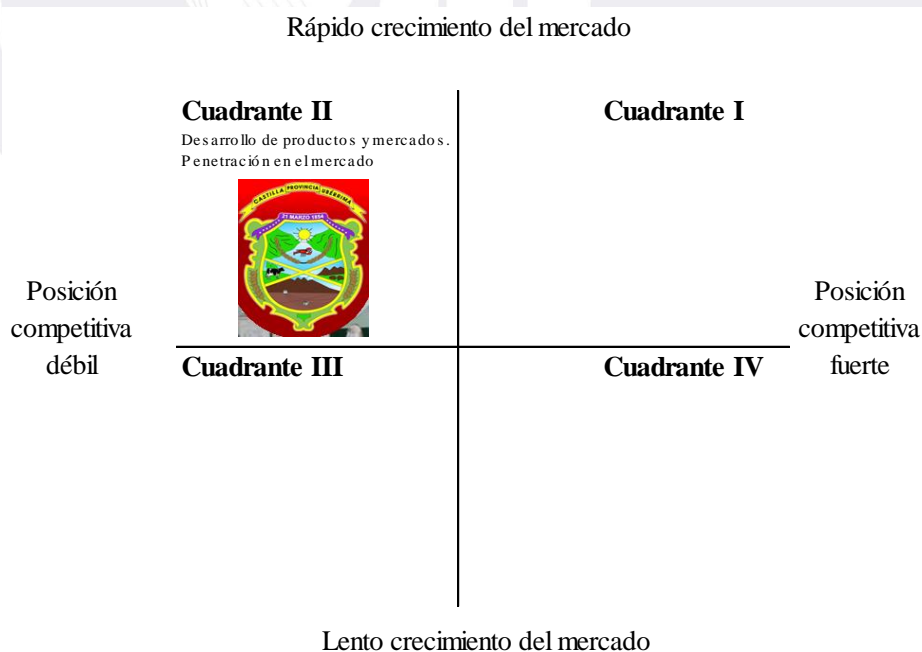


Figura 28. Matriz de la gran estrategia.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 344.

Según el resultado obtenido en la MGE, para la Provincia de Castilla las estrategias externas alternativas a seguir son las siguientes:

- Desarrollo de productos turismo y camarón.
- Penetración en el mercado nacional e internacional con turismo y camarón.
- Desarrollo de mercado en turismo vivencial y de aventura.
- Integración horizontal.

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Según D'Alessio (2012) “todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE son reunidas en una matriz” (p. 352). De esta forma, la MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso. En la Provincia de Castilla se pueden identificar las siguientes estrategias reflejadas en Tabla 51. Se evaluaron 17 estrategias en la matriz MDE. Las estrategias retenidas, por puntajes que alcanzaron fueron mayores e iguales a cuatro fueron 13, y por criterio se retuvieron cuatro con puntuación de tres que se considera también estrategias de importancia, siendo 17 el total de las estrategias que se retuvieron.

E1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico.

E2. Desarrollar un plan de turismo gastronómico en la ruta hacia el Valle de los Volcanes.

E3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes.

E4. Formar clústeres con otras Provincias para exportación de camarón.

E5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la Provincia.

E6. Promocionar las rutas turísticas de la Provincia a través de organismos del estado como PromPerú.

E7. Capacitar a la población en la producción de camarón.

E8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón.

E9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo.

E10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores.

E11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón.

E12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla.

E13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet.

E14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la Provincia.

E15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet.

E16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación.

E17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población.

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

La Matriz CPE determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas, seleccionadas mediante la matriz de decisión que se muestra en la Tabla 52. El análisis de resultados de las matrices de la etapa primera y el análisis de emparejamiento y combinación de la segunda son los inputs para la MCPE (D'Alessio, 2012). De esta manera, se evalúa el atractivo de las estrategias, de acuerdo con factores críticos de éxito, tanto externo como interno. Las estrategias que obtengan valores mayores a cinco deberán ser elegidas de acuerdo a la metodología que planteó D'Alessio (2014). De acuerdo a los resultados de esta matriz, se han de retener dieciséis estrategias. Las estrategias retenidas son E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, y E17.

### **6.8 Matriz Rumelt (MR)**

Una vez determinadas las estrategias retenidas más atractivas después del MCPE, se realiza el análisis de la matriz de Rumelt (MR), que considera evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con cuatro criterios planteados: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2012). En este sentido, las 16 estrategias evaluadas cumplen los cuatro criterios establecidos, por lo cual todas son consideradas, con lo que se garantiza mejores resultados en la etapa de implementación (ver Tabla 53).

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética (ME) se utiliza para verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos sobre derechos, justicia y utilitarismo (D'Alessio, 2012). En este caso, ver Tabla 54, las 16 estrategias retenidas cumplen con este parámetro.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de aplicar los criterios de Rumelt y la matriz de ética, ya se cuenta con las estrategias retenidas finales y las que se conservarán como contingencia (ver Tabla 55).

Tabla 51

## Matriz de Decisión Estratégica

| Estrategias Específicas |     | Estrategias Alternativas   | FODA                        | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-------------------------|-----|--|-----------------------------|-------|-----|----|----|-------|
| E1                      | FO1 | Establecer y promocionar rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico aprovechando el crecimiento de este sector.                                   | Desarrollo de mercados      | X     |     | X  | X  | 4     |
| E2                      | FO2 | Desarrollar un plan de turismo gastronómico en la ruta hacia el Valle de los Volcanes  | Desarrollo de mercado       | X     |     | X  | X  | 4     |
| E3                      | FO3 | Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes  | Diversificación Concéntrica | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E4                      | FO4 | Formar clústeres con otras Provincias para exportación de camarón  | Diversificación Concéntrica | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E5                      | FO5 | Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la Provincia | Desarrollo de mercado       | X     |     | X  | X  | 4     |
| E6                      | FO6 | Promocionar las rutas turísticas de la Provincia a través de organismos del estado como PromPerú   | Penetración en el mercado   | X     |     | X  | X  | 4     |
| E7                      | FA1 | Capacitar a la población en la producción de camarón   | Penetración en el mercado   | X     |     | X  | X  | 4     |
| E8                      | FA2 | Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón   | Desarrollo de mercado       | X     |     | X  | X  | 4     |
| E9                      | FA3 | Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo   | Desarrollo de mercado       | X     | X   | X  | X  | 4     |
| E10                     | FA4 | Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores   | Desarrollo de mercado       | X     |     | X  | X  | 4     |
| E11                     | DO1 | Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón   | Desarrollo de mercado       | X     | X   | X  | X  | 4     |
| E12                     | DO2 | Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla  | Desarrollo de producto      | X     |     | X  | X  | 4     |
| E13                     | DO3 | Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet  | Desarrollo de mercado       | X     |     | X  | X  | 3     |
| E14                     | DO4 | Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la Provincia  | Aventura conjunta           | X     |     | X  | X  | 3     |
| E15                     | DA1 | Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet  | Aventura conjunta           | X     | X   | X  | X  | 4     |
| E16                     | DA2 | Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación   | Aventura conjunta           | X     | X   |    | X  | 3     |
| E17                     | DA3 | Incrementar el número de establecimientos de salud para la población   | Aventura conjunta           | X     |     | X  | X  | 3     |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 352.

### **6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz es un último filtro a las estrategias seleccionadas. Como indica D'Alessio (2012), se debe verificar que los OLP alcanzarán la estrategias finalmente retenidas. Podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos, lo cual es poco probable, en ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más (ver Tabla 56).

### **6.12 Matriz de Estrategias *versus* Posibilidades de los Competidores Sustitutos**

El mundo actual es muy competitivo y cambiante; por lo cual, los grupos de interés y competidores están analizando permanentemente el mercado, los clientes, los proveedores, y los competidores. Es necesario analizar la reacción de los competidores y las posibilidades que tienen de implementar acciones para equiparar o neutralizar las estrategias definidas por la Provincia de Castilla. De acuerdo con lo determinado en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de Castilla, sus principales competidores son Caylloma y Camaná; los cuales están atentos a las estrategias de la Provincia de Castilla que pueden representar amenazas que deben eliminar, atenuar, o potenciar, según que se trate de competidores o aliados.

Para la evaluación de la MPC se ha definido una asignación de puntajes de uno a cuatro puntos, donde el valor 1.00 representa a las Provincias que en el corto plazo no tendrían capacidad de reaccionar frente a la estrategia planteada, por razones derivadas de falta de capacidad gerencial, carencia de recursos, objetivos estratégicos diferentes, entre otros. El valor 4.00 corresponde a las Provincias que, en el corto plazo, tendrían la capacidad de reaccionar frente a cada estrategia retenida. En la Tabla 57 se presenta la matriz de posibilidades de los competidores. En la misma, se muestra la estrategia y las posibilidades de reacción de la competencia. De acuerdo con el análisis desarrollado, se concluye que la Provincia de Caylloma sería la que tiene mayor capacidad de respuesta frente a las estrategias planteadas por la Provincia de Castilla, debido a las condiciones de sus recursos y objetivos planteados. Durante el periodo de implementación de estrategias para la Provincia de Castilla

debe tenerse en cuenta a su competidor directo, se debe considerar la posición a la vanguardia para la pronta respuesta a las acciones que tome su competencia.

### 6.13 Conclusiones

El FODA dio 17 estrategias de desarrollo de la Provincia de Castilla, al unir los cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA). La matriz PEYEA indica que la Provincia de Castilla debe usar estrategias de enfoque defensivo, ya que cuenta con una gran fortaleza financiera aceptable con entornos poco estable, la Provincia de Castilla debe buscar la supervivencia y salir de la situación crítica en la que se encuentra, para ello se recomiendan las siguientes estrategias: (a) fusión, (b) cosechar productos, y (c) atrincheramiento (D'Alessio, 2012). La matriz Boston Consulting Group permite analizar nuestros productos (sectores) en relación a las ventas y participación de mercado, de lo cual pudo identificarse como interrogación a los sectores pesqueros y turismo, sugiriéndose estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Las matrices de Ética y Rumelt validan que todas las estrategias propuestas cumplen con los criterios establecidos. La matriz MDE retuvo 17 estrategias (13 por puntaje y cuatro por criterio).

La matriz de posibilidades de los competidores permite analizar en base a la MPC la respuesta de los competidores directos de la Provincia de Castilla, de la cual se concluye que sus competidores directos son Caylloma y Camaná, dado sus recursos y objetivos planteados. Finalmente en la Matriz de Estrategias *versus* los Objetivos de Largo Plazo, las 16 estrategias seleccionadas, después de todo el análisis son las que ayudarán a conseguir los objetivos de largo plazo propuestos.

Tabla 52

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

| Factores críticos para el éxito  | Peso        | E1  |             | E3   |             | E4   |             | E5  |             | E6  |             | E7  |             | E8  |             | E9  |             | E10  |      | E11  |      | E12   |      | E13   |      | E14   |      | E15   |      | E16  |      | E17  |      |
|--|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|--|------|--|------|---|------|---|------|---|------|---|------|--|------|--|------|
|  |             | E1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico. |             | E3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes. |             | E4. Formar clústeres con otras provincias para exportación de camarón. |             | E5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la provincia. |             | E6. Promocionar las rutas turísticas de la provincia a través de organismos del estado como PromPerú. |             | E7. Capacitar a la población en la producción de camarón. |             | E8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón. |             | E9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo. |             | E10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores. |      | E11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón. |      | E12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla. |      | E13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet. |      | E14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la provincia. |      | E15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet. |      | E16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación. |      | E17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población. |      |
|  |             | PA  | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA  | TPA         | PA  | TPA         | PA  | TPA         | PA  | TPA         | PA  | TPA         | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA  |
| <b>Oportunidades</b>   |             |   |             |  |             |  |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |  |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |  |      |  |      |
| 1 Crecimiento de producción de camarón del río   | 0.13        | 4   | 0.52        | 4  | 0.52        | 4  | 0.52        | 4   | 0.52        | 4   | 0.52        | 2   | 0.26        | 2   | 0.26        | 3   | 0.39        | 4  | 0.52 | 4  | 0.52 | 4   | 0.52 | 2   | 0.26 | 4   | 0.52 | 3   | 0.39 | 3  | 0.39 | 3  | 0.39 |
| 2 Crecimiento del sector turismo por el interés de National Geographic en el Valle de los Volcanes               | 0.13        | 4   | 0.52        | 2  | 0.26        | 4  | 0.52        | 1   | 0.13        | 1   | 0.13        | 4   | 0.52        | 4   | 0.52        | 4   | 0.52        | 4  | 0.52 | 2  | 0.26 | 1   | 0.13 | 4   | 0.52 | 2   | 0.26 | 3   | 0.39 | 3  | 0.39 | 3  | 0.39 |
| 3 Leyes que regulan y controlan la producción de camarón   | 0.09        | 4   | 0.36        | 4  | 0.36        | 3  | 0.27        | 4   | 0.36        | 2   | 0.18        | 1   | 0.09        | 2   | 0.18        | 4   | 0.36        | 4  | 0.36 | 3  | 0.27 | 3   | 0.27 | 3   | 0.27 | 4   | 0.36 | 2   | 0.18 | 2  | 0.18 | 2  | 0.18 |
| 4 Leyes que respaldan el turismo   | 0.10        | 4   | 0.40        | 2  | 0.20        | 4  | 0.40        | 1   | 0.10        | 1   | 0.10        | 3   | 0.30        | 4   | 0.40        | 4   | 0.40        | 3  | 0.30 | 2  | 0.20 | 1   | 0.10 | 4   | 0.40 | 2   | 0.20 | 2   | 0.20 | 2  | 0.20 | 2  | 0.20 |
| 5 Tratados de comercio internacionales del Gobierno peruano con otros países                                     | 0.09        | 4   | 0.36        | 2  | 0.18        | 3  | 0.27        | 1   | 0.09        | 1   | 0.09        | 4   | 0.36        | 4   | 0.36        | 4   | 0.36        | 2  | 0.18 | 2  | 0.18 | 1   | 0.09 | 4   | 0.36 | 2   | 0.18 | 3   | 0.27 | 3  | 0.27 | 3  | 0.27 |
| <b>Amenazas</b>  |             |   |             |  |             |  |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |  |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |  |      |  |      |
| 1 Deficiente infraestructura para educación en I&D   | 0.1         | 2   | 0.20        | 1  | 0.10        | 2  | 0.20        | 1   | 0.10        | 2   | 0.20        | 1   | 0.10        | 1   | 0.10        | 2   | 0.20        | 1  | 0.10 | 1  | 0.10 | 4   | 0.40 | 1   | 0.10 | 1   | 0.10 | 3   | 0.30 | 3  | 0.30 | 2  | 0.20 |
| 2 Falta de inversión en tecnología e innovación  | 0.09        | 2   | 0.18        | 4  | 0.36        | 3  | 0.27        | 1   | 0.09        | 2   | 0.18        | 3   | 0.27        | 2   | 0.18        | 2   | 0.18        | 3  | 0.27 | 1  | 0.09 | 1   | 0.09 | 2   | 0.18 | 4   | 0.36 | 3   | 0.27 | 3  | 0.27 | 2  | 0.18 |
| 3 Mano de obra poco especializada  | 0.09        | 2   | 0.18        | 4  | 0.36        | 3  | 0.27        | 3   | 0.27        | 2   | 0.18        | 3   | 0.27        | 1   | 0.09        | 2   | 0.18        | 3  | 0.27 | 4  | 0.36 | 3   | 0.27 | 2   | 0.18 | 4   | 0.36 | 3   | 0.27 | 3  | 0.27 | 2  | 0.18 |
| 4 Elevado índice de pobreza  | 0.09        | 3   | 0.27        | 4  | 0.36        | 3  | 0.27        | 3   | 0.27        | 2   | 0.18        | 2   | 0.18        | 3   | 0.27        | 3   | 0.27        | 4  | 0.36 | 3  | 0.27 | 3   | 0.27 | 4   | 0.36 | 2   | 0.18 | 2   | 0.18 | 4  | 0.36 | 3  | 0.27 |
| 5 Decrecimiento de población en la provincia de Castilla   | 0.09        | 3   | 0.27        | 4  | 0.36        | 2  | 0.18        | 3   | 0.27        | 4   | 0.36        | 2   | 0.18        | 3   | 0.27        | 2   | 0.18        | 4  | 0.36 | 3  | 0.27 | 2   | 0.18 | 4   | 0.36 | 2   | 0.18 | 2   | 0.18 | 4  | 0.36 | 3  | 0.27 |
| <b>Fortalezas</b>  |             |   |             |  |             |  |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |  |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |  |      |  |      |
| 1 Cuenca donde crece el camarón de río   | 0.15        | 4   | 0.60        | 4  | 0.60        | 4  | 0.60        | 4   | 0.60        | 4   | 0.60        | 4   | 0.60        | 4   | 0.60        | 4   | 0.60        | 4  | 0.60 | 4  | 0.60 | 4   | 0.60 | 4   | 0.60 | 4   | 0.60 | 2   | 0.30 | 2  | 0.30 | 2  | 0.30 |
| 2 Proyecto de promoción de Valle de los Volcanes en desarrollo   | 0.15        | 4   | 0.60        | 2  | 0.30        | 4  | 0.60        | 4   | 0.60        | 4   | 0.60        | 3   | 0.45        | 4   | 0.60        | 4   | 0.60        | 3  | 0.45 | 1  | 0.15 | 2   | 0.30 | 4   | 0.60 | 1   | 0.15 | 2   | 0.30 | 2  | 0.30 | 2  | 0.30 |
| 3 Presencia de festivales gastronómicos  | 0.10        | 2   | 0.20        | 3  | 0.30        | 2  | 0.20        | 3   | 0.30        | 4   | 0.40        | 4   | 0.40        | 3   | 0.30        | 3   | 0.30        | 3  | 0.30 | 3  | 0.30 | 3   | 0.30 | 2   | 0.20 | 2   | 0.20 | 3   | 0.30 | 2  | 0.20 | 4  | 0.40 |
| 4 Identidad de los pobladores con su cultura   | 0.09        | 4   | 0.36        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 4   | 0.36        | 4   | 0.36        | 2   | 0.18        | 3   | 0.27        | 3   | 0.27        | 4  | 0.36 | 4  | 0.36 | 4   | 0.36 | 4   | 0.36 | 4   | 0.36 | 2   | 0.18 | 3  | 0.27 | 3  | 0.27 |
| <b>Debilidades</b>   |             |   |             |  |             |  |             |   |             |   |             |   |             |   |             |   |             |  |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |  |      |  |      |
| 1 Vías de acceso terrestre en malas condiciones  | 0.10        | 3   | 0.30        | 2  | 0.20        | 2  | 0.20        | 4   | 0.40        | 4   | 0.40        | 3   | 0.30        | 4   | 0.40        | 4   | 0.40        | 3  | 0.30 | 4  | 0.40 | 3   | 0.30 | 4   | 0.40 | 2   | 0.20 | 2   | 0.20 | 2  | 0.20 | 4  | 0.40 |
| 2 Falta de infraestructura servicio de agua, electricidad, telefonía, Internet, y servicios de educación pública | 0.10        | 2   | 0.20        | 2  | 0.20        | 1  | 0.10        | 4   | 0.40        | 3   | 0.30        | 2   | 0.20        | 3   | 0.30        | 4   | 0.40        | 3  | 0.30 | 2  | 0.20 | 3   | 0.30 | 3   | 0.30 | 2   | 0.20 | 2   | 0.20 | 3  | 0.30 | 4  | 0.40 |
| 3 Falta de infraestructura para la atención de salud de la población   | 0.09        | 1   | 0.09        | 1  | 0.09        | 1  | 0.09        | 2   | 0.18        | 2   | 0.18        | 2   | 0.18        | 2   | 0.18        | 2   | 0.18        | 3  | 0.27 | 2  | 0.18 | 4   | 0.36 | 2   | 0.18 | 4   | 0.36 | 4   | 0.36 | 2  | 0.18 | 4  | 0.36 |
| 4 Disminución anual en el presupuesto participativo  | 0.05        | 2   | 0.10        | 2  | 0.10        | 2  | 0.10        | 3   | 0.15        | 3   | 0.15        | 3   | 0.15        | 3   | 0.15        | 3   | 0.15        | 4  | 0.20 | 3  | 0.15 | 3   | 0.15 | 3   | 0.15 | 4   | 0.20 | 4   | 0.20 | 2  | 0.10 | 4  | 0.20 |
| 5 Falta de inversión en Desarrollo e Innovación tecnológica  | 0.11        | 2   | 0.22        | 3  | 0.33        | 3  | 0.33        | 3   | 0.33        | 2   | 0.22        | 3   | 0.33        | 2   | 0.22        | 2   | 0.22        | 2  | 0.22 | 4  | 0.44 | 4   | 0.44 | 4   | 0.44 | 1   | 0.11 | 3   | 0.33 | 3  | 0.33 | 3  | 0.33 |
| 6 Disminución del número de estudiantes que culminan educación secundaria.                                       | 0.06        | 2   | 0.12        | 1  | 0.06        | 1  | 0.06        | 2   | 0.12        | 3   | 0.18        | 3   | 0.18        | 2   | 0.12        | 2   | 0.12        | 2  | 0.12 | 3  | 0.18 | 3   | 0.18 | 3   | 0.18 | 2   | 0.12 | 4   | 0.24 | 4  | 0.24 | 2  | 0.12 |
| <b>Total</b>   | <b>2.00</b> | <b>6.05</b>   | <b>5.51</b> | <b>5.72</b>  | <b>5.64</b> | <b>5.51</b>  | <b>5.50</b> | <b>5.77</b>   | <b>6.28</b> | <b>6.36</b>   | <b>5.48</b> | <b>5.61</b>   | <b>6.40</b> | <b>5.20</b>   | <b>5.24</b> | <b>5.41</b>   | <b>5.61</b> |  |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |  |      |  |      |

Nota. Puntaje de atractividad (T PA): 4. Muy atractivo, 3. Atractivo, 2. Algo atractivo, y 1. Sin atractivo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, p. 370.

Tabla 53

*Matriz de Rumelt*

| Estrategias   | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se acepta |
|---|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| E1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes.  | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E4. Formar clústeres con otras provincias para exportación de camarón.  | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la provincia. | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E6. Promocionar las rutas turísticas de la provincia a través de organismos del estado como PromPerú.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E7. Capacitar a la población en la producción de camarón.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores.  | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón.  | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la provincia.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet.   | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación.  | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |
| E17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población.  | Si           | Si          | Si      | Si           | Si        |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Álessio, 2012, p. 411.

Tabla 54

## Matriz de Ética

|   | Estrategias   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |
|---|---|--|--|---|---|---|---|---|--|--|---|---|---|---|--|--|
|   | E1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico. | E3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes. | E4. Formar clústeres con otras provincias para exportación de camarón. | E5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la provincia. | E6. Promocionar las rutas turísticas de la provincia a través de organismos del estado como PromPerú. | E7. Capacitar a la población en la producción de camarón. | E8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón. | E9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo. | E10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores. | E11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón. | E12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla. | E13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet. | E14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la provincia. | E15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet. | E16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación. | E17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población. |
| <b>Derechos</b>                                   |   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |
| Impacto en el derecho de la vida                  | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P  | P  |
| Impacto en el derecho de la propiedad             | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P  | P  |
| Impacto en el derecho al libre pensamiento        | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P  | P  |
| Impacto en el derecho a la privacidad             | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P   | 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   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P  | P  |
| Impacto en el derecho a hablar libremente         | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P  | P  |
| Impacto en el derecho al debido proceso           | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P  | P   | P   | P   | P   | P  | P  |
| <b>Justicia</b>                                   |   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |
| Impacto en la distribución                        | J   | J  | J  | J   | J   | J   | J   | J   | J  | J  | J   | J   | J   | J   | J  | J  |
| Impacto en la administración                      | J   | J  | J  | J   | J   | J   | J   | J   | J  | J  | J   | J   | J   | J   | J  | J  |
| Normas de compensación                            | J   | J  | J  | J   | J   | J   | J   | J   | J  | J  | J   | J   | J   | J   | J  | J  |
| <b>Utilitarismo</b>                               |   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |
| Fines y resultados estratégicos                   | E   | E  | E  | E   | E   | E   | E   | E   | E  | E  | E   | E   | E   | E   | E  | E  |
| Medios estratégicos empleados                     | E   | E  | E  | E   | E   | E   | E   | E   | E  | E  | E   | E   | E   | E   | E  | E  |
| <b>Derechos:</b>                                  | P= Promueve N= Neutral V= Viola   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |
| <b>Justicia:</b>                                  | J= Justo N= Neutro I= Injusto   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |
| <b>Utilitarismo:</b>                              | E= Excelentes N= Neutro P=Perjudicial   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |  |  |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Álessio, 2012, p. 420.

Tabla 55

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

| Estrategias   | Retenida     |
|---|--------------|
| E1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico.   | Sí           |
| E3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes.  | Sí           |
| E4. Formar clústeres con otras Provincias para exportación de camarón.  | Sí           |
| E5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la Provincia. | Sí           |
| E6. Promocionar las rutas turísticas de la Provincia a través de organismos del estado como PromPerú.   | Sí           |
| E7. Capacitar a la población en la producción de camarón.   | Sí           |
| E8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón.   | Sí           |
| E9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo.   | Sí           |
| E10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores.  | Sí           |
| E11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón.  | Sí           |
| E12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla.   | Sí           |
| E13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet  | Sí           |
| E14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la Provincia.   | Sí           |
| E15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet.   | Sí           |
| E16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación.  | Sí           |
| E17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población.  | Sí           |
| Estrategias   | Contingencia |
| E2. Desarrollar un plan de turismo gastronómico en la ruta hacia el Valle de los Volcanes.  | Sí           |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* de D'Álessio F., 2012, p. 427.

Tabla 56

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

| Estrategias/Objetivos   | Al 2027, iniciar e incrementar la producción de camarón de 50 toneladas anuales a 500 toneladas anuales. | Al 2027, incrementar la afluencia de turistas nacionales de 39,000 anualmente a 75,000 turistas anualmente | Al 2027, incrementar la afluencia de turistas internacionales de 9,000 anualmente a 17,000 turistas anualmente. | Al 2027, se asfaltarán la ruta vial que comunica Aplao – Andagua | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable de 54.29% a 75% | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a electricidad del 76.5% a 95.5% | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a telefonía e Internet a través de la implementación de fibra óptica en la Provincia de 0km a 225 km. | Al 2027, Castilla contará con centros de investigación y desarrollo, de ninguno en la actualidad a 2 centros de I&D para la producción de camarón e incremento del turismo | Al 2027, el nivel de pobreza se reducirá de 34.5 a 27.6 | Al 2027, la cantidad de población que haya culminado la secundaria aumentará de 3,614 personas a 4,100 personas | Al 2027, la cantidad de establecimientos de salud aumentará de 29 a 42 |
|---|--|--|---|--|---|---|--|--|---|---|--|
| E1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico.   | X  | X  | X   | X  |   |   |  | X  | X   |   |  |
| E3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes.  | X  |  |   |  |   |   |  | X  | X   |   |  |
| E4. Formar clústeres con otras Provincias para exportación de camarón.  | X  |  |   | X  |   |   |  | X  | X   |   |  |
| E5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la Provincia. | X  | X  | X   |  |   |   |  |  |   | X   |  |
| E6. Promocionar las rutas turísticas de la Provincia a través de organismos del estado como PromPerú.   |  | X  | X   |  |   |   |  |  |   | X   |  |
| E7. Capacitar a la población en la producción de camarón.   | X  |  |   |  |   |   |  | X  | X   |   |  |
| E8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón.   | X  |  |   |  |   |   |  | X  | X   |   |  |
| E9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo.   |  | X  | X   | X  | X   | X   | X  | X  | X   |   |  |
| E10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores.  | X  | X  | X   |  |   |   |  |  |   | X   |  |
| E11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón.  | X  | X  | X   | X  |   |   |  |  |   |   |  |
| E12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla.   | X  |  |   |  |   |   |  | X  |   |   |  |
| E13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet  |  | X  | X   |  |   |   | X  |  |   |   |  |
| E14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la Provincia.   | X  | X  | X   | X  |   |   |  |  |   |   |  |
| E15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet.   |  |  |   |  | X   | X   | X  | X  |   |   |  |
| E16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación.  |  |  |   |  |   |   |  |  | X   | X   |  |
| E17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población.  |  |  |   |  |   |   |  |  | X   |   | X  |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 428

Tabla 57

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

| Estrategia  | Caylloma | Camaná |
|---|----------|--------|
| E1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico.   | 3        | 2      |
| E3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes.  | 3        | 3      |
| E4. Formar clústeres con otras provincias para exportación de camarón.  | 3        | 3      |
| E5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la provincia. | 3        | 2      |
| E6. Promocionar las rutas turísticas de la provincia a través de organismos del estado como PromPerú.   | 3        | 2      |
| E7. Capacitar a la población en la producción de camarón.   | 2        | 2      |
| E8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón.   | 2        | 2      |
| E9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo.   | 3        | 2      |
| E10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores.  | 3        | 3      |
| E11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón.  | 3        | 2      |
| E12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla.   | 3        | 3      |
| E13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet.   | 3        | 1      |
| E14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la provincia.   | 3        | 2      |
| E15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet.   | 3        | 2      |
| E16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación.  | 2        | 2      |
| E17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población.  | 3        | 2      |
| Promedio  | 2.81     | 2.19   |

*Nota.* 1 indica ninguna capacidad de respuesta y 4 indica mucha capacidad de respuesta a la estrategia planteada.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se desarrolla la implementación estratégica para la Provincia de Castilla lo que comprende siete secciones. Primero se realiza los Objetivos de Corto Plazo partiendo de los Objetivos de Largo Plazo y extendiéndose hasta las acciones. En la segunda sección se menciona los recursos asignados a cada Objetivo de Corto Plazo basándose en a las 7Ms de materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. Como tercera sección se menciona las políticas de cada Estrategia, definiendo los límites de implementación de cada estrategia y los valores de la Provincia de Castilla. Como cuarta parte se menciona la Estructura Organizacional que comprende el análisis del organigrama de la Provincia de Castilla y propuesta. En la quinta sección se menciona los aspectos de Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social, seguido de la sexta parte que considera los Recursos Humanos y Motivación; la última sección considera la Gestión del Cambio.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son hitos que permiten lograr los objetivos de largo plazo, y constituyen la base para la asignación de recursos (D'Alessio, 2012). Para cada objetivo de largo plazo (OLP) se han establecido objetivos de corto plazo (OCP) progresivamente hasta el año 2027. Estos OCP deberán ser validados cada cierto tiempo, para verificar su cumplimiento y seguir haciendo las proyecciones para alcanzar el OLP trazado se puede ver el crecimiento de los OCP).

***OLP1 Al 2027, iniciar e incrementar la producción de camarón de 50 toneladas anuales en el año 2016, a 500 toneladas anuales.***

OCP1.1. Al 2020, culminación de la construcción de los primeros 40 criaderos de camarón.

OCP1.2. Al 2023, formación del clúster gastronómico – turístico de la ruta al Valle de los Volcanes.

OCP1.3. Al 2027, culminación de la construcción de los 60 criaderos de camarón.

***OLP2 Al 2027, incrementar la afluencia de turistas nacionales de 39,000 en el año 2016, a 75,000 turistas nacionales anualmente.***

OCP2.1. Al 2020, incrementar la inversión privada en construcción de restaurantes y hoteles en US\$ 10'000,000.00.

OCP2.2. Al 2023, contar con cinco alianzas estratégicas con agencias de turismo reconocidas a nivel nacional.

OCP2.3. Al 2027 capacitar a la población tres veces al año en el enfoque a la satisfacción al turista.

***OLP3 Al 2027, incrementar la afluencia de turistas internacionales de 9,000 en el año 2016, a 17,000 turistas internacionales anualmente.***

OCP3.1. Al 2020, incrementar la inversión privada en construcción de restaurantes y hoteles en US\$ 10'000,000.00.

OCP3.2. Al 2023, contar con cinco alianzas estratégicas con agencias de turismo reconocidas a nivel internacional.

OCP3.3. Al 2027 capacitar a la población tres veces al año en el enfoque a la satisfacción al turista.

***OLP4. Al 2027, se asfaltará la ruta vial que comunica Aplao – Andagua, de 0km a 145km.***

OCP4.1 Al 2020, se realizará el afirmado de la ruta vial que comunica Aplao – Andagua

OCP4.2 Al 2023, se realizará el asfaltado de la ruta vial que comunica Aplao– Viraco

OCP4.3 Al 2027, se realizará el asfaltado de la ruta vial que comunica Viraco – Andagua.

***OLP5 Al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable de 54.29% en el año 2016, a 75%.***

OCP 5.1 Al 2020, se incrementará el acceso de la población a agua potable en los distritos de Chachas, Chilcaymarca y Machaguay.

OCP 5.2 Al 2023, se incrementará el acceso de la población a agua potable en los distritos de Aplao, Andagua, Ayo, Unión y Viraco.

OCP 5.3 Al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable a los distritos de Huancarqui, Orcopampa, Pampacolca, y Tipán.

***OLP6 Al 2027, Al 2027, se incrementará el acceso de la población a electricidad del 76.5% en el año 2016, a 95.5%.***

OCP6.1. Al 2020 el acceso de la población a electricidad se realizará en los distritos de Chachas, Chilcaymarca, Machaguay, Unión y Viraco.

OCP6.2. Al 2023 el acceso de la población a electricidad se realizará en los distritos de Aplao, Andagua, Ayo, Huancarqui, Orcopampa, Pampacolca, y Tipán.

OCP6.3. Al 2027 se realizará la instalación de subestaciones e instalación de subsistemas de distribución para los distintos distritos y electrificación conjunta de Castilla.

***OLP7 Al 2027, se incrementará el acceso de la población a telefonía e Internet a través de la implementación de fibra óptica en la Provincia de 0 a 40%.***

OCP7.1 Al 2020 se iniciará la implementación de la infraestructura subterránea a lo largo de los 225km de la provincia.

OCP7.2 Al 2023 se realizará el tendido de la fibra óptica a lo largo de los 225km de la provincia.

OCP7.3 Al 2027 se habilitará las conexiones en los diversos puntos a lo largo de los 225km de la provincia.

***OLP8 Al 2027, se capacitará en técnicas de crianza de camarón (investigación y desarrollo) al 100% de los criadores.***

OCP8.1 Al 2020, formar y capacitar al equipo que liderará el proyecto de capacitación a los criadores de camarón.

OCP8.2 Al 2023, capacitar a los criadores de camarón en aplicación de nuevas técnicas producción y desarrollo del mismo.

OCP8.3 Al 2027, seguimiento de la aplicación de las técnicas capacitadas y la actualización de nuevas técnicas de producción.

***OLP9 Al 2027, Al 2027, el nivel de pobreza se reducirá de 34.5% en el año 2016, a 20%.***

OCP9.1 Al 2020, el PEA efectivamente ocupado se incrementará al 60% por la creación de nuevos puestos de trabajo debido al crecimiento del turismo y producción del camarón.

OCP9.2 Al 2023, se incrementará el nivel de ingresos de la población en un 20% derivado del aumento oportunidades de negocios independientes.

OCP9.3 Al 2027, se incrementará el nivel de ingresos 10% de los pobladores con actividades indirectas relacionadas al turismo y al camarón.

***OLP10 Al 2027, Al 2027, la cantidad de población que haya culminado la secundaria aumentará 15%.***

OCP10.1. Al 2020 coordinaciones con el Gobierno Regional para brindar incentivos para que el 100% personal docente calificado enseñe en zonas altas de la Provincia de Castilla.

OCP10.2. Al 2023 buscar alianzas con Estado para asegurar los estudios superiores del 50% de alumnos que culminen la educación secundaria.

OCP10.3. Al 2027, capacitar al 100% de los docentes de la provincia, según la especialidad que les corresponde.

***OLP11. Al 2027, la cantidad de establecimientos de salud aumentará en 35%.***

OCP11.1. Al 2020 capacitar al 100% de los profesionales de la salud, en las diversas especialidades, de los puestos de salud de la provincia de Castilla.

OCP11.2. Al 2023 mejora de la infraestructura del 100% de los centros de salud de la provincia de Castilla.

OCP11.3. Al 2027, realizar campañas de salud integral a todos los pobladores de la Provincia.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos asignados para los 57 OCP identificados se basan en a las 7Ms de materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. Así según Grant (2005), citado por D'Alessio (2015) existe una alta correlación entre los recursos (7Ms), las capacidades de la empresa y sus estrategias que se apoyan en las ventajas competitivas y factores claves de éxito de la organización (ver Tabla 58).

## **7.3 Políticas de Cada Estrategia**

Las políticas definen los límites en los que la implementación de las estrategias propuestas pueden actuar; estas políticas deben ser coherentes con los valores establecidos para la organización, en este caso para la Provincia de Castilla, que se denominan “macropolíticas” es por medio de estas políticas que se orienta a las estrategias a alcanzar la visión propuesta. (D'Alessio, 2012). En base a estas características se establecen en la Tabla 59 las siguientes políticas, con el fin de lograr la visión propuesta para el año 2027.

#### **7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Castilla**

La estructura organizacional actual de la Provincia de Castilla, cuenta con diferentes gerencias encargadas de diferentes aspectos, tal como se muestra en el Apéndice B, sin embargo, para la visión del presente plan estratégico es clave que se pueda contar con una gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos, la cual estará encargada de liderar los estudios correspondientes a los objetivos de largo lazo planteados, y que dependerá directamente de la Gerencia Municipal. Actualmente se cuenta con la subgerencia de formulación de estudios y proyectos, la cual depende de la gerencia de desarrollo urbano e infraestructura; pero esta subgerencia no es suficiente para cubrir todos los estudios y ejecuciones necesarios para lograr la visión propuesta. En base a estas observaciones, es que se propone el organigrama mostrado en la Figura 29, se resalta la creación de la nueva gerencia en color anaranjado.

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

La Provincia de Castilla tiene el objetivo de regular, preservar y promover la recuperación de los recursos naturales, principalmente el recurso hídrico; mediante alternativas de manejo y uso de agua; promoviendo una cultura responsable y ecológica, manejo y tratamiento del suelo, agua y el medio ambiente. En este sentido, la municipalidad deberá utilizar los mecanismos regulatorios existentes para supervisar la construcción de nuevas instalaciones públicas, mejoramiento de carreteras y uso de agua.

Se plantea el fortalecimiento de la gerencia de servicios comunales y protección ambiental, la cual tiene a su cargo la subgerencia de áreas verdes y protección ambiental; deberán velar por el fomento de planes de uso adecuado de agua, incremento en el número de áreas verdes, el incremento en el número de TM de recojo de residuos sólidos, entre otros. En este sentido, es importante que la municipalidad disponga de los recursos económicos, personal, entre otros para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Estas acciones irán

directamente relacionadas con la gestión responsable y medioambiental de la crianza de camarones así como un turismo ecológico.

Por el tema de responsabilidad social se plantea el fortalecimiento del departamento organizaciones sociales de base, perteneciente a la gerencia de bienestar social y desarrollo económico local, el cual busque la generación de empleo y buenas relaciones con los *Stakeholders* de la producción de camarón y desarrollo del turismo. De esta manera, el rol de los representantes municipales será el de garantizar la mejora de la calidad de vida de los pobladores a través del cuidado del ornato público, la mejora en el aspecto ambiental que favorecerá el equilibrio ecológico y servirá de fuente indirecta para la generación de empleos, favorecerá el equilibrio ecológico y servirá de fuente indirecta para la generación de empleos, buscando responsabilidad social sostenible. Como resultado directo de lo anterior; la calidad de la producción de camarón y servicio de turismo se verán beneficiados.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

En la población de la Provincia de Castilla existen 477 centros poblados de los mismos, 460 son rurales y 17 urbanos (INEI, 2007), según lo indicado en los capítulos pasados, por ello para la implantación de estos programas de desarrollo para la Provincia como capacitaciones técnicas y otros, se hace necesaria la concientización de la población en ser ellos los líderes del cambio y hacer de sus tierras recursos más productivos que les generen ganancias no sólo a ellos, sino a la Provincia en sí, y por tanto un crecimiento de la comunidad. Es imperativo que la municipalidad Provincial de Castilla pueda fomentar en cada uno de sus distritos el desarrollo de estas actividades productivas, pero partiendo de una adecuada capacitación, sobre las nuevas formas de producción más eficientes. Para ello, se hace necesaria la presencia de la municipalidad en la educación técnica superior de la Provincia, con el fin de aumentar la mano de obra capacitada y así lograr a buen término los proyectos que se tienen por objetivo conseguir instaurar.

Tabla 58

## Recursos Asignados para los OCP de la Provincia de Castilla

| OLP   | OCP      | Materiales<br>(Directos<br>e<br>indirectos) | Mano de<br>obra<br>(Personas) | Maquinarias<br>(Activos<br>productivos) | Métodos<br>(Procedimien<br>tos /<br>sistemas) | Medio ambiente<br>(Clima<br>organizacional) | Mentalidad<br>(Cultura<br>organizacional) | Moneda<br>(Dinero) | Moneda (S/)                               |
|-------|----------|---|-------------------------------|---|---|---|---|--------------------|---|
|       |          | Tangibles                                   | Humanos                       | Tangibles                               | Tangibles                                     | Intangibles                                 | Intangibles                               | Tangibles          |   |
| OPL1  | OCP 1.1  | X   | X                             | X                                       | X   |   |   | X                  | S/<br>27,720,000                          |
|       | OCP 1.2  | X   | X                             | X                                       | X   | X   | X   | X                  |   |
|       | OCP 1.3. | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  |   |
| OLP2  | OCP 2.1  | X   | X                             |   | X   | X   | X   | X                  | S/<br>6'308,750                           |
|       | OCP 2.2  | X   | X                             |   | X   | X   | X   | X                  |   |
|       | OCP 2.3  | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  |   |
| OLP3  | OCP 3.1  | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | S/. 990,150                               |
|       | OCP 3.2  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 3.3  | X   | X                             | X                                       | X   | X   |   | X                  |   |
| OLP4  | OCP 4.1  | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | S/<br>178'002,000                         |
|       | OCP 4.2  | X   | X                             | X                                       | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 4.3  | X   | X                             | X                                       | X   |   |   | X                  |   |
| OLP5  | OCP 5.1  | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | S/<br>45,000,000                          |
|       | OCP 5.2  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 5.3  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
| OLP6  | OCP 6.1  | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | S/ 4,774,920                              |
|       | OCP 6.2  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 6.3  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
| OLP7  | OCP 7.1  | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | S/ 5,763,461                              |
|       | OCP 7.2  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 7.3  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
| OLP8  | OCP 8.1  | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | S/ 6,756,155                              |
|       | OCP 8.2  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 8.3  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
| OLP9  | OCP 9.1  | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | Resultado<br>de otros<br>OLP y sus<br>OCP |
|       | OCP 9.2  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 9.3  | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
| OLP10 | OCP 10.1 | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | S/ 1,000,870                              |
|       | OCP 10.2 | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 10.3 | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
| OLP11 | OCP 11.1 | X   | X                             | X                                       | X   |   | X   | X                  | S/<br>23,000,000                          |
|       | OCP 11.2 | X   | X                             |   | X   |   |   | X                  |   |
|       | OCP 11.3 | X   | X                             | X                                       | X   |   |   | X                  |   |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2014, p. 484.

Tabla 59

*Políticas de la Provincia de Castilla*

|     |  |
|-----|--|
|     | Desarrollar circuitos turísticos que integren el turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico a lo largo de la Provincia de Castilla  |
| E1  | Promocionar a nivel nacional e internacional las alternativas turísticas de la Provincia<br>Mejorar las vías de transporte en los circuitos desarrollados<br>Promover la identidad de los pobladores con los atractivos turísticos de la zona<br>Promover el compromiso de la población con la actividad turística y capacitarlos en la atención a los turistas<br>Invertir en la adquisición de la tecnología necesaria para crear criaderos de camarones                                 |
| E3  | Capacitar a los pobladores en la crianza en cautiverio de los camarones<br>Buscar consolidar contratos atractivos para la venta de los camarones   |
| E4  | Consolidar acuerdos de producción con otras Provincias a fin de hacer sinergia para la explotación del camarón<br>Aprovechar el know how de cada Provincia en la mejor forma de explotar el camarón de río   |
| E5  | Promocionar el potencial de crecimiento de los productos de la Provincia con entidades financieras<br>Solicitar líneas de crédito de bajos intereses con el respaldo de la Municipalidad   |
| E6  | Atraer el interés del estado en la promoción turística del Vale de los Volcanes<br>Difundir mediante medios del estado las atracciones turísticas de Castilla<br>Capacitar a la población en las nuevas técnicas de crianza de camarón   |
| E7  | Incentivar la construcción de criaderos de camarón y promover su beneficio en el incremento de la producción<br>Capacitar a la población en el beneficio económica de la crianza del camarón<br>Promocionar entre inversionistas privados el atractivo del mercado de producción de camarón  |
| E8  | Presentar proyectos de producción de camarón a potenciales inversionistas.<br>Capacitar a los pobladores en el trato a los turistas  |
| E9  | Capacitar a los pobladores en los beneficios de la industria del turismo<br>Capacitar a la población en los beneficios de creación de negocios relacionados al sector de camarón y turismo<br>Capacitar a la población en posibles fuentes de financiamiento para iniciar empresas relacionada con el camarón y el turismo   |
| E10 | Coordinar con la Municipalidad de Castilla el otorgamiento de beneficios a empresas nuevas relacionadas a los sectores de camarón y turismo<br>Destinar en los presupuestos participativos de la Municipalidad de Castilla el monto necesario para la construcción de la carretera Aplao – Andagua<br>Realizar un control estricto del avance de la construcción de la carretera para no tener atrasos en el proyecto.   |
| E11 | Programar el mantenimiento de la vía para que se encuentre en óptimo estado en el transcurso de los años<br>Invertir en investigaciones de nuevas tecnologías para la crianza de camarones   |
| E12 | Realizar proyectos piloto de pruebas de mejoras tecnológicas en la crianza de camarones<br>Buscar el apoyo de ONG que puedan financiar el uso de nuevas tecnologías en la crianza de camarones<br>Capacitar a las autoridades y a la población en la importancia de contar con Internet y telefonía celular para el desarrollo de la Provincia.<br>Capacitar a las autoridades y a la población en la importancia de contar con Internet y telefonía celular para los turistas potenciales |
| E13 | Realizar proyectos para destinar parte del presupuesto participativo en la construcción de la infraestructura para la instalación de Internet y telefonía<br>Realizar proyectos para el mejoramiento de las vías dentro de la Provincia de Castilla, principalmente las relacionadas a atractivos turísticos   |
| E14 | Establecer un plan de mantenimiento de las principales vías relacionadas al sector turismo.<br>Desarrollar proyectos de instalación de electricidad, agua, telefonía e Internet con profesionales calificados para la presentación ante el SNIP<br>Priorizar la presentación de proyectos relacionados a electricidad, agua, telefonía, Internet y carreteras para su presentación ante el SNIP y el MEF   |
| E15 | Brindar incentivos económicos a docentes que enseñen en las zonas inaccesibles de la Provincia<br>Brindar ayuda económica a familias en pobreza extrema para que sus hijos puedan asistir a los colegios   |
| E16 | Crear becas y convenios con instituciones de educación superior para alumnos destacados.<br>Construir más establecimientos de salud para la población<br>Equipar con equipos modernos los centros de salud que existen actualmente.  |
| E17 | Promover incentivos para los profesionales de la salud que trabajen en las zonas más inaccesibles de la Provincia.   |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 472.

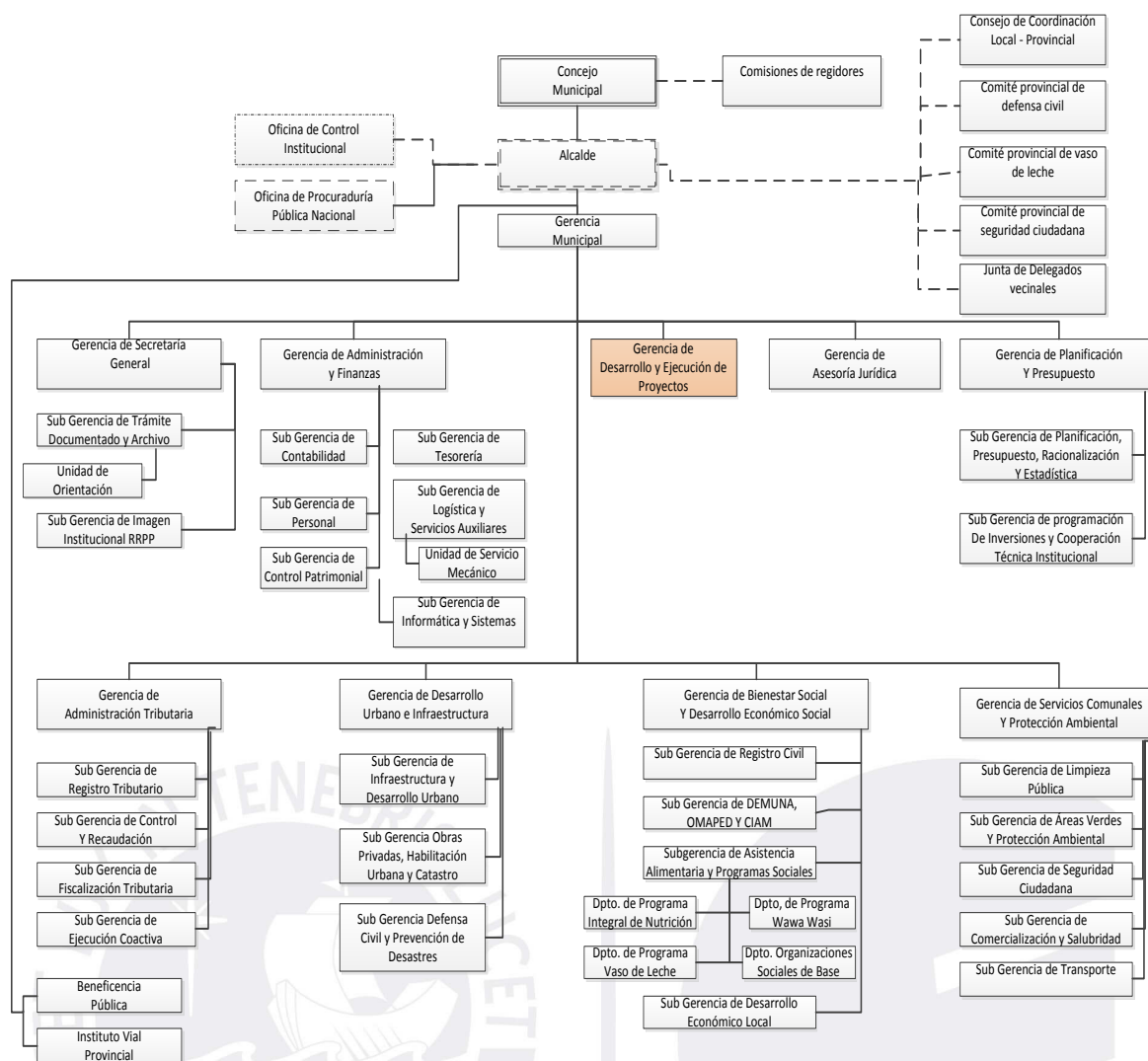


Figura 29. Organigrama propuesto de la municipalidad Provincial de Castilla. Adaptado de *ROF de la Municipalidad Provincial de Castilla*, por Municipalidad Provincial de Castilla, 2016.

Actualmente cuentan con tres centros de educación superior, pero debido a la demanda que se proyecta de los productos, que se tiene como meta, sería más necesaria la apertura de nuevos centros educativos a lo largo de la Provincia y no sólo en la capital.

Para las posiciones fundamentales se encontrarían en la misma organización (municipalidad de la Provincia de Castilla) el área de desarrollo de proyectos que podría dar las facilidades de información y trato con proveedores (podría ser proviene de la Provincia de Camaná) y dar las indicaciones iniciales de cómo iniciar el proyecto, según la información obtenida en las entrevistas. La idea principal es que cada productor vea la importancia de la

implantación de estos criaderos y se vean a sí mismos como líderes del cambio. La municipalidad podría facilitar los convenios con otras Provincias para un mejor desarrollo del producto.

Las capacitaciones también tendrán como beneficio que los pobladores ingresen a este cambio pero formando parte de él, no aceptando nuevas normas que la municipalidad indique. El objetivo de la concientización es lograr evidenciar los beneficios de emprender en estos negocios independientes donde cada uno puede ser su jefe y así obtener mejores resultados de su producción. A parte se contemplan capacitaciones de los mismos proveedores sobre el uso correcto del producto. Con lo indicado anteriormente se podrá lograr el cambio que se desea con este PEA, ya que sin el capital humano, no se podría avanzar. Este capital es el principal en cualquier esfuerzo de crecimiento que se desee alcanzar, por ello se le dará énfasis al mismo en todo lo que se proponga.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio para la Provincia de Castilla es un tema crítico debido a dos factores: (a) se trabaja con una Provincia y su comunidad que tienen muy arraigada la cultura y preceptos pasados de la Provincia de Castilla hacia el crecimiento y expansión, (b) la población a la que se dirige cada estrategia, OLP y OCP es distinta en cantidad y segmento. En base a ello se identifica el tema cultural y la diferencia de segmento a los que se dirige cada acción como dos barreras que podrían dificultar el cambio requerido para la puesta en marcha del presente plan.

Así, se toma en cuenta las acciones de transformación de la organización que recomendó D'Alessio (2014). Primero, el plan de acción para el cambio deberá establecer responsables, acciones claras para el cambio (parte del plan), plazo y tiempos a cumplir y acciones a tomarse en el caso no se cumpla con lo establecido. Segundo, se debe establecer canales claros y definidos de comunicación con todos los implicados para la implementación.

De esta forma cada *stakeholder* identificará la forma de comunicación. El establecer y propagar el sentido de urgencia es crítico debido a que se deberá abordar las deficiencias de la Provincia de Castilla y mostrar que oportunidades se tienen (ver FODA de Castilla del presente documento).

La formación de un equipo directivo con poder para la gestionar el cambio; se plantea que el equipo director esté compuesto por: (a) alcalde de la Provincia de Castilla, (b) alcaldes de los distritos de Castilla, (c) el presidente regional de Arequipa, (d) representantes de cada distrito de Castilla, (e) asesores técnicos externos, y (f) representante de Ministerio de Agricultura del Perú y del IMARPE. En este punto cabe resaltar que los asesores técnicos externos tendrán un rol fundamental en temas económicos de inversión y la tecnificación de ambos productos tanto turismo como producción de camarón. Esto se debe a que los asesores podrán dar mayor afianzamiento y eficiencia en la puesta en marcha de los proyectos; sin embargo, es función de las autoridades promover los proyectos así como gestionar los recursos necesarios para ellos.

El determinar una visión clara y comunicarla se convierten en el quinto paso para gestionar el cambio, esta deberá ser trabajada con el equipo director. El empoderamiento de personal para que se logre la visión será básica debido que a través de ella se propagará la visión y se asegura el entendimiento por parte de los involucrados; así como la importancia que se le dará al turismo enfocado en el Valle de los Volcanes y la cría y producción de camarón. Adicionalmente, como séptimo punto será necesario revisar los resultados y mejorarlos en base a la comunicación de ida y vuelta, y aceptación que se tenga del plan parte de la población y ejecutores del mismo. La comunicación constante garantizará el buen entendimiento de la visión así como avances de los proyectos y percepciones de los receptores para poder hacer los ajustes necesarios en pro de lograr los objetivos planteados. Por último, será necesario demostrar la credibilidad y convencimiento por parte de los

ejecutores. De esta forma los resultados que se pueden obtener en el presente plan dependerán de que se lleve a cabo y ejecute este con el mayor alineamiento posible a visión, misión, código de ética, valores, estrategias planteadas así como los OCP y OLP.

## 7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se han establecido las políticas como lineamientos básicos de cada estrategia seleccionada y que junto a la adecuada asignación de recursos en los objetivos de corto plazo nos ayudarán a lograr los objetivos a largo plazo propuestos. La implementación de estos objetivos requiere principalmente un cambio en el organigrama de la Provincia de Castilla que es la creación de la Gerencia de Desarrollo y Ejecución de Proyectos. Los factores ambiental, ecológico y de responsabilidad social garantizarán el crecimiento sostenible de la Provincia.

Es muy importante el desarrollo de actividades de capacitación para el capital humano, el cual dará el impulso del cambio. Este proyecto podrá ser exitoso, sólo cuando la población participe activamente en este cambio. El desarrollo de Castilla depende de la concientización de cada poblador en sacar adelante la Provincia, mediante capacitaciones de las actividades productivas y cómo poder desarrollar los recursos con los que cuenta. Con respecto a los recursos asignados para los OCP, se utilizan todos los recursos listados en las siete Ms en casi todos los OCP; sin embargo, la maquinaria y métodos no son tan reincidentes debido a que en muchos casos es suficiente adquirirlos o establecerlos, según correspondan, para el cumplimiento del primer objetivo. Para la gestión del cambio lo más importante para la aceptación del mismo son: (a) la conformación del equipo directivo, (b) el establecimiento del plan de acción, y (c) la comunicación constante entre todos los interesados.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se establece la forma en la que se llevará a cabo la evaluación y control de las objetivos planteados a fin de alcanzar la visión de este plan estratégico; este control deberá ser permanente y dinámico y podrá irse reajustando en la medida en la que se alcanzan los objetivos propuestos. Se desarrolla el Balance Score Card a fin de establecer un indicador y una unidad de medida a cada OCP propuesto; y ver cómo el logro de cada uno de ellos conlleva a alcanzar una parte de la visión propuesta para la Provincia de Castilla.

### 8.1 Perspectivas de Control

Todo el proceso estratégico es interactivo porque participa mucha gente; e iterativo, porque se retroalimenta permanentemente, permitiendo que la etapa de evaluación y control se realice en todo momento (D'Alessio, 2012). Además, en todo el proceso estratégico es importante tomar en consideración que existen dos grandes males endémicos que afectan a la gestión: la visión cortoplacista y la carencia de visión integral (D'Alessio, 2012). Por lo anterior, será imprescindible desarrollar una herramienta de control integral, que permita visualizar en forma general todo el panorama conjunto, buscando alcanzar los objetivos de largo plazo, objetivos de corto plazo y la visión de la Provincia de Castilla.

En el proceso de control, la evaluación más importante es la revisión y comparación adecuada y oportuna del enfoque en las estrategias. El proceso de evaluación de estrategias debe: (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar la revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en generar alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2012). Por lo tanto, se evaluará de acuerdo a Rumelt (1980) la correcta implementación, utilizando cuatro criterios: (a) consistencia: evalúa que las estrategias de la Provincia no presenten objetivos ni políticas en conflicto; (b) consonancia: interacción y respuestas adecuada al cambio, (c) factibilidad: que la Provincia gestione los recursos necesarios para implementar las estrategias; y (d) ventaja, que la Provincia obtenga

ventajas sobre otras Provincias, reduciendo riesgos. Por otro lado, también se deberá seguir el marco para evaluar estrategias, el que planteó David (2003), realizando los siguientes cuestionamientos en cada punto:

1. Revisando las bases subyacentes de las estrategias: desarrollando matrices EFE y EFI y comparándolas con las anteriores desarrolladas en la etapa de formulación, identificando diferencias.
2. Midiendo el desempeño de la Provincia de Castilla: comparándola con los resultados esperados que permitan alcanzar los objetivos.
3. Tomando medidas correctivas: si se encuentran desviaciones en las matrices desarrolladas en la etapa de formulación.

Por otro lado, el tablero de control integrado (*balanced scorecard*) será una herramienta útil y de gran relevancia para evaluar si la Provincia de Castilla está obteniendo o no los resultados deseados, progresando hacia los objetivos y tomando acciones correctivas de forma oportuna. Castilla debe ser una Provincia líder a nivel Perú en cuando a nivel de ingresos, educación y salud. Para ello, se ha identificado las oportunidades y amenazas en el análisis externo; y las fortalezas y debilidades, en el análisis interno. Además, se han creado objetivos de largo plazo, corto plazo, y las estrategias, enmarcados bajo principios y valores. Asimismo será indispensable una herramienta que permita evaluar el desempeño, tomando las medidas correctivas a tiempo, la cual será el *balanced scorecard*.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado**

Los costos proyectados para el OLP1 con respecto a la producción del camarón se dan en base a la producción y costo por kilogramo. Entre 1995 y 1998 el costo de camarón estaba entre S/ 12 y S/ 14 nuevos soles el kilogramo (Vicencio, 2011). De esta forma, al 2012 el costo de producción se mantuvo en S/ 14 nuevos soles por kilogramo (Muñoz, 2012, citado por Carrillo, Pacora, Risco, y Zerpa, 2012). Así el precio por cada tonelada considerada para

el presente documento es de S/ 14,000 nuevos soles. La Tabla 60 indica cómo es que se proyectan los costos de la producción de camarón al 2027 cuyo monto total asciende a S/ 27'720, 000 nuevos soles.

Tabla 60

*Costos de Producción de Camarón con Proyección 2027*

| Año         | Toneladas a producir | Costo anual S/ |
|-------------|----------------------|----------------|
| 2017        | 50                   | 700,000        |
| 2018        | 60                   | 840,000        |
| 2019        | 70                   | 980,000        |
| 2020        | 80                   | 1,120,000      |
| 2021        | 100                  | 1,400,000      |
| 2022        | 120                  | 1,680,000      |
| 2023        | 180                  | 2,520,000      |
| 2024        | 200                  | 2,800,000      |
| 2025        | 240                  | 3,360,000      |
| 2026        | 380                  | 5,320,000      |
| 2027        | 500                  | 7,000,000      |
| Costo total |                      | 27,720,000     |

*Nota.* Adaptado de *Plan estratégico de camarón* ([http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4595/CARRILLO\\_PACORA\\_RISCO\\_ZERPA\\_CAMARON.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4595/CARRILLO_PACORA_RISCO_ZERPA_CAMARON.pdf?sequence=1)).

Para el caso de los OLP2 y OLP3, se considerará gastos por publicidad para los primeros cinco años (ver Tabla 61), dado que la carretera actual a asfaltar tiene aprobación (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015). La estrategia planteada está asociada a tomar como producto estrella el camarón y en base a ello impulsar el turismo. Como referencia se muestra la Tabla 62 y Tabla 63, con los ingresos que podrían obtenerse según la proyección de la demanda definida en los OCP, por turistas nacionales e internacionales respectivamente. Los primeros cinco años el crecimiento será igual al actual, incrementándose el último periodo de seis años, del 2022 al 2027 por la producción madura de camarón y término de asfaltado de carretera. Los ingresos por cada turista se consideran en \$ 252.00 en promedio (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012).

Tabla 61

*Costos de Publicidad Turismo Nacional e Internacional*

| Canal de comunicación            | Detalle   | Monto S/  |
|----------------------------------|---|-----------|
| Prensa                           | Radio   | 91,200    |
|                                  | Prensa escrita                                      | 500       |
|                                  | Televisión  | 525,000   |
| Internet                         | Publicidad en redes sociales                        | 175       |
|                                  | Página web Institucional - ruta turística           | 1,750     |
| Paneles Publicitarios            | Colocación de paneles en puntos de alta circulación | 12,250    |
| Monto anual                      |   | 630,875   |
| Monto por turismo nacional       |   | 6'308,750 |
| Monto por turismo inter nacional |   | 990,150   |

*Nota.* Adaptado de *Plan de Marketing y Publicidad*, por CENFOTUR, 2012 (<http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/Plan-de-Marketing-2012.pdf>).

Tabla 62

*Ingresos Anuales por Demanda de Turistas Nacionales en la Provincia de Castilla*

| Año         | N° turistas nacionales | Ingreso anual S/ |
|-------------|------------------------|------------------|
| 2017        | 40,099                 | 35,367,043       |
| 2018        | 41,606                 | 36,696,843       |
| 2019        | 43,171                 | 38,076,645       |
| 2020        | 44,794                 | 39,508,327       |
| 2021        | 48,163                 | 42,479,353       |
| 2022        | 51,784                 | 45,673,800       |
| 2023        | 55,679                 | 49,108,470       |
| 2024        | 59,866                 | 52,801,427       |
| 2025        | 64,367                 | 56,772,094       |
| 2026        | 69,208                 | 61,041,355       |
| 2027        | 74,412                 | 65,631,665       |
| Costo total |                        | 523,157,021      |

*Nota.* Adaptado de *Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento*, INEI (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>).

Tabla 63

*Ingresos Anuales por Demanda de Turistas Internacionales en la Provincia de Castilla*

| Año         | N° turistas internacionales | Costo anual S/ |
|-------------|-----------------------------|----------------|
| 2017        | 9,020                       | 7'955,328      |
| 2018        | 9,359                       | 8'254,449      |
| 2019        | 9,711                       | 8'564,816      |
| 2020        | 10,076                      | 8'886,853      |
| 2021        | 10,833                      | 9'555,144      |
| 2022        | 11,648                      | 10'273,691     |
| 2023        | 12,524                      | 11'046,273     |
| 2024        | 13,466                      | 11'876,952     |
| 2025        | 14,479                      | 12'770,099     |
| 2026        | 15,567                      | 13'730,411     |
| 2027        | 16,738                      | 14'762,937     |
| Costo total |                             | 117'676,953    |

*Nota.* Adaptado de *Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento*, INEI (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>)

En el caso del OLP 4, se establece un costo estimado en base a la construcción de la carretera Quilca (Arequipa) – La Concordia ejecutada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, este costo asciende a US\$ 372,000 por kilómetro asfaltado (Ministerio de Transportes y Turismo, 2016). Para la ejecución del OLP 5, para alcanzar la meta del 80% de la población, se debe habilitar el acceso a agua potable a un estimado de 10,000 habitantes; de acuerdo a los proyectos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, esto asciende a un monto de S/ 45'000,000 (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2016). Para la implementación del OLP6 se requieren de S/ 4'774,920 nuevos soles (Ver Tabla 64). El presupuesto está elaborado en base al monto de inversión del SNIP proyectado de los PIP para la Provincia de Castilla (Tabla 39).

Tabla 64

*Costos de Instalación de Energía Eléctrica en viviendas de Castilla*

| Año         | % Instalación | Costo anual S/ |
|-------------|---------------|----------------|
| 2019        | 80.10%        | 1,187,791      |
| 2023        | 87.40%        | 1,662,907      |
| 2025        | 92.00%        | 1,092,768      |
| 2027        | 95.50%        | 831,454        |
| Costo total |               | 4,774,920      |

*Nota.* Adaptado del *Portal del Banco de Proyectos de la Provincia de Castilla del SNIP*, por el MEF 2016.

Para el OLP 7, la mejora de acceso a Internet y a la telefonía se hará mediante la implementación de fibra óptica, llegando hasta las ciudades más alejadas, el mismo que se inició en el 2013 y tiene como meta finalizar en el 2018. Este proyecto tiene como objetivo la implementación de 225km en Castilla, para ello, según lo indicado en el oficio N°30814-2015-MTC/27 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015), el costo total del proyecto es de U\$ 333 millones de dólares realizando un tramo de 13,000km. Con ello el costo es de U\$ 25,615.38 dólares por km y para la Provincia de Castilla el costo ascendería a U\$ 5'763,460.50 dólares (Tabla 65).

Tabla 65

*Costos de Instalación de Fibra Óptica en la Provincia de Castilla*

| Año         | % Instalación | Costo anual S/ |
|-------------|---------------|----------------|
| 2017        | 9.09          | S/ 523,950.96  |
| 2018        | 18.18         | S/ 523,950.96  |
| 2019        | 27.27         | S/ 523,950.96  |
| 2020        | 36.36         | S/ 523,950.96  |
| 2021        | 45.45         | S/ 523,950.96  |
| 2022        | 54.54         | S/ 523,950.96  |
| 2023        | 63.63         | S/ 523,950.96  |
| 2024        | 72.72         | S/ 523,950.96  |
| 2025        | 81.81         | S/ 523,950.96  |
| 2026        | 90.90         | S/ 523,950.96  |
| 2027        | 100.00        | S/ 523,950.96  |
| Costo total |               | 5'763,460.50   |

*Nota Adaptado del proyecto de Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (2016).*

Para la puesta en marcha del OLP8 la base de construcción es el monto de inversión que asigna el MEF para proyectos similares como para el proyecto de construcción e implementación del local de la unidad educativa de la Provincia de Castilla (2016). Cada construcción, implementación, y construcción de los centros de I&D tienen un costo de S/ 3'378,078 nuevos soles haciendo un costo total del OLP8 de S/ 6'756,155 (Ver Tabla 66).

Para la implementación del OLP 10, se considera los gastos relacionados a concientización de población, incentivo de personal docente y estudiantes, adecuándose los gastos en base al número de estudiantes, crecimiento de población, (Población 2000 al 2015,

por INEI, 2016b) (ver Tabla 68).

Tabla 66

*Costos de Construcción e Implementación de Centros de I&D*

| Año         | OCP | Costo anual S/ |
|-------------|-----|----------------|
| 2022        | 8.1 | 3'378,078      |
| 2026        | 8.2 | 3'378,078      |
| Costo total |     | 6'756,155      |

Nota. Adaptado del *Portal del Banco de Proyectos de la Provincia de Castilla del SNIP*, por el MEF 2016.

Para la OLP 9, se reducirá el índice de pobreza actual de 34.5% a 20%, mediante la implementación de nuevos negocios y empresas propias, aumento de puestos de trabajo y mayor acceso a la educación. El porcentaje de disminución anual es como se indica en la

Tabla 67

*Disminución de la Pobreza*

| Año  | % de Disminución | Total anual |
|------|------------------|-------------|
| 2017 | 9.09             | 33.18       |
| 2018 | 18.18            | 31.86       |
| 2019 | 27.27            | 30.54       |
| 2020 | 36.36            | 29.22       |
| 2021 | 45.45            | 27.90       |
| 2022 | 54.54            | 26.58       |
| 2023 | 63.63            | 25.26       |
| 2024 | 72.72            | 23.94       |
| 2025 | 81.81            | 22.62       |
| 2026 | 90.9             | 21.30       |
| 2027 | 100              | 20.00       |

Nota. Adaptado de *Población y vivienda 2007* de INEI, 2007 (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Tabla 68

*Costos por Incrementar el Número de Estudiantes que Culminen el Nivel Secundario*

| Detalle   | Costos S/        |
|---|------------------|
| Campañas concientización población                              | 57,600           |
| Incentivos personal docente                                     | 369,270          |
| Apoyo estudiantes para postular Universidad o Instituto Técnico | 574,000          |
| <b>Total</b>  | <b>1'000,870</b> |

Nota. Adaptado de *Población 2000 al 2015*, por INEI, 2016b (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>).

Para la ejecución del OLP 11, que consiste en construir 13 establecimientos de salud adicionales se considera los costos referidos en el presupuesto participativo 2015 (Gobierno Regional de Arequipa, 2015) (ver Tabla 69). En la Tabla 70 se muestra el Tablero de Control Balanceado para el Plan Estratégico de la Provincia de Castilla

Tabla 69

*Costos para Construir y Equipar Establecimientos de Salud en Castilla*

| Descripción                                  | Monto S/  | Cantidad | Total S/          |
|--|-----------|----------|-------------------|
| Construcción y equipamiento Hospital         | 5'000,000 | 1        | 5'000,000         |
| Construcción y equipamiento Centros de Salud | 1'500,000 | 12       | 18'000,000        |
| <b>Total</b>                                 |           |          | <b>23'000,000</b> |

*Nota.* Tomado *Presupuesto Participativo 2015*, POR Gobierno Regional de Arequipa, 2015 (<http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/participacion-ciudadana/presupuesto-participativo>).

### 8.3 Conclusiones

En el presente capítulo se analizó la forma de evaluación y control que se ejecutará durante el desarrollo del presente plan estratégico, con el fin de alcanzar la visión propuesta para la Provincia de Castilla, este control se llevará a cabo mediante el uso del *Balanced Scorecard*; con esta herramienta, se puede monitorear el avance de cada objetivo propuesto, y de ser el caso realizar el ajuste necesario en su ejecución; se analizaron los objetivos a largo plazo en base a las cuatro perspectivas de esta herramienta: perspectiva económica y financiera con un OLP; perspectiva de mercado con dos OLP; perspectiva de procesos con un OLP, y estructura y cultura con siete OLP.

Tabla 70

## Tablero de Control Balanceado para el Plan Estratégico de la Provincia de Castilla

| Perspectiva            | Visión  | Misión   | OLP   | OCP  | Responsables                                    | Indicadores                   | Proyectado |             |             |             | Presupuesto (S/) |  |  |
|------------------------|---|--|---|--|---|-------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------------|--|--|
|                        |   |  |   |  |   |                               | Año actual | Al año 2020 | Al año 2023 | Al año 2027 |                  |  |  |
| Económica y financiera | Obteniendo beneficios en el nivel de ingresos   | Promueve el desarrollo de actividades económicas relacionadas con la industria pesquera y de turismo | OLP9 Al 2027, el nivel de pobreza se reducirá de 34.5% a 20%.   | OCP9.1 Al 2020, el PEA efectivamente ocupado se incrementará al 60% por la creación de nuevos puestos de trabajo debido al crecimiento del turismo y producción del camarón.<br>OCP9.2 Al 2023, se incrementará el nivel de ingresos de la población en un 20% derivado del aumento oportunidades de negocios independientes.<br>OCP9.3 Al 2027, se incrementará el nivel de ingresos 10% de los pobladores con actividades indirectas relacionadas al turismo y al camarón. | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | % de PEA ocupado              | 48.67      | 60.00       |             |             |                  | En base a OLPS de mercado, procesos y estructura y cultura |  |
|                        |   |  |   |  |   | % de nivel de ingreso         | 0          |             | 20          |             |                  |  |  |
|                        |   |  |   |  |   | % de nivel de ingreso         | 0          |             |             | 10          |                  |  |  |
| Mercado                | Será reconocida como una de las Provincias con mayor afluencia de turistas  | Promueve el desarrollo de actividades económicas relacionadas con la industria pesquera y de turismo | OLP 2 Al 2027, incrementar la afluencia de turistas nacionales de 39,000 anualmente a 75,000 turistas anualmente.     | OCP2.1. Al 2020, incrementar la inversión privada en construcción de restaurantes y hoteles en US\$ 10'000,000.00.<br>OCP2.2. Al 2023, contar con cinco alianzas estratégicas con agencias de turismo reconocidas a nivel nacional.<br>OCP2.3. Al 2027 capacitar a la población tres veces al año en el enfoque a la satisfacción al turista.  | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | US\$ de Inversión privada     | 0          | 10'000,000  |             |             |                  | S/. 6'308,750  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de alianzas estratégicas  | 0          |             | 5           |             |                  |  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de capacitaciones por año | 0          |             |             | 3           |                  |  |  |
| Mercado                | Será reconocida como una de las Provincias con mayor afluencia de turistas  | Promueve el desarrollo de actividades económicas relacionadas con la industria pesquera y de turismo | OLP 3 Al 2027, incrementar la afluencia de turistas internacionales de 9,000 anualmente a 17,000 turistas anualmente. | OCP3.1. Al 2020, incrementar la inversión privada en construcción de restaurantes y hoteles en US\$ 10'000,000.00.<br>OCP3.2. Al 2023, contar con cinco alianzas estratégicas con agencias de turismo reconocidas a nivel internacional.<br>OCP3.3. Al 2027 capacitar a la población tres veces al año en el enfoque a la satisfacción al turista.   | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | US\$ de Inversión privada     | 0          | 10'000,000  |             |             |                  | S/. 990,150  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de alianzas estratégicas  | 0          |             | 5           |             |                  |  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de capacitaciones por año | 0          |             |             | 3           |                  |  |  |
| Procesos               | Será la primera Provincia productora de camarón a nivel nacional  | Promueve el desarrollo de actividades económicas relacionadas con la industria pesquera y de turismo | OLP 1 Al 2027, iniciar e incrementar la producción de camarón de 50 toneladas anuales a 500 toneladas anuales.        | OCP1.1. Al 2020, culminación de la construcción de los primeros 40 criaderos de camarón.<br>OCP1.2. Al 2023, formación del clúster gastronómico – turístico de la ruta al Valle de los Volcanes.<br>OCP1.3. Al 2027, culminación de la construcción de los 60 criaderos de camarón.  | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | Nro de criaderos              | 0          | 40          |             |             |                  | S/ 27,720,000  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de clúster                | 0          |             | 1           |             |                  |  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de criaderos              | 0          |             |             | 60          |                  |  |  |
|                        | Desarrollando su infraestructura e innovación obteniendo beneficios en el nivel de ingresos, educación y salud de sus pobladores. | Buscando su desarrollo integral y sostenible   | Al 2027, se asfaltará la ruta vial que comunica Aplao – Andagua, de 0km a 145km.                                      | OCP4.1 Al 2020, se realizará el afirmado de la ruta vial que comunica Aplao – Andagua<br>OCP4.2 Al 2023, se realizará el asfaltado de la ruta vial que comunica Aplao – Viraco<br>OCP4.3 Al 2027, se realizará el asfaltado de la ruta vial que comunica Viraco – Andagua.   | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | Nro de kilómetros afirmados   | 0          | 145         |             |             |                  | S/ 178'002,000   |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de kilómetros asfaltados  | 0          |             | 85          |             |                  |  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de kilómetros asfaltados  | 0          |             |             | 60          |                  |  |  |
| Estructura y Cultura   | Desarrollando su infraestructura e innovación obteniendo beneficios en el nivel de ingresos, educación y salud de sus pobladores. | Buscando su desarrollo integral y sostenible   | OLP 5 Al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable de 54.29% a 75%.                              | OCP 5.1 Al 2020, se incrementará el acceso de la población a agua potable en los distritos de Chachas, Chilcaymarca y Machaguay.<br>OCP 5.2 Al 2023, se incrementará el acceso de la población a agua potable en los distritos de Aplao, Andagua, Ayo, Unión y Viraco.<br>OCP 5.3 Al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable a los distritos de Huancarqui, Orcopampa, Pampacolca, y  | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | Nro de distritos              | 0          | 3           |             |             |                  | S/ 45,000,000  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de distritos              | 0          |             | 5           |             |                  |  |  |
|                        |   |  |   |  |   | Nro de distritos              | 0          |             |             |             |                  |  |  |

|   |  | Tipán.   |  |   |   |   |     |               |  |
|---|--|--|--|---|---|---|-----|---------------|--|
| Desarrollando su infraestructura e innovación obteniendo beneficios en el nivel de ingresos, educación y salud de sus pobladores. | Buscando su desarrollo integral y sostenible | OLP 6 Al 2027, se incrementará el acceso de la población a electricidad del 76.5% a 95.5%  | OCP6.1. Al 2020 el acceso de la población a electricidad se realizará en los distritos de Chachas, Chilcaymarca, Machaguay, Uñón y Viraco.                                       | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | Nro de distritos                        | 0 | 5   |               |  |
|   |  |  | OCP6.2. Al 2023 el acceso de la población a electricidad se realizará en los distritos de Aplao, Andagua, Ayo, Huancarqui, Orcopampa, Pampacolca, y Tipán.                       |   | Nro de distritos                        | 0 | 7   | S/ 4,774,920  |  |
|   |  |  | OCP6.3. Al 2027 se realizará la instalación de subestaciones e instalación de subsistemas de distribución para los distintos distritos y electrificación conjunta de Castilla.   |   | Nro de distritos                        | 0 | 12  |               |  |
| Desarrollando su infraestructura e innovación obteniendo beneficios en el nivel de ingresos, educación y salud de sus pobladores. | Buscando su desarrollo integral y sostenible | OLP 7 Al 2027, se incrementará el acceso de la población a telefonía e Internet a través de la implementación de fibra óptica en la Provincia de 0 al 40%. | OCP7.1 Al 2020 se iniciará la implementación de la infraestructura subterránea a lo largo de los 225km de la provincia.  | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | Kilómetros de fibra óptica implementada | 0 | 225 |               |  |
|   |  |  | OCP7.2 Al 2023 se realizará el tendido de la fibra óptica a lo largo de los 225km de la provincia.   |   | Kilómetros de fibra óptica tendida      | 0 | 225 | S/ 5,763,461  |  |
|   |  |  | OCP7.3 Al 2027 se habilitará las conexiones en los diversos puntos a lo largo de los 225km de la provincia.  |   | Kilómetros de fibra habilitada          | 0 | 225 |               |  |
| Desarrollando su infraestructura e innovación obteniendo beneficios en el nivel de ingresos, educación y salud de sus pobladores. | Buscando su desarrollo integral y sostenible | OLP 8 Al 2027, se capacitará en técnicas de crianza de camarón (investigación y desarrollo) al 100% de los criadores.                                      | OCP8.1 Al 2020, formar y capacitar al equipo que liderará el proyecto de capacitación a los criadores de camarón.  | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | Equipos de capacitación                 | 0 | 1   |               |  |
|   |  |  | OCP8.2 Al 2023, capacitar a los criadores de camarón en aplicación de nuevas técnicas producción y desarrollo del mismo.   |   | % de Criadores capacitados              | 0 | 100 | S/ 6,756,155  |  |
|   |  |  | OCP8.3 Al 2027, seguimiento de la aplicación de las técnicas capacitadas y la actualización de nuevas técnicas de producción.  |   | % de Criadores capacitados              | 0 | 100 |               |  |
| Desarrollando su infraestructura e innovación obteniendo beneficios en el nivel de ingresos, educación y salud de sus pobladores. | Buscando su desarrollo integral y sostenible | OLP 10 Al 2027, el porcentaje de población que haya culminado la secundaria se incrementará en un 15%  | OCP10.1. Al 2020 coordinaciones con el Gobierno Regional para brindar incentivos para que el 100% personal docente calificado enseñe en zonas altas de la Provincia de Castilla. | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | % de docentes beneficiados              | 0 | 100 |               |  |
|   |  |  | OCP10.2. Al 2023 buscar alianzas con Estado para asegurar los estudios superiores del 50% de alumnos que culminen la educación secundaria.                                       |   | % de alumnos beneficiados               | 0 | 50  | S/ 1,000,870  |  |
|   |  |  | OCP10.3. Al 2027, capacitar al 100% de los docentes de la provincia, según la especialidad que les corresponde.  |   | % de docentes capacitados               | 0 | 100 |               |  |
| Desarrollando su infraestructura e innovación obteniendo beneficios en el nivel de ingresos, educación y salud de sus pobladores. | Buscando su desarrollo integral y sostenible | OLP 11 Al 2027, la cantidad de establecimientos de salud se incrementará en 35%  | OCP11.1. Al 2020 capacitar al 100% de los profesionales de la salud, en las diversas especialidades, de los puestos de salud de la provincia de Castilla.                        | Gerencia de desarrollo y ejecución de proyectos | % de profesionales capacitados          | 0 | 100 |               |  |
|   |  |  | OCP11.2. Al 2023 mejora de la infraestructura del 100% de los centros de salud de la provincia de Castilla.  |   | % de infraestructura mejorada           | 0 | 100 | S/ 23,000,000 |  |
|   |  |  | OCP11.3. Al 2027, realizar campañas de salud integral a todos los pobladores de la Provincia.  |   | % de pobladores informados              | 0 | 100 |               |  |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2012, p. 527.

## Capítulo IX: Competitividad

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de la competitividad de la Provincia de Castilla revisado en tres puntos. El primero orientado a la identificación de los factores de competitividad de la Provincia, realizando el análisis del diamante de Porter en las cuatro dimensiones: (a) condiciones de la demanda, (b) condiciones de los factores, (c) sectores relacionados y (d) de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Adicionalmente se identifica las ventajas competitivas en el punto dos, y por último, se da la identificación y análisis de los potenciales clúster de la Provincia, así como, la determinación de los clúster que deben desarrollarse para el éxito del plan estratégico, en el punto tres.

Por último, se presentan las conclusiones del capítulo.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Organización

El análisis de competitividad para Castilla se desarrolla en referencia al índice de competitividad regional del Perú – 2014 (CENTRUM Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014). Este índice abarca cinco pilares del índice de competitividad regional del Perú (ICRP) que son: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas; estos pilares se componen de distintos factores que para el caso de la Provincia de Castilla se muestran en la Tabla 71. De esta forma en el pilar económico; el tamaño, crecimiento, y el empleo generado gracias a la mejora de la economía de Castilla serán los factores determinantes.

La productividad obtenida por el PBI de Castilla, las habilidades gerenciales de los actuales y nuevos emprendedores castillanos, la innovación haciendo uso de nuevas tecnologías, y la creación de empleo de las nuevas empresas en Castilla serán parte del pilar empresas. En tercer lugar, el pilar gobierno abarca: (a) recursos de la Provincia, (b) la capacidad de gastos, y (c) gestión e indicadores de seguridad en Castilla. Cuarto, la gestión de energía, la mejora de la red vial, transporte, turismo con segmentos de mercado claros, y

mejoras en comunicación son los factores necesarios para trabajar en el pilar infraestructura como parte de las necesidades urgentes de Castilla y desarrollo del presente plan propuesto.

Finalmente, la medición del pilar personas se hará a través de los factores de educación escolar, formación laboral y salud de los pobladores de Castilla.

Tabla 71

*Pilares del ICRP Propuestos para la Provincia de Castilla*

| Pilares  | Economía    | Empresas                | Gobierno  | Infraestructura         | Personas          |
|----------|-------------|-------------------------|-----------|-------------------------|-------------------|
| Factores | Tamaño      | Productividad           | Recursos  | Energía                 | Educación escolar |
|          | Crecimiento | Habilidades de gerencia | Gastos    | Red vial                | Formación laboral |
|          | Exportación | Innovación              | Seguridad | Transporte              | Salud             |
|          | Empleo      | Creación de empleo      |           | Turismo<br>Comunicación |                   |

*Nota.* Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú – 2014,” por CENTRUM Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014, p. 21.

Para la medición del índice de competitividad de Castilla (ICC); el cálculo se obtendrá de la misma forma del ICRP; así la cantidad de desviaciones estándar podrían estar tanto encima o debajo de la media, esto hará posible tener un orden jerárquico entre otras Provincias (CENTRUM Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014). Las Tablas 72, 73, 74, 75 y 76 muestran la propuesta para el desarrollo de cada pilar de competitividad.

Tabla 72

*Índice de Competitividad de Gobierno Propuesta para la Provincia de Castilla*

| Gobierno     |                                 |   |  |
|--------------|---------------------------------|---|--|
| Factor       | Variables                       | Unidad  |  |
| GA Recursos  | GA1 Recursos Totales            | Presupuesto Institucional Modificado (millones nuevos soles)  |  |
|              | GA2 Recursos Totales per cápita | Presupuesto Institucional Modificado (millones nuevos soles) / población de la Provincia de Castilla                                    |  |
| GC Gastos    | GC1 Avance de Ejecución         | Gasto ejecutado devengado (nuevos soles) / Presupuesto Institucional Modificado (millones nuevos soles) x 100                           |  |
|              | GC2 Gasto ejecutado             | Gasto ejecutado devengado (nuevos soles)  |  |
| GD Seguridad | GD1 Delitos                     | Denuncias por delitos cometidos / población de la Provincia de Castilla (x1,000)  |  |
|              | GD2 Faltas                      | Intervenciones por faltas cometidas registradas por la Policía Nacional del Perú (PNP) / población de la Provincia de Castilla (x1,000) |  |

*Nota.* Adaptado de *Índice de competitividad regional del Perú - 2014*, por CENTRUM Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014, p. 25.

Tabla 73

*Índice de Competitividad de Economía para la Provincia de Castilla*

| Economía       |   |   |
|----------------|---|---|
| Factor         | Variable  | Unidad  |
| EA Tamaño      | EA1 Producto Bruto Interno Real                             | PBI Real (Millones de Nuevos Soles Base 1994)   |
|                | EA2 Producto Bruto Interno Real Per Capital                 | PBI Real (Nuevos Soles Base 1994) / Población del Departamento  |
| EB Crecimiento | EB1 Crecimiento del Producto Bruto Interno Real             | Tasa de crecimiento acumulada del PBI Real (Nuevos Soles Base 1994) (x100)                              |
|                | EB2 Crecimiento del Producto Bruto Interno Real Per Capital | Tasa de crecimiento acumulada del PBI Real Per Cápita (Nuevos Soles Base 1994) (x100)                   |
|                | EE1 PEA Ocupada   | PEA Ocupada (en miles)  |
| EE Empleo      | EE2 PEA Ocupada Relativa                                    | PEA Ocupada / Población en edad de trabajar (x100)  |
|                | EE3 Ingreso Promedio Asalariado Privado                     | Ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por categoría ocupacional: Asalariado privado (nuevos soles) |
|                | EE4 Ingreso Promedio Independiente                          | Ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por categoría ocupacional: Independiente (nuevos soles)      |
|                | EE5 Ingreso Promedio Asalariado Empleador                   | Ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por categoría ocupacional: Empleador (nuevos soles)          |

Nota. Adaptado de *Índice de competitividad regional del Perú – 2014*, por CENTRUM Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014, p. 22.

Tabla 74

*Índice de Competitividad de Infraestructura para la Provincia de Castilla*

| Infraestructura |  |   |
|-----------------|--|---|
| Factor          | Variable   | Unidad  |
| IA Energía      | IA1 Energía Eléctrica  | Producción de energía eléctrica (Gw.H)  |
|                 | IA4 Facturación Promedio de Energía Eléctrica a Clientes Regulados | Facturación de energía eléctrica a clientes regulados (miles de US\$) / N° de clientes regulados de las empresas de energía eléctrica |
|                 | IA5 Clientes Regulados   | N° de clientes regulados de las empresas de energía eléctrica (miles)   |
| IB Red Vial     | IB1 Densidad de Red Vial Nacional Asfaltada                        | Longitud de la red vial nacional asfaltada (Km) / longitud de la red vial nacional total (km)   |
|                 | IB2 Red Vial Nacional Asfaltada                                    | Longitud de la red vial nacional asfaltada (Km)   |
|                 | IB3 Densidad de la Red Vial Vecinal Asfaltada                      | Longitud de la red vial departamental asfaltada (Km) / longitud de la red vial departamental total (km)                               |
|                 | IB4 Red Vial Vecinal Asfaltada                                     | Longitud de la red vial departamental asfaltada (Km)  |
|                 | IB5 Densidad de Red Vial Vecinal Asfaltada                         | Longitud de la red vial vecinal asfaltada (Km) / longitud de la red vial vecinal total (km)   |
|                 | IB6 Red Vial Vecinal Asfaltada                                     | Longitud de la red vial vecinal asfaltada (Km)  |
| IC Transporte   | IC1 Densidad Transporte Terrestre                                  | Entrada de pasajeros de transporte terrestre interProvincial / población del departamento   |
|                 | IC2 Transporte Terrestre   | Entrada de pasajeros de transporte terrestre interProvincial (en miles)   |
| ID Turismo      | ID1 Hoteles de 1 Estrella  | N° de camas en hoteles de 1 estrella.   |
|                 | ID2 Hoteles de 2 Estrellas   | N° de camas en hoteles de 2 estrellas.  |
|                 | ID6 Albergues  | N° de camas en albergues.   |
|                 | ID7 Otros Establecimientos   | N° de camas en establecimientos no calificados  |
| IE Comunicación | IE1 Densidad Telefonía Fija  | N° de teléfonos fijos / población del departamento (x100)   |
|                 | IE2 Telefonía Fija   | N° de teléfonos fijos (en miles)  |
|                 | IE3 Densidad Telefonía Celular                                     | N° de teléfonos móviles / población del departamento (x100)   |
|                 | IE4 Telefonía Celular  | N° de teléfonos móviles (en miles)  |

Nota. Adaptado de *Índice de competitividad regional del Perú - 2014*, por CENTRUM PUCP, 2014, p. 26.

Tabla 75

*Índice de Competitividad de Personas*

| Personas                 |  |   |
|--------------------------|--|---|
| Factor                   | Variable   | Unidad  |
| PA Educación<br>Escolar  | PA1 Logro en Comprensión de Textos               | Alcanzaron la comprensión de textos<br>(Estudiantes que lograron Aprendizaje del grado) en Comprensión de Textos escritos.                              |
|                          | PA2 Logro en Pruebas de Matemática               | Porcentaje de Estudiantes de 2do grado de primaria que alcanzaron el nivel 2 (Estudiantes que lograron Aprendizaje del grado) en pruebas de Matemática. |
| PB Educación<br>Superior | PB1 Densidad de Graduados de Universidad         | Número de Graduados de Universidad Pública y Privada/ Población de la Provincia (x1,000)  |
|                          | PB2 Número de Graduados de Universidad           | Número de Graduados de Universidad Pública y Privada  |
|                          | PB3 Densidad de Titulados de Universidad         | Número de Titulados de Universidad Pública y Privada/ Población de la Provincia (x1,000)  |
|                          | PB4 Número de Titulados de Universidad           | Número de Titulados de Universidad Pública y Privada  |
| PC Formación<br>laboral  | PC1 Densidad de Centros de Formación Tecnológica | Número de Centros de Formación Tecnológica/Población de la Provincia (x100,000)   |
|                          | PC2 Número de Centros de Formación Tecnológica   | Número de Centros de Formación Tecnológica  |
|                          | PC3 Densidad de Centros de Educación Ocupacional | Número de Centros de Educación Ocupacional /Población de la Provincia (x100,000)  |
|                          | PC4 Número de Centros de Educación Ocupacional   | Número de Centros de Educación Ocupacional  |
| PE Logros<br>Educativos  | PD1 Estudios Alcanzados                          | Año promedio de Estudios Alcanzados por la población de 15 y más años de edad.  |
|                          | PD2 Analfabetismo                                | % de Analfabetismo  |
| PE Salud                 | PE1 Expectativa de vida                          | Expectativa de vida en años   |
|                          | PE2 Afiliación a un Seguro de Salud              | % de población afiliada a un seguro de salud<br>% de menores con desnutrición crónica<br>(Patrón de referencia National Center for Health Statistics)   |
|                          | PE3 Desnutrición                                 |   |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por A. F. D'Alessio, 2012, p. 553.

Tabla 76

*Índice de Competitividad de Empresas*

|                            |  | Personas   |  |
|----------------------------|--|--|--|
| Factor                     | Variable   | Unidad   |  |
| MA Productividad           | MA1 Productividad media del trabajo                          | Producto Bruto Interno Corrientes (Nuevos Soles) + Población Económicamente Activa Ocupada         |  |
|                            | MA2 Población Económicamente Activa Ocupada de 14 a más años | Población Económicamente Activa Ocupada de 14 a más años   |  |
|                            | MB1 Número de Empresas                                       | Número de empresas con más de 10 trabajadores  |  |
| MB Ambiente de Negocios    | MB2 Penetración del Sistema Financiero                       | Créditos y Depósitos (Nuevos Soles)/Producto Bruto Interno Corriente (Nuevos Soles)                |  |
|                            | MB3 Densidad del Sistema Financiero                          | Número de Oficinas de Empresas Bancarias/Población de la Provincia (x100,000)                      |  |
|                            | MB4 Nacimiento de Empresas                                   | ¿En su Provincia Nacen Empresas Regularmente?  |  |
|                            | MB5 Esfuerzo para desarrollar Empresa                        | ¿Es fácil sacara delante un empresa en su Provincia?   |  |
| MC Habilidades Gerenciales | MB6 Presencia de Empresas Exitosas                           | ¿Las empresas en su Provincia son exitosas?  |  |
|                            | MC1 Capacidad Gerencial                                      | ¿La Calidad de sus gerentes en su Provincia es buena?  |  |
|                            | MC2 Visión de Largo Plazo                                    | ¿El empresario en su Provincia planifica a largo plazo?  |  |
| MD Innovación              | MC3 Capacidad de Adaptación                                  | ¿El empresario en su Provincia tiene capacidad de responder a cambios que afectan su negocio?      |  |
|                            | MC4 Capacidad de Internacionalización                        | ¿El empresario en su Provincia tiene capacidad para exportar sus productos?                        |  |
|                            | MD1 Existencia de productos/servicios innovadores            | ¿En su Provincia existen productos/servicios innovadores?  |  |
|                            | MD2 Casos de empresas o personas innovadoras                 | ¿En su Provincia existen casos de empresas/personas innovadoras?                                   |  |
| ME Generación de Empleo    | MD3 Creación de Nuevos Productos o Servicios                 | ¿El empresario en su Provincia se esfuerza por crear permanentemente nuevos productos o servicios? |  |
|                            | MD4 Mejora de Técnicas y Procesos                            | ¿Las empresas en su Provincia mejoran permanentemente en sus técnicas y procesos?                  |  |
|                            | ME1 Acceso a puestos bien remunerados                        | ¿Las empresas en su Provincia tienen puestos bien remunerados?                                     |  |
|                            | ME2 Oportunidades para Independientes                        | ¿El trabajador independiente tiene oportunidad de trabajo en su Provincia?                         |  |
|                            | ME3 Empleo Estable   | ¿Las empresas en su Provincia ofrecen empleo estable?  |  |
|                            | ME4 Nivel Salarial   | ¿El nivel salarial en las empresas de su Provincia es adecuada?                                    |  |
|                            | ME5 Sobrecosto Laboral                                       | ¿Los sobrecostos laborales limitan la generación de empleos en las empresas de su Provincia?       |  |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2012, p. 553.

### **9.1.1 Las cinco fuerzas competitivas de Castilla**

De acuerdo con Porter (2009), en todas las empresas existen cinco fuerzas competitivas continuamente enfrentadas y relacionadas entre sí: (a) proveedores, (b) compradores, (c) nuevos competidores, y (d) la amenaza de ingreso de productos sustitutos. El análisis de estas fuerzas determina que tan atractivo es el sector en que se intenta desarrollar una empresa.

### **9.1.2 Poder de negociación de los proveedores**

Para el desarrollo de las actividades económicas de Castilla, la Provincia necesita contar con la provisión de diferentes bienes y servicios. Al ser un organismo del estado peruano, las contrataciones y adquisiciones que realiza, los hace de acuerdo a la ley de contrataciones del estado y su reglamento (Ley 29873); todas estas contrataciones o adquisiciones serán supervisadas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], cuya misión indica:

Es el organismo técnico especializado encargado de promover el cumplimiento de la normativa de contrataciones del Estado Peruano. Ejerce competencia en el ámbito nacional y promueve las mejores prácticas en los procesos de contratación de bienes, servicios y obras. El OSCE es un organismo público adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, goza de autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera, constituyendo Pliego presupuestal (OSCE, p. 1).

Las licitaciones se pueden realizar por la Provincia de Castilla, la región Arequipa o el gobierno central dependiendo de la procedencia de la financiación del proyecto a ejecutarse. Siendo sus principales actividades económicas, la industria camaronera, la crianza de trucha, el turismo y la agricultura, los insumos locales para la Provincia de Castilla son: las larvas de camarón, los huevos de trucha, tierra de siembra, agua, mano de obra y semillas. La industria

del camarón no cuenta con un eficiente manejo de sus recursos, por lo que existen periodos de veda entre los meses de diciembre a marzo y sus proveedores no están bien identificados ya que no pueden cubrir la demanda de la veda, la tecnificación y estudios para la agricultura se está iniciando de forma lenta y el sector turismo no cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollare. No se evidencian en la Provincia alianzas estratégicas con otras Provincias para el adecuado abastecimiento de sus productos, según las entrevistas realizadas en Castilla.

### **9.1.3 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores pueden forzar más beneficios a su favor al momento de llevar los precios a la baja, exigiendo una mejor calidad contantemente o una mayor cantidad de prestaciones asociados a los productos o servicios y generando con esto una mayor competencia entre las empresas de la industria; los compradores pueden lograr esto si cuentan con influencia negociadora sobre la industria, principalmente si su demanda es elástica, presionando con esto la reducción de precios (Porter, 2009).

Con respecto a la Provincia de Castilla que produce camarones de río, éste se comercializa en su mayor parte al mercado regional de Arequipa y también en Lima; sin embargo, Castilla no es la única Provincia que cuenta con este producto, por lo que su demanda es elástica y por ende el poder de negociación de los compradores es alto (Municipalidad Provincial de Castilla, 2010). En cuanto al turismo en el Valle de los Volcanes, de igual forma los compradores tienen un alto poder de negociación al tener más alternativas en la región de Arequipa, principalmente el Valle del Colca.

### **9.1.4 Amenaza de los sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto o servicio en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el

sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior (Porter, 2009). Para el producto de Castilla relacionado al camarón de río se ha identificado como producto sustituto el langostino. El langostino es un sustituto del camarón por el producto final que ofrece al consumidor teniendo un menor costo, pero a diferencia del camarón este sólo se produce en aguas dulces, por lo cual es más complicado el proveerse del mismo. (Gobierno Regional de Arequipa, 2015). Para el servicio de turismo Valle de los Volcanes se ha identificado como servicio sustituto el cañón del Colca en Caylloma, el cual cuenta con mayor afluencia de turistas al año.

### **9.1.5 Amenaza de los entrantes**

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 costes y el índice de inversión necesario para competir. Así pues, la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores (Porter, 2009). La Provincia de Castilla con sus principales productos que son el camarón y el turismo en el Valle de los Volcanes tiene un alto riesgo de ingreso de los competidores nuevos, ya que la región tiene barreras de entrada muy bajas, tanto a nivel de otras Provincias de la región de Arequipa, como productores de otros departamentos como Puno o Cusco en el sector turismo. Para el caso del camarón el nuevo entrante sería la Provincia de Islay debido a que aunque en pequeñas cantidades en el valle de Tambo se produce camarón (Arequipa Peru.Org, 2016).

Así, según el Gobierno Regional de Arequipa, Islay ha producido camarón de río en las siguientes cantidades 39.6 toneladas en el 2011 y 40.8 toneladas en el 2012; esta producción es la menor comparadas con la del río Ocoña, Camaná y Majes que superan las 200 toneladas por año (Gerencia Regional de la Producción, 2013). Aunque la producción de camarón en Islay es la menor aún es un posible entrante debido a que Islay se encuentra

repoblando su producción de camarón con el repoblamiento de 15,000 larvas de camarón para el 2013 (Gerencia Regional de la Producción, 2013). Para el producto turismo, el Valle de los Volcanes, Condesuyos es un posible nuevo entrante. En el caso primer caso, Condesuyos cuenta con los petroglifos de Illomas ubicado en el distrito de Chuquibamba; este atractivo turístico se encuentra en la categoría de dos de manifiestos culturales, tipo sitios arqueológicos. Las particularidades de los petroglifos de Illomas es que cuenta con la Resolución Directoral Nacional N 1007-INC del Instituto Nacional de Cultura para su promoción; además, para el 2013 el grado de afluencia local de visitantes es de cuatro (4) y de tres (3) para visitantes regionales. Una de las ventajas en favor de Castilla es que aún no hay una afluencia mayor de turistas extranjeros. Sin embargo, otra característica de los petroglifos de Illomas es que el ingreso es gratuito y tiene completo acceso vía terrestre en cualquier tipo de vehículo (MINCETUR, 2013).

#### **9.1.6 Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo (Porter, 2009). Entre los principales competidores de la Provincia de Castilla según sus actividades económicas, serían la Provincia de Caylloma en el sector del turismo con el cañón del Colca y la Provincia de Camaná en la industria del camarón.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Castilla**

Las ventajas competitivas son aquellas que la Provincia podría potenciar en base a ventajas comparativas (naturales), obteniendo grandes beneficios. Castilla puede ser

productiva utilizando sus recursos humanos y naturales. La Provincia de Castilla podrá elevar el nivel de ingresos, educación y salud de la población, vivirán mejor, y podrán acceder a un mayor salario, y a mejores empleos, entre otros beneficios. Si la productividad de Castilla se incrementa, también lo hará la competitividad. De acuerdo con lo planteado, las ventajas competitivas identificadas para Castilla son:

- El recurso humano: dado que la mayor parte de la población de Castilla oscila entre los 25 y 50 años de edad, relativamente joven. Por lo tanto, son personas en edad de trabajar y un gran futuro por delante. Asimismo, estas personas estarían abiertas a innovaciones y buscar una mejor calidad de vida.
- Los recursos naturales que posee: la mayor extensión territorial de Castilla es fértil, cuyos terrenos son utilizados para el cultivo y de crianza de animales. Por la variedad de climas en Castilla Alta, Media y Baja pueden sobrevivir una gran cantidad y variedad de especies de flora y fauna.
- El clima: el cual es variable según la ubicación Castilla Alta, Media o Baja; con climas cálido desértico, estepa, frío boreal, tundra seca y nieve perpetua, marca la diferencia con otras Provincias para presentar propuestas diversificadas y diferenciadas. Esta es la razón por la cual algunos de sus pobladores buscan y prefieren Castilla. El clima saludable y las temperaturas que presenta forman parte de una ventaja comparativa de la Provincia, la cual puede estar anclada a una ventaja competitiva, como propuestas de turismo diversificado que permitirá mayores ingresos económicos a la Provincia.
- Los atractivos propios de la zona como: (a) las aguas termales de Orcopampa, (b) el valle de los Volcanes en Andagua, (c) paseos o recorridos del pisco, (d) el festival del camarón, (e) las huellas de los dinosaurios en Corire, (f) el nevado de Coropuna, (g) los manantiales de Huancarqui, entre otros.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clúster de Castilla

En la actualidad se habla mucho de los clúster pero no se desarrollan adecuadamente, podría ser por un mal entendimiento del concepto que los clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo (Porter, 2008). Es decir, la unión de organizaciones o empresas, no necesariamente del mismo rubro, son de diferentes rubros pero compatibles, con el fin de poder desarrollar la producción general. Al establecer estas alianzas hacen que sean más fuertes las barreras de ingreso de los competidores y por tanto puedan desplegar los productos de un país, región, zona o localidad.

En la provincia de Castilla, no se identifican clúster desarrollados, en ninguno de sus sectores económicos e industriales. Pero se plantea el desarrollo de los mismos en las actividades de pesca (camarón) y turismo. En el sector pesquero, pueden crearse los clúster para el desarrollo de los criaderos de camarón en la provincia, en especial en la zona baja. De igual forma es necesaria la unión de las empresas de la provincia para poder impulsar esta producción y así evitar los periodos de veda de estos productos. Se busca crear las alianzas estratégicas para que faciliten la comercialización y fácil acceso de estos productos a todo el país y que permita exportar los mismos.

El sector turismo es uno de los más fructíferos debido a los abundantes sitios turísticos. Adicionalmente este clúster de turismo puede unirse al clúster pesquero, con el fin de crear un nuevo clúster como el turismo gastronómico, que ha resultado ser muy exitoso. Es relevante comprender que la unión de todas las empresas desarrollará nuevos mercados y productos, logrando así un crecimiento en conjunto.

#### ***Identificación de los temas estratégicos que enfrentan los potenciales clúster I***

Se tiene identificados los sectores en donde se desarrollarán los clúster para que le brinde mayor soporte de crecimiento a cada sector:

*Clúster del Sector Pesquero:*

- Mejorar la competitividad de la provincia a través de la capacitación en crianza de camarones a los pobladores.
- Implementar el uso de nuevas tecnologías en la producción del camarón en la provincia aprovechando la expansión de este sector en el país.
- Crear un plan de capacitación para la población en la producción del camarón para que permita organizar la producción según las demandas nacionales e internacionales.
- Implementar criaderos de camarón a lo largo de los ríos en donde se reproducen, aprovechando el crecimiento de éste sector en el país.
- Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción del camarón.

*Clúster del Sector Turismo:*

- Establecer y promocionar rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico aprovechando el crecimiento de este sector.
- Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo.
- Concientizar a la población para la participación de la empresa privada en la instalación de nuevos negocios de para fortalecer el sector turístico (hoteles, restaurantes adecuados, etc.).
- Promocionar las rutas turísticas de la provincia y sus productos de potencial exportación, a través de organismos del Estado como PromPerú.

## 9.4 Conclusiones

El análisis de competitividad para Castilla se desarrolla en base al índice de competitividad regional del Perú (ICRP), este índice abarca cinco pilares que son: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. Cada uno de estos pilares tiene un indicador que será medido para confirmar el cumplimiento del mismo.

De acuerdo al análisis de Porter se considera las cuatro fortalezas de poder nacional, compuestas por: a) Condiciones de los factores; clima favorable para cosechas, grandes extensiones de tierras, productos agrícolas, adaptación a nuevas tecnologías, b) Condiciones de la demanda; clientes de servicios turísticos con exigencias medias altas con respecto a facilidades, c) Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; las Provincias de Camaná y Caylloma, principales competidores de la Provincia de Castilla, y d) Sectores relacionados y de apoyo; Gobierno regional y central como principales.

De acuerdo a lo revisado Castilla tiene como ventajas competitivas a su recurso humano por la mayor población en edad para trabajar, su clima diversificado, recursos naturales dada su extensión territorial fértil y atractivos turísticos como las aguas termales de Orcopampa, (b) el Valle de los Volcanes en Andagua, (c) paseos o recorridos del pisco, (d) el festival del camarón, (e) las huellas de los dinosaurios en Corire, (f) el nevado de Coropuna, (g) los manantiales de Huancarqui, entre otros.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El planeamiento estratégico integral de Castilla demuestra cómo se hará el control del mismo, además los cambios necesarios podrán identificarse con mayor facilidad, y por último da un panorama general del plan presentado. En el plan estratégico de Castilla se demuestran como marco esencial la visión de futuro, misión, valores y código de ética planteados que servirán principal marco de referencia y guía del presente plan.

El segundo componente lo demuestran los OLP y OCP planteados para Castilla en donde los primeros dependen de los segundos para su implementación. Los principios cardinales también están presentes con alineamiento de las políticas; además, existe clara correlación entre las estrategias y cada política para estas.

Finalmente, el plan estratégico de Castilla contiene la aplicación de tablero de control para el debido control y seguimiento de los OCP; estos OCP tienen asignados recursos para poder ser logrados con éxito. La Tabla 77 muestra el PEI propuesto para Castilla.

### 10.2 Conclusiones Finales

Por medio del plan estratégico integral de la provincia de Castilla, se puede visualizar de una manera global todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada al año 2027.

1. Entre las fortalezas de Castilla se identifican: (a) Cuencas donde crece el camarón de río (b) Proyecto de promoción de Valle de los Volcanes en desarrollo, (c) Presencia de festivales gastronómicos, y (d) Identidad de los pobladores con su cultura.
2. Las debilidades son: (a) Vías de acceso terrestre en malas condiciones; (b) Falta de infraestructura servicio de agua, electricidad, telefonía, Internet, y servicios de educación pública, (c) Falta de infraestructura para la atención de salud de la

- población, (d) Disminución anual en el presupuesto participativo, (e) Falta de inversión en Desarrollo e Innovación tecnológica, y (f) Disminución del número de estudiantes que culminan educación secundaria.
3. En las oportunidades se identifican: (a) Crecimiento de producción de camarón del río, (b) Crecimiento del sector turismo por el interés de National Geographic en el Valle de los Volcanes , (c) Leyes que regulan y controlan la producción de camarón, (d) Leyes que respaldan el turismo, y (e) Tratados de comercio internacionales del Gobierno peruano con otros países.
  4. Las amenazas son: (a) Deficiente infraestructura para educación en I&D, (b) Falta de inversión en tecnología e innovación, (c) Mano de obra poco especializada, y (d) Elevado índice de pobreza.
  5. En la matriz de intereses de Castilla, se ha considerado relevantes los siguientes aspectos: (a) maximización de producción pesquera (camarón), (b) promoción intensiva del turismo, (c) mejora de la infraestructura y nuevas tecnologías, (d) sensibilización de identidad y progreso en equipo y (e) maximización de la mano de obra calificada.
  6. Los objetivos de largo plazo formulados al año 2027 son once: (a) al 2027, iniciar e incrementar la producción de camarón de 50 toneladas anuales a 500 toneladas anuales; (b) al 2027, incrementar la afluencia de turistas nacionales de 39,000 anualmente a 75,000 turistas anualmente; (c) al 2027, incrementar la afluencia de turistas internacionales de 9,000 anualmente a 17,000 turistas anualmente; (d) al 2027, se asfaltarán la ruta vial que comunica Aplao – Andagua; (e) al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable de 54.29% a 75%; (f) al 2027, se incrementará el acceso de la población a electricidad del 76.5% a 95.5%; (g) al 2027, se incrementará el acceso de la población a telefonía e Internet a

través de la implementación de fibra óptica en la provincia de 0km a 225 km; (h) al 2027, Castilla contará con centros de investigación y desarrollo, de ninguno en la actualidad a dos centros de I&D; (i) al 2027, el nivel de pobreza se reducirá de 34.5 a 27.6; (j) al 2027, la cantidad de población que haya culminado la secundaria aumentará de 3,614 personas a 4,100 personas; y (k) al 2027, la cantidad de establecimientos de salud aumentará de 29 a 42. Cada objetivo de largo plazo será medido por medio de un indicador del cuadro de mando integral.

7. Se ha formulado 17 estrategias, de las cuales se ha retenido 16, las cuales son: (a) Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico; (b) Desarrollar un plan de turismo gastronómico en la ruta hacia el Valle de los Volcanes; (c) Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes; (d) Formar clústeres con otras provincias para exportación de camarón; (e) Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la provincia; (f) Promocionar las rutas turísticas de la provincia a través de organismos del estado como PromPerú; (g) Capacitar a la población en la producción de camarón; (h) Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón; (i) Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo; (j) Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores; (k) Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón; (l) Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla; (m) Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet; (n) Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el

desarrollo productivo de la provincia; (o) Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet; (p) Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación y (q) Incrementar el número de establecimientos de salud para la población.

8. Para alcanzar los objetivos de largo plazo, se ha definido 55 objetivos de corto plazo.
9. Para la implementación del plan estratégico se plantea una nueva estructura organizacional, a través del refuerzo de las áreas que permitirán alcanzar la estrategia de diferenciación a la provincia de Castilla. Los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico han sido definidos de acuerdo con las siete M.
10. Para alinear las estrategias con la visión establecida se utiliza el balanced scorecard, trazado de acuerdo a los 11 objetivos de largo plazo, bajo las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna, y del aprendizaje de la organización.
11. Castilla debe posicionarse mejor en el mercado, identificarse como una provincia competitiva que fortalece el sector pesquero (camarón), siendo el primero a nivel de provincia, región y finalmente a nivel nacional.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Implementar el plan estratégico desarrollado para la Provincia de Castilla a fin de aprovechar al máximo las fortalezas con las que cuenta la Provincia.
2. Implementar las estrategias identificadas en el presente plan a fin de superar las debilidades que tiene la Provincia.

3. Es necesario realizar una revisión continua de las oportunidades que irán surgiendo en el entorno a fin de realizar las acciones pertinentes para su máximo provecho en base a las fortalezas identificadas.
4. Es necesario realizar una revisión continua de las amenazas que irán surgiendo en el entorno a fin de realizar las acciones pertinentes para minimizar un impacto negativo en las estrategias establecidas.
5. Ejercer un estilo de liderazgo transformacional por parte de la Municipalidad a fin de lograr un mayor desarrollo en los intereses de la Provincia.
6. La Municipalidad de la Provincia debe trabajar de la mano con los pobladores y el gobierno a fin de lograr el mayor compromiso de ambos para alcanzar los objetivos planteados en este plan.
7. Fortalecer la identidad de los pobladores con el desarrollo de su Provincia para que se genere el soporte adecuado para las estrategias planteadas y que beneficie su implementación.
8. Aprovechar al máximo las tecnologías modernas y sistemas de gestión administrativos en conjunto con todos los recursos con los que cuenta la Provincia para que faciliten el cumplimiento de los objetivos, principalmente el potencial humano.
9. Se debe asignar los recursos necesarios para cada fase siguiente a este plan, es decir, la fase de implementación – dirección y la fase de la evaluación – control.
10. Se debe difundir la visión propuesta por medio de la Municipalidad Provincial de Castilla hacia toda la población, a fin de lograr un compromiso con ésta y a su vez demostrar que esta visión se logrará a través del cumplimiento de los objetivos.

11. Se debe buscar la competitividad de la Provincia en el largo plazo, y para que ésta sea sostenible de debe trabajar con la visión a futuro y de manera integral.

#### **10.4 Futuro de la Provincia de Castilla**

La Provincia de Castilla de la Región de Arequipa es privilegiada con los recursos acuícolas con los que cuenta, por ello, Castilla hoy (año 2027) es la primera provincia productora de camarón a nivel nacional y es reconocida como una de las provincias con mayor afluencia de turistas en el departamento de Arequipa.

La producción de camarón a través del desarrollo de criaderos se ha logrado maximizar a 500 toneladas al año a lo largo de la zona baja, media, y alta de Castilla. Por otro lado, la afluencia anual de turistas nacionales es de 75,000 e internacionales 17,000, siendo Castilla reconocida como uno de los destinos más solicitados después del Cañón del Colca – provincia de Caylloma. Castilla ha logrado fortalecer y desarrollar a nivel macro la infraestructura (carretera y servicios básicos) y facilidades para los turistas hacia destinos como el Valle de los Volcanes, las aguas termales, las lagunas, y Toro Muerto. Todos estos logros son sólidos gracias al desarrollo de clústeres de turismo gastronómico y alianzas estratégicas con otras provincias.

Finalmente, el auge de la producción de camarón y crecimiento de turistas nacionales e internacionales beneficia a los pobladores en muchos aspectos; así, el nivel de pobreza de los pobladores ha disminuido 20%. Además, la población, que tiene acceso a educación secundaria completa y a centros de salud, ha crecido.

Tabla 77  
Plan Estratégico Integral para Castilla

| MISIÓN  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|---|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
| Castilla es una Provincia que promueve el desarrollo de actividades económicas relacionadas con la industria del camarón y de turismo, buscando su desarrollo integralmente sostenible a través de alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y sociedad civil organizada para mejorar la calidad de vida de sus habitantes basándose en principios, valores, tradiciones culturales y costumbres. |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| VISIÓN  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Para el 2027, Castilla será la primera Provincia productora de camarón a nivel nacional. Además, será reconocida como una de las Provincias con mayor afluencia de turistas en el departamento de Arequipa; desarrollando su infraestructura e innovación, logrando así una mejor calidad de vida en sus pobladores.  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| INTERESES ORGANIZACIONALES  | OBJETIVOS DE LARGO PLAZO   |   |   |  |  |  |  |  |  |  | PRINCIPIOS CARDINALES   |  |
| 1. Maximización de producción pesquera (camarón)  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   | 1. Influencias de terceras partes  |
| 2. Promoción intensiva del turismo  | Al 2027, iniciar e incrementar la producción de camarón de 50 toneladas anuales a 500 toneladas anuales. | Al 2027, incrementar la afluencia de turistas nacionales de 39,000 anualmente a 75,000 turistas anualmente. | Al 2027, incrementar la afluencia de turistas internacionales de 9,000 anualmente a 17,000 turistas anualmente. | Al 2027, se asfaltará la ruta vial que comunica Aplao – Andagua, de 0km a 145km. | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a agua potable de 54.29% a 75%. | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a electricidad del 76.5% a 95.5%. | Al 2027, se incrementará el acceso de la población a telefonía e Internet a través de la implementación de fibra óptica en la Provincia de 0 al 40%. | Al 2027, Castilla contará con centros de investigación y desarrollo, de ninguno en la actualidad a 2 centros de I&D. | Al 2027, el nivel de pobreza se reducirá de 34.5% a 20%. | Al 2027, el % de población que haya culminado la secundaria se incrementará en un 15%. | Al 2027, la cantidad de establecimientos de salud se incrementará en 35%. | 2. Lazos pasados y presentes   |
| 3. Mejora de la infraestructura y nuevas tecnologías  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   | 3. Contrabalance de los intereses  |
| 4. Sensibilización de identidad y progreso en equipo  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   | 4. Conservación de los enemigos  |
| 5. Maximización de la mano de obra calificada   |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| ESTRATEGIAS   |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| E1. Establecer rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico.   | X  | X   | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X   | P1. Desarrollar circuitos turísticos que integren el turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico a lo largo de la Provincia de Castilla.<br>P2. Promocionar a nivel nacional e internacional las alternativas turísticas de la Provincia.<br>P3. Mejorar las vías de transporte en los circuitos desarrollados<br>P4. Promover la identidad de los pobladores con los atractivos turísticos de la zona.<br>P5. Promover el compromiso de la población con la actividad turística y capacitarlos en la atención a los turistas<br>P6. Invertir en la adquisición de la tecnología necesaria para crear criaderos de camarones<br>P7. Capacitar a los pobladores en la crianza en cautiverio de los camarones.<br>P8. Buscar consolidar contratos atractivos para la venta de los camarones<br>P9. Consolidar acuerdos de producción con otras Provincias a fin de hacer sinergia para la explotación del camarón.<br>P10. Aprovechar el know how de cada Provincia en la mejor forma de explotar el camarón de río. |
| E3. Construir criaderos de camarón a lo largo del río Majes.  | X  |   |   | X  | X  | X  |  | X  | X  | X  |   | P11. Promocionar el potencial de crecimiento de los productos de la Provincia con entidades financieras.<br>P12. Solicitar líneas de crédito de bajos intereses con el respaldo de la Municipalidad  |
| E4. Formar clústeres con otras provincias para exportación de camarón.  | X  |   |   | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  |   | P13. Atraer el interés del estado en la promoción turística del Vale de los Volcanes.<br>P14. Difundir mediante medios del estado las atracciones turísticas de Castilla.<br>P15. Capacitar a la población en las nuevas técnicas de crianza de camarón.<br>P16. Incentivar la construcción de criaderos de camarón y promover su beneficio en el incremento de la producción.<br>P17. Capacitar a la población en el beneficio económica de la crianza del camarón<br>P18. Promocionar entre inversionistas privados el atractivo del mercado de producción de camarón.<br>P19. Presentar proyectos de producción de camarón a potenciales inversionistas.  |
| E5. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo y camarón en la provincia.   | X  | X   | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  |   | P20. Capacitar a los pobladores en el trato a los turistas.<br>P21. Capacitar a los pobladores en los beneficios de la industria del turismo.  |
| E6. Promocionar las rutas turísticas de la provincia a través de organismos del estado como PromPerú.   |  | X   | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X   | P22. Capacitar a la población en los beneficios de creación de negocios relacionados al sector de camarón y turismo.<br>P23. Capacitar a la población en posibles fuentes de financiamiento para iniciar empresas relacionada con el camarón y el turismo.<br>P24. Coordinar con la Municipalidad de Castilla el otorgamiento de beneficios a empresas nuevas relacionadas a los sectores de camarón y turismo   |
| E7. Capacitar a la población en la producción de camarón.   | X  |   |   |  |  |  | X  | X  | X  | X  |   | P25. Destinar en los presupuestos participativos de la Municipalidad de Castilla el monto necesario para la construcción de la carretera Aplao – Andagua.<br>P26. Realizar un control estricto del avance de la construcción de la carretera para no tener atrasos en el proyecto.<br>P27. Programar el mantenimiento de la vía para que se encuentre en óptimo estado en el transcurso de los años.   |
| E8. Atraer la inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología de la producción de camarón.   | X  |   |   | X  |  |  | X  | X  | X  | X  |   | P28. Invertir en investigaciones de nuevas tecnologías para la crianza de camarones<br>P29. Realizar proyectos piloto de pruebas de mejoras tecnológicas en la crianza de camarones.<br>P30. Buscar el apoyo de ONG que puedan financiar el uso de nuevas tecnologías en la crianza de camarones.  |
| E9. Capacitar a la población en servicios hoteleros y de turismo.   |  | X   | X   |  |  |  |  | X  | X  | X  | X   | P31. Capacitar a las autoridades y a la población en la importancia de contar con Internet y telefonía celular para el desarrollo de la Provincia.<br>P32. Capacitar a las autoridades y a la población en la importancia de contar con Internet y telefonía celular para los turistas potenciales.<br>P33. Realizar proyectos para destinar parte del presupuesto participativo en la construcción de la infraestructura para la instalación de Internet y telefonía.   |
| E10. Crear empresas relacionadas con sector turismo y producción de camarón para incrementar los ingresos de los pobladores.  | X  | X   | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  |   | P35. Realizar proyectos para el mejoramiento de las vías dentro de la Provincia de Castilla, principalmente las relacionadas a atractivos turísticos.<br>P36. Establecer un plan de mantenimiento de las principales vías relacionadas al sector turismo.  |
| E11. Construir la carretera asfaltada Aplao - Andagua para afianzar el turismo y comercializar el camarón.  | X  | X   | X   | X  |  |  |  |  |  | X  |   | P37. Desarrollar proyectos de instalación de electricidad, agua, telefonía e Internet con profesionales calificados para la presentación ante el SNIP<br>P38. Priorizar la presentación de proyectos relacionados a electricidad, agua, telefonía, Internet y carreteras para su presentación ante el SNIP y el MEF.   |
| E12. Utilizar nuevas tecnologías en la producción de camarón en la Provincia de Castilla.   | X  |   |   |  |  |  | X  |  | X  |  |   | P39. Brindar incentivos económicos a docentes que enseñen en las zonas inaccesibles de la Provincia.<br>P40. Brindar ayuda económica a familias en pobreza extrema para que sus hijos puedan asistir a los colegios.<br>P41. Clear becas y convenios con instituciones de educación superior para alumnos destacados.<br>P42. Construir más establecimientos de salud para la población.<br>P43. Equipar con equipos modernos los centros de salud que existen actualmente.<br>P44. Promover incentivos para los profesionales de la salud que trabajen en las zonas más inaccesibles de la Provincia.   |
| E13. Instalar Fibra Óptica y Banda Ancha para cubrir el acceso de telefonía e Internet.   |  | X   | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X   |  |
| E14. Comprometer al gobierno en la mejora de la infraestructura vial para el desarrollo productivo de la provincia.   | X  | X   | X   | X  |  |  |  | X  | X  | X  |   |  |
| E15. Desarrollar PIP aprobados por SNIP y MEF para cubrir infraestructura vial, y los servicios de electricidad, agua, telefonía, e Internet.   | X  | X   | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X   |  |
| E16. Asegurar la culminación de los estudios secundarios de la población a través del Ministerio de Educación.  | X  | X   | X   | X  | X  | X  | X  | X  | X  | X  |   |  |
| E17. Incrementar el número de establecimientos de salud para la población.  |  | X   | X   | X  | X  | X  | X  |  | X  | X  | X   |  |
| <b>TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS</b>  | OCP 1.1  | OCP 2.1   | OCP 3.1   | OCP 4.1  | OCP 5.1  | OCP 6.1  | OCP 7.1  | OCP 8.1  | OCP 9.1  | OCP 10.1   | OCP 11.1  | <b>TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS</b>   |
| Financiera  | OCP 1.2  | OCP 2.2   | OCP 3.2   | OCP 4.2  | OCP 5.2  | OCP 6.2  | OCP 7.2  | OCP 8.2  | OCP 9.2  | OCP 10.2   | OCP 11.2  | Financiera   |
| Clientes  | OCP 1.3  | OCP 2.3   | OCP 3.3   | OCP 4.3  | OCP 5.3  | OCP 6.3  | OCP 7.3  | OCP 8.3  | OCP 9.3  | OCP 10.3   | OCP 11.3  | Clientes   |
| Procesos  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   | Procesos   |
| Aprendizaje   |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   | Aprendizaje  |
| RECURSOS: MATERIALES, MANO DE OBRA, MAQUINARIAS, MÉTODOS, MEDIO AMBIENTE, MENTALIDAD Y MONEDA   |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: propuesta de organigrama para Castilla   |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| PLANES OPERACIONALES  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |

VALORES  
CÓDIGO DE ÉTICA

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, F., 2014, p. 574. México-Lima: Pearson

## Referencias

- Andina Agencia Peruana de noticias, (2011). *Arequipa es el principal productor nacional y mundial de cochinilla, informa Adex*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-arequipa-es-principal-productor-nacional-y-mundial-cochinilla-informa-adex-353549.aspx>
- Arequipa Peru. Org. (2016). *Provincias de Arequipa*. Recuperado de <http://www.arequipaperu.org/Provincias>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015). *Boletín semanal 2015*. Recuperado de [http://www.adexperu.org.pe/Descargas\\_Documentos/boletin\\_/boletin\\_semanal\\_peru\\_exporta\\_n129.pdf](http://www.adexperu.org.pe/Descargas_Documentos/boletin_/boletin_semanal_peru_exporta_n129.pdf)
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2016). *Productores de cochinilla son afectados por precios especulativos*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/501-productores-de-cochinilla-son-afectados-por-precios-especulativos>
- Avendaño, I. (2013). *Hacia una agenda agraria Arequipa*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/porta1/download/pdf/p-agraria/presentacion-arequipa.pdf>
- Banco Mundial (2015). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Butrón, G., Palomino, J., & Reyna, J. (2011). *Plan Estratégico para el Distrito de San Miguel* (Tesis de maestría Centrum Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Carrillo, C., Pacora, A., Risco, R., & Zerpa, R. (2012). *Plan estratégico para el camarón de río* (Tesis magíster, Centrum Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4595/CARRILLO\\_PACORA\\_RISCO\\_ZERPA\\_CAMARON.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4595/CARRILLO_PACORA_RISCO_ZERPA_CAMARON.pdf?sequence=1)

Centro de Desarrollo Industrial (2016). *Informe Global de Competitividad 2015 -2016*.

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

Centro de Formación en Turismo (2012). *Plan de Marketing y Publicidad*. Recuperado de

<http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/Plan-de-Marketing-2012.pdf>

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú CENTRUM (2014). *Índice de competitividad regional del Perú 2014*. Lima, Perú.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf).

Competitividad Regional (2015). *Índice de Competitividad Regional 2015*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Consejo Nacional Empresarial Turístico (2012). *El turismo en el mundo*. Recuperado de

<http://www.cnet.org.mx/panorama/marzo-2012/el-turismo-en-el-mundo>

Cornejo, R., Méndez, M., Pastor, J., Perea, J., & Valdivia, G. (2008). *Plan de desarrollo turístico para la Provincia de Castilla, Arequipa*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de

[http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/plan\\_de\\_desarrollo\\_turistico\\_castilla.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/06/plan_de_desarrollo_turistico_castilla.pdf)

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). México D.F: Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado Aspectos Conceptuales y Aplicados*. México D.F: Pearson.

Decreto Supremo N 016-2007-PRODUCE. Reglamento de Inspecciones y Sanciones

Pesqueras y Acuícolas (RISPAC). Congreso de la República del Perú (2007).

Dóniz, F. (2010). *Turismo y espacios naturales protegidos en canarias: el parque nacional de las cañadas del Teide (tenerife, españa) durante el periodo 2000-2008*. Recuperado de <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-183-2010-pag95-103.pdf>

El Ministerio de la Producción levantó la veda del camarón (2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/268016/ministerio-produccion-levanto-veda-camaron->

El PBI de 6% anima la economía y favorece al BCR. (2016, 16 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de: [http://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-6-anima-economia-y-favorece-al-bcr-noticia-1879217?ref=flujo\\_tags\\_514408&ft=nota\\_2&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-6-anima-economia-y-favorece-al-bcr-noticia-1879217?ref=flujo_tags_514408&ft=nota_2&e=titulo)

Fiscalía Nacional Económica (2007). *Ley 20.169, Regula la Competencia Desleal, de Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía*. Recuperado de <http://www.fne.gob.cl/marco-normativo/otras-leyes/ley-n%C2%B0-20-169-regula-la-competencia-desleal/>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2016). *Global Statistical Collections*. Recuperado de <http://www.fao.org/fishery/statistics/es>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2016). *Visión general del sector acuícola nacional Ecuador*. Recuperado de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es)

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2014). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2010). *Visión General del Sector Pesquero Nacional Perú*. Recuperado de [ftp://ftp.fao.org/Fi/DOCUMENT/fcp/es/FI\\_CP\\_PE.pdf](ftp://ftp.fao.org/Fi/DOCUMENT/fcp/es/FI_CP_PE.pdf).

Foro Económico Mundial [FEM]. (2012). *El reporte de competitividad global 2012-2013*.

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

Gerencia Regional de Agricultura Arequipa. (2016). *Producción Pecuaria 2015*. Recuperado

de: <http://www.agroarequipa.gob.pe/producci%C3%B3n-2015>

Gerencia Regional de Arequipa de la Producción (2013). *Recursos hidrobiológicos de*

*Arequipa*. Recuperado de

[http://www.regionarequipa.gob.pe/produccion/pdf/audiencia\\_2013\\_10\\_15.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/produccion/pdf/audiencia_2013_10_15.pdf)

Gerencia regional de trabajo y promoción del empleo Arequipa. (2012) *Diagnóstico socio*

*económico laboral de la región Arequipa*. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico\\_012013\\_OSEL\\_Arequipa.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf)

Gobierno del Perú (2010), *Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en zonas altoandinas, D.S N°051-2010-EF*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/35AEFF53BC8BD29505257A1000685973/\\$FILE/DS-051-2010-EF.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/35AEFF53BC8BD29505257A1000685973/$FILE/DS-051-2010-EF.pdf)

Gobierno Provincial del Guayas (2013). *Guayas turístico*. Recuperado de

<http://www.guayas.gob.ec/turismo/>

Gobierno Regional de Arequipa (2014). *Resolución Gerencial General Regional N° 035-*

*2014-GRA/PR-GGR*. Recuperado de

<file:///C:/Users/Toshiba%202015/Downloads/archivo.pdf>.

Gobierno Regional de Arequipa (2015). *Plan Regional de Acuicultura de Arequipa 2015-*

*2024*. Recuperado de [///C:/Users/saga/Downloads/trucha.pdf](file:///C:/Users/saga/Downloads/trucha.pdf)

Gobierno Regional de Arequipa (2015). *Presupuesto Participativo 2015*. Recuperado de:

<http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/participacion-ciudadana/presupuesto-participativo>

Gobierno Regional de Arequipa (2015). *Plan Regional de Acuicultura de Arequipa, 2015*.

Recuperado de

<https://www.google.com/search?q=Plan+Regional+de+Acuicultura+de+Arequipa%2C+2015.&ie=utf-8&oe=utf-8>

Gobierno Regional de Arequipa (2016). *Reglamento Proceso del Presupuesto Participativo Basado en Resultados 2016*.

Google Maps (2016). *Ubicación Geográfica de la Provincia de Castilla*. Recuperado de

<https://www.google.com.pe/maps/place/Provincia+de+Castilla/@-15.6298101,-73.4327356,8z/data=!3m1!4m2!3m1!1s0x916a0d3f6514d043:0xa9ba3e2dfdac26a4>

Grupo GEA Desarrollo Sostenible (2016). *Turismo y comunidades sostenibles*. Recuperado de <http://www.grupogea.org.pe/>

Index Mundi (2016). *Tasas de desempleo*. Recuperado de

<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=74&l=es>

Instituto del Mar del Perú [IMARPE], (2016). *Camarón del río*. Ministerio de la producción.

Recuperado de

[http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/index.php?id\\_seccion=I0131010202010000000000](http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I0131010202010000000000)

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI] (2007). *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Arequipa*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro17/cap03.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: IV Censo Nacional Económico*. Recuperado de

[censos.inei.gob.pe/cenec2008/graficos%5Carequipa%5Carequipa.ppt](http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/graficos%5Carequipa%5Carequipa.ppt)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Producto Bruto Interno Total y por habitante*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población Estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo Nacional XI de Población y IV de Vivienda 2007*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Indicadores Demográficos por Departament*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Principales indicadores del sector turismo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). *Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Metodología de Cálculo del Producto Bruto Interno Anual*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/pbi02.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Sistema estadístico regional Arequipa, compendio estadístico 2008-2009-Encuesta Nacional de Hogares [ENAHO]*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf)
- Jurado Nacional de Elecciones [JNE] (2014). *Declaración jurada de hoja de vida del candidato a la alcaldía de Castilla*. Recuperado de <http://aplicaciones007.jne.gov.pe/pecao/sipe/HojaVida.aspx?cod=w%2fcfAPDmLPfy2GLxHYIbog%3d%3d>
- Koo, W. (2016). *Cochinilla carmín Perú exportación diciembre 2015*. Agrodataberú. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/01/cochinilla-carmin-peru-exportacion-diciembre-2015.html>
- Ley 28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. (2003). Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Ley 29408. Ley General del Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).
- Ley del Código de Ética de la Función Pública. Ley 27815. (2016). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/Ley27815.pdf>.
- Ley Orgánica de Municipalidades. LEY 27972. (2016). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/6FB6BC171E0F6830052579140073B7C2/\\$FILE/27972.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6FB6BC171E0F6830052579140073B7C2/$FILE/27972.pdf).

- Mariluz, O. (2016). *Exportaciones inician en rojo el 2016 ¿Qué esperar para lo que viene del año? Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-inician-rojo-2016-que-esperar-lo-que-viene-ano-2155538>
- Maximixe (2010). *Elaboración de Estudio de Mercado de la Trucha en Arequipa, Lima, Huancayo y Puno – Ministerio de la Producción*. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/PROPESCA\\_OTRO/difusion-publicaciones/a\)%20DGA%20Jul10%20Especificaciones%20de%20la%20Trucha.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/PROPESCA_OTRO/difusion-publicaciones/a)%20DGA%20Jul10%20Especificaciones%20de%20la%20Trucha.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Gestión Ambiental y Sostenibilidad Turística*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2355>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=284:inicio&catid=177:inicio-turquia&Itemid=196](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=284:inicio&catid=177:inicio-turquia&Itemid=196)
- Ministerio de Defensa (2005). *Globalización y Cambio*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_I.pdf](https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_I.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (1991), *Régimen de Estabilidad Jurídica a las inversiones extranjeras D.L. N°622*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_privada/normas/ejt/D\\_Leg\\_662.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/normas/ejt/D_Leg_662.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Perú: incidencia, brecha y severidad de la pobreza total, según departamento, Provincia y distrito, 2009*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100236&lang=es).
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Portal del Banco de Proyectos de la Provincia de Castilla del SNIP*. Recuperado de

<http://ofi4.mef.gob.pe/WebPortal/ConsultaBancoProyProyectos.aspx?eval=Sub%20Total&dpto=0%20&prov=0&dist=0&tipo=1&unidad=0&pliego=970%20&funcion=0&prog=&subProg=&sector=97%20&fechadesde=/&fechahasta=/&estadoProy=%20&cantidad=102&suma=0%20&nombre=>

Ministerio de la Defensa, P. L. B. (2005). *Ministerio de Defensa Nacional*. Lima.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2016). *Objetivos Estratégicos Generales*.

Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos\\_Estrategicos.aspx](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2016). *Guía de Negocios e Inversiones del*

*Perú*. Recuperado de

[https://www.dropbox.com/s/b4pqrwdweng95gdc/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/b4pqrwdweng95gdc/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf?dl=0)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2013). *Red Vial Nacional –Departamento de Arequipa*. Recuperado de

[http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Planes%20y%20Presupuesto/Ayuda\\_Memoria\\_Por\\_Departamento/2013/06%20Junio/Arequipa%20Julio%202013.pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Planes%20y%20Presupuesto/Ayuda_Memoria_Por_Departamento/2013/06%20Junio/Arequipa%20Julio%202013.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Arequipa: Camino al desarrollo*. Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Arequipa.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Arequipa.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2005). *Ley General del Ambiente*. Marco Recuperado

de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>

Ministerio del Ambiente. [MINAM]. (2011). *Ley General del Ambiente*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/>

Ministerio del Trabajo y promoción del Empleo [MINTRA]. (2011). Diagnóstico Socio económico laboral de la región Arequipa. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico\\_Arequipa012011.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). MTC Y COVINCA suscriben contrato para construcción y mantenimiento de carretera Quilca (Arequipa)-La

Concordia. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=6241>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2016). Detalle de Transferencias de Arequipa. Recuperado de

[http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjQ\\_InwvLrOAhVG52MKHskICz0QFgg0MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.vivienda.gob.pe%2Fdocumentos%2FDEPARTAMENTOS%2FAREQUIPA%2FDETALLE%2520DE%2520TRANSFERENCIAS%2520DE%2520AREQUIPA.xlsx&usq=AFQjCNF\\_wLtVtYD6Ms7r1UI8u5-iksJ3sQ&bvm=bv.129422649,d.cGc](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjQ_InwvLrOAhVG52MKHskICz0QFgg0MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.vivienda.gob.pe%2Fdocumentos%2FDEPARTAMENTOS%2FAREQUIPA%2FDETALLE%2520DE%2520TRANSFERENCIAS%2520DE%2520AREQUIPA.xlsx&usq=AFQjCNF_wLtVtYD6Ms7r1UI8u5-iksJ3sQ&bvm=bv.129422649,d.cGc)

MTC otorgó buena pro del corredor vial del Valle de los Volcanes (2015, 25 de noviembre).

*Correo*. Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/mtc-otorgo-buena-pro-del-corredor-vial-del-valle-de-los-volcanes-635564/>

Municipalidad Distrital de Castilla (2016). *Reglamento de Organización y Funciones*.

Recuperado de: <https://www.dropbox.com/s/753ey9jr151ukas/ROF.pdf>

Municipalidad Provincial de Castilla (2010). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Castilla 2008 – 2018*. Aplao – Castilla. Recuperado de

<http://municipiocastilla.gob.pe/muni/>

- Municipalidad Provincial de Castilla, (2016). *Portal Oficial de la Municipalidad Provincial de Castilla*. Recuperado de <http://municipiocastilla.gob.pe/muni/>
- Observatorio Turístico del Perú (2016). *Arequipa Turismo receptor esperado 2016-2019*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/areqtrpr.pdf>
- Ordenanza Regional N° 003-2005 CR/Arequipa, 2005. Gobierno Regional de Arequipa (2005).
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2014). *La demanda turística internacional supera las expectativas en la primera mitad de 2013*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-08-26/la-demanda-turistica-internacional-supera-las-expectativas-en-la-primera-mi>
- Plan COPESCO Nacional (2015). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.planopesconacional.gob.pe/quienes-somos.html>
- Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú (2011). *La Comisión Económica para América Latina (CEPAL)*. Lima – Perú.
- Perú-Brasil: la alianza estratégica que unió el océano Atlántico con las rutas del Pacífico (junio 05, 2013). *La República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/05-06-2013/peru-brasil-la-alianza-estrategica-que-unio-el-oceano-atlantico-con-las-rutas-del-pacifico>
- Podestá, L. (2014). *Imarpe ofrece dramáticas cifras de cuánto ha disminuido la población del crustáceo*. Recuperado de [http://www.podestaprensa.com/2014\\_03\\_01\\_archive.html](http://www.podestaprensa.com/2014_03_01_archive.html)
- Porter, M.E. (2015). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.
- Provincias de Arequipa (2016). *Provincias de Arequipa*. Recuperado de <http://www.arequipaperu.org/Provincias>
- Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN (2011). *Concurso Público Dos Proyectos financiados por el FITEL para la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones en áreas rurales*. Lima – Perú.

- Proyectos Peruanos (2014). *Camarón de río peruano*. Recuperado de [http://www.proyectosperuanos.com/camaron\\_de\\_rio\\_peruano.html](http://www.proyectosperuanos.com/camaron_de_rio_peruano.html)
- Quispe, T. (2015). *La recaudación está controlada*. Recuperado de: sin embargo, en el año 2015 esta tasa subió a 6,9% en el primer trimestre del año 2015, debido a la desaceleración del crecimiento económico del país
- Red de Salud Castilla, Condesuyos, La Unión. (2016). *Misión*. Recuperado de [http://www.redccu.gob.pe/?page\\_id=595#](http://www.redccu.gob.pe/?page_id=595#).
- Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (2016). *Implementación de Fibra Óptica a nivel Nacional*. Lima – Perú.
- Reglamento de la Ley General de Turismo 29408. Congreso de la República del Perú (2009).
- Resolución Ministerial N 083-2007-PRODUCE. Ministerio de la Producción (2007).
- Resolución Ministerial N° DE-100-285-2006-PRODUCE/IMP. Ministerio de la Producción (2006).
- Schwab, K (2015). *The Global Competitiveness Report 2015 -2016*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/reporte-global-de-competitividad-2015-2016>.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SICEX]. (2016). *Inteligencia de mercados*. Recuperado de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000)
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (1992). *Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada D.L. N° 757*. Recuperado de: [http://www.snmpe.org.pe/nuestros-sectores-snmpe/hidrocarburos\\_nuestros\\_sectores/legislacion/normatividad-general/decreto-legislativo-n-757-ley-marco-para-el-crecimiento-de-la-inversion-privada.html](http://www.snmpe.org.pe/nuestros-sectores-snmpe/hidrocarburos_nuestros_sectores/legislacion/normatividad-general/decreto-legislativo-n-757-ley-marco-para-el-crecimiento-de-la-inversion-privada.html)
- Szuster, B. (2003). *Shrimp farming in the Thailand's Chao Phraya River Delta*. Recuperado de <http://www1a.biotec.or.th/Shrinfo/documents/szuster.pdf>

- Tasa de desempleo urbano en Perú sube a 6,9% en el primer semestre del 2015. (octubre 28, 2015). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/713767-tasa-de-desempleo-urbano-en-peru-sube-69-en-el-primer-semester-del-2015>
- The advocate global aquaculture (2014). *The Global magazine for farmed seafood* (noviembre/diciembre 2014). Recuperado de <https://www.gaalliance.org/mag/2014/SP-Nov-Dec/download.pdf>
- Tourism Authority of Tailand (2016). *About Samut Prakan*. Recuperado de <http://www.tourismthailand.org/About-Thailand/Destination/Samut-Prakan>
- Valle del Colca recibirá 200 mil turistas a cierre de 2015 (octubre 12, 2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/vamos/peru/valle-colca-recibira-200-mil-turistas-cierre-2015-noticia-1847746>
- Vera, R. (2012). *Competitividad en el Perú: Situación y Agenda Pendiente*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>.
- Vicencio, R. (2011). *Camarón gigante de Malasia*. Recuperado de [http://www.proyectosperuanos.com/camaron\\_gigante\\_de\\_malasia\\_entrevista\\_ing\\_vicencio.html](http://www.proyectosperuanos.com/camaron_gigante_de_malasia_entrevista_ing_vicencio.html)
- Villegas, E. (2014). Economía crece, pero se limita a exportar materias primas. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/22-04-2014/economia-crece-pero-se-limita-a-exportar-materias-primas>
- Yépez, V. (2002). *Estado situacional de la maricultura en la costa peruana*. Recuperado de [http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/acuic\\_esta\\_sit\\_maricult.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/acuic_esta_sit_maricult.pdf)

## Apéndice A: Cultivos en la Provincia de Castilla

Tabla A1

## Cultivos de la Provincia de Arequipa

| CULTIVO                       | Cosechas (ha.) | Precio Chacra (S/Kg.) | Producción (t.) | Rendimiento (Kg./ha.) | Siembras (ha.) | Sup Perdida (ha.) | Sup.Verde (ha.) | Grand Total  |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| ALFALFA                       | 7,530.00       | 0.09                  | 336,675.30      | 44,711.20             | 233            |                   |                 | 389,149.59   |
| PAPA                          | 2,789.00       | 0.89                  | 96,078.60       | 34,449.12             | 2,789.00       |                   |                 | 136,106.60   |
| ARROZ CASCARA                 | 6,104.00       | 1.2                   | 86,095.66       | 14,104.79             | 6,104.00       |                   |                 | 112,409.65   |
| MAIZ CHOCLO                   | 1,327.00       | 1                     | 24,810.24       | 18,696.49             | 1,327.00       |                   |                 | 46,161.73    |
| MAIZ CHALA                    | 299            | 0.14                  | 18,989.61       | 63,510.40             | 301            |                   |                 | 83,100.15    |
| CEBOLLA                       | 295            | 0.56                  | 13,002.79       | 44,077.25             | 302            |                   |                 | 57,677.61    |
| TRIGO                         | 819            | 1.38                  | 6,117.50        | 7,469.47              | 815            |                   |                 | 15,222.35    |
| CAÑA DE AZUCAR (PARA ALCOHOL) | 42             | 0.3                   | 4,820.45        | 114,772.62            | 13             |                   |                 | 119,648.37   |
| ALCACHOFA                     | 198            | 1.45                  | 4,410.62        | 22,275.86             | 198            |                   |                 | 27,083.93    |
| VID                           | 285            | 2.11                  | 3,689.17        | 12,944.45             | 1              |                   |                 | 16,921.73    |
| TOMATE                        | 85             | 0.93                  | 3,411.17        | 40,131.36             | 84             |                   |                 | 43,712.46    |
| TUNA                          | 505            | 1.34                  | 1,872.91        | 3,708.73              | 2              |                   |                 | 6,089.98     |
| MAIZ MORADO                   | 176            | 1.68                  | 994.29          | 5,649.38              | 176            |                   |                 | 6,997.34     |
| MAIZ AMILACEO                 | 159            | 2.56                  | 545.52          | 3,430.97              | 163            | 2                 |                 | 4,303.05     |
| MANZANO                       | 48             | 2.44                  | 495.31          | 10,319.02             |                |                   |                 | 10,864.78    |
| CEBADA GRANO                  | 191            | 1.71                  | 406.35          | 2,127.48              | 191            |                   |                 | 2,917.53     |
| PEPINILLO                     | 28             | 0.66                  | 386.87          | 13,816.75             | 28             |                   |                 | 14,260.28    |
| FRIJOL VAINITA                | 52             | 1.27                  | 369.68          | 7,109.19              | 54             |                   |                 | 7,586.14     |
| MELOCOTONERO                  | 40             | 2.26                  | 355.37          | 8,884.25              |                |                   |                 | 9,281.88     |
| PALTO                         | 33             | 2.91                  | 288.59          | 8,745.15              | 3              |                   |                 | 9,072.65     |
| HABA GRANO VERDE              | 50             | 1.24                  | 279.85          | 5,597.06              | 53             |                   |                 | 5,981.15     |
| YUCA                          | 17             | 1.36                  | 257.61          | 15,153.47             | 17             |                   |                 | 15,446.44    |
| FRIJOL GRANO SECO             | 99             | 4.5                   | 225.92          | 2,282.02              | 99             |                   |                 | 2,710.44     |
| QUINUA                        | 85             | 3.89                  | 174.29          | 2,050.49              | 94             | 12                |                 | 2,419.67     |
| MAIZ AMARILLO DURO            | 23             | 1.22                  | 156.96          | 6,824.35              | 23             |                   |                 | 7,028.53     |
| MANGO                         | 12             | 3.5                   | 155.02          | 12,918.33             |                |                   |                 | 13,088.85    |
| ZAPALLO                       | 12             | 1.2                   | 110             | 9,166.67              | 12             |                   |                 | 9,301.87     |
| AJO                           | 11             | 2.66                  | 104.4           | 9,490.91              | 11             |                   |                 | 9,619.97     |
| HABA GRANO SECO               | 38             | 2.5                   | 90.87           | 2,391.18              | 44             |                   |                 | 2,566.55     |
| HIGUERA                       | 17             | 1.64                  | 74.46           | 4,380.00              | 1              |                   |                 | 4,474.10     |
| CAMOTE                        | 4              | 0.87                  | 52.3            | 13,075.00             | 4              |                   |                 | 13,136.17    |
| MEMBRILLO                     | 7              | 1.19                  | 44.92           | 6,417.00              |                |                   |                 | 6,470.10     |
| PERAL                         | 7              | 2.31                  | 23.59           | 3,370.14              |                |                   |                 | 3,403.05     |
| ARVEJA GRANO VERDE            | 4              | 1.24                  | 23.06           | 5,765.00              | 5              |                   |                 | 5,798.30     |
| CEBADA FORRAJERA              | 2              | 0.21                  | 22.91           | 11,455.00             | 2              |                   |                 | 11,482.12    |
| OLLUCO                        | 4              | 1.83                  | 18.35           | 4,587.50              | 4              |                   |                 | 4,615.68     |
| OCA                           | 3              | 1.66                  | 12.06           | 4,020.00              | 3              |                   |                 | 4,039.72     |
| LUCUMA (PRODUCTO)             | 2              | 2.21                  | 10.16           | 5,080.00              |                |                   |                 | 5,094.37     |
| TUNA (PARA COCHINILLA)        | 186            | 60.04                 | 9.69            | 52.12                 |                |                   |                 | 307.85       |
| NARANJO                       | 2              | 1.64                  | 8.67            | 4,335.00              |                |                   |                 | 4,347.31     |
| PACAE O GUABO                 | 2              | 3.25                  | 7.48            | 3,740.00              |                |                   |                 | 3,752.73     |
| CHIRIMOYO                     | 3              | 3.5                   | 7.2             | 2,400.00              |                |                   |                 | 2,413.70     |
| Grand Total                   | 21,595.00      | 130.51                | 605,685.77      | 615,485.17            | 13,156.00      | 14                |                 | 1,256,066.44 |

Nota. Tomado de "Censo de Población y de Vivienda 2007", por el INEI, 2007. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado\\_CPV2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf)

Apéndice B: Organigrama de la Provincia de Castilla

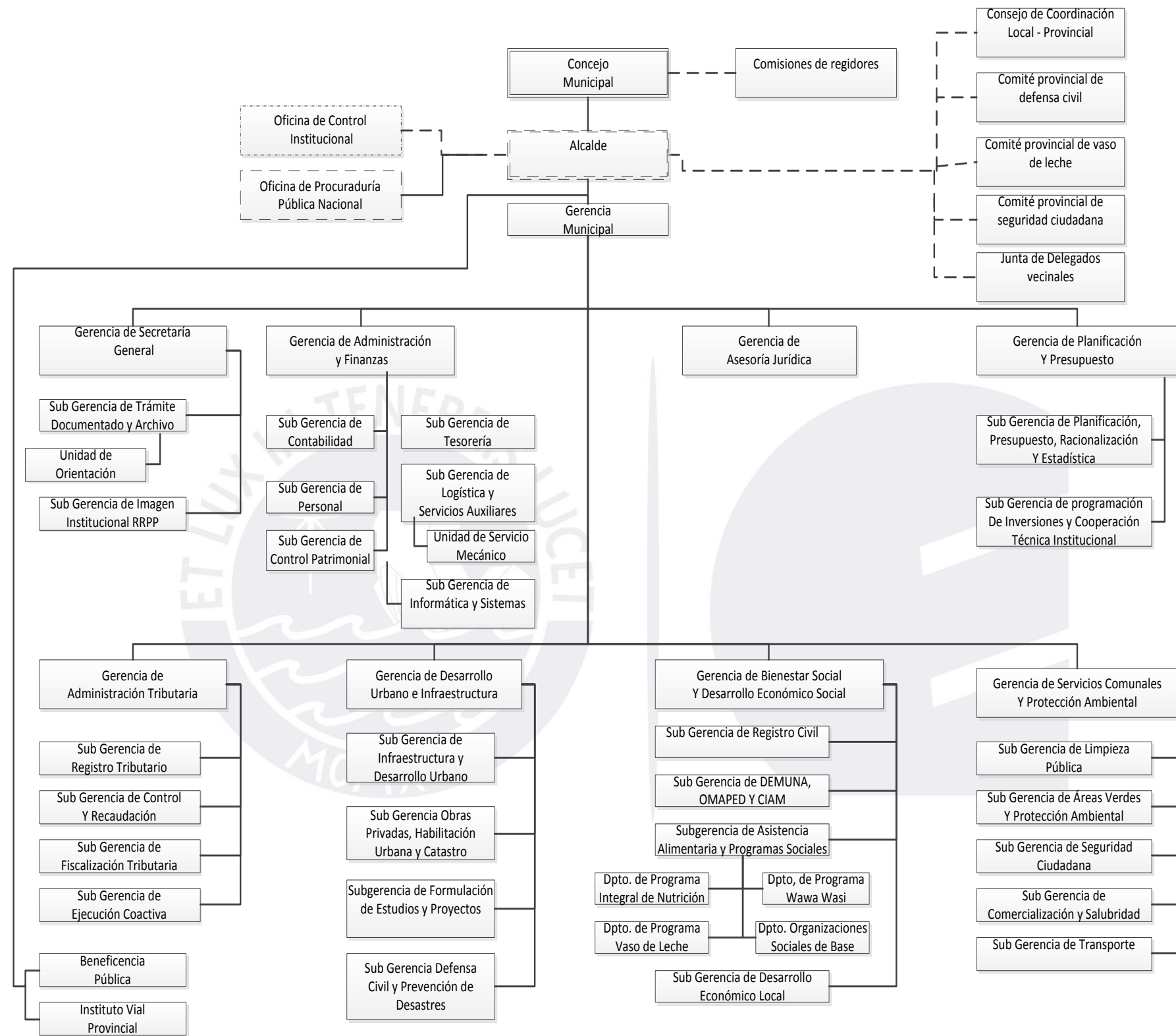


Figura B1. Organigrama de la Provincia de Castilla. Tomado de “ROF de la Municipalidad Provincial de Castilla,” por INEI, 2016. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

### Apéndice C: Abastecimiento de Agua Región Arequipa y Provincias

Tabla C1

#### Abastecimiento de Agua en la Región Arequipa

| Provincias      | Abastecimiento de Agua                           |                                  |                      |                                  |       |                                   |        |       |
|-----------------|--|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|-------|-----------------------------------|--------|-------|
|                 | Red pública dentro de la vivienda (agua potable) | Red pública fuera de la vivienda | Pilón de uso público | Camión - Cisterna u otro similar | Pozo  | Río, acequia, manantial o similar | Vecino | Otro  |
| Arequipa        | 75.22%   | 5.28%                            | 6.29%                | 5.58%                            | 2.80% | 2.94%                             | 1.35%  | 0.55% |
| Camaná          | 56.92%   | 7.92%                            | 8.16%                | 13.10%                           | 3.61% | 6.80%                             | 2.40%  | 1.09% |
| Caravelí        | 41.76%   | 5.08%                            | 1.70%                | 26.36%                           | 5.79% | 16.34%                            | 1.93%  | 1.03% |
| Castilla        | 54.29%   | 16.22%                           | 2.41%                | 0.08%                            | 2.57% | 21.80%                            | 2.05%  | 0.58% |
| Caylloma        | 31.24%   | 9.68%                            | 2.29%                | 0.71%                            | 1.75% | 50.75%                            | 1.65%  | 1.93% |
| Condesuyos      | 35.00%   | 7.37%                            | 5.73%                | 6.13%                            | 1.37% | 42.65%                            | 1.48%  | 0.28% |
| Islay           | 73.95%   | 3.79%                            | 7.94%                | 0.87%                            | 3.04% | 7.73%                             | 1.76%  | 0.93% |
| La Unión        | 38.17%   | 7.60%                            | 2.85%                | 0.04%                            | 2.29% | 46.31%                            | 2.42%  | 0.32% |
| Región Arequipa | 67.81%   | 6.13%                            | 5.81%                | 5.78%                            | 2.83% | 9.42%                             | 1.51%  | 0.71% |

Tomado de *Censo de Población y Vivienda 2007*, por INEI, 2016. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>