

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



CENTRUM
CENTRO DE NEGOCIOS

Pontificia Universidad Católica del Perú

Plan Estratégico para el distrito de Sachaca

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Renzo Fernando Calienes Galdos

Christopher Leo Calderón Ramos

María Ruth Vera Mujica

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Arequipa, Julio 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y especial aprecio a:

Nuestro asesor, profesor Juan Manuel Aguilar, por su oportuno y preciso asesoramiento, quien nos ha guiado a través de todo el planeamiento estratégico.

A CENTRUM Católica, por la trascendencia del aprendizaje profesional y personal que llevaremos a lo largo de nuestras vidas.



A Dios,

A mis queridos padres y hermanos

A mi amada esposa María Ruth

Renzo

A Dios,

A mis padres y hermanas,

A mi querida esposa Maritza,

A Mia Lussiana mi hermosa hija,

Christopher Leo

A Dios,

A mis adorados padres y hermanos

A mi amado esposo Renzo

María Ruth

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico del distrito de Sachaca tiene como objetivo principal, identificar y aprovechar las oportunidades del distrito, trabajar sus debilidades y minimizar las amenazas haciendo uso para ello de sus principales fortalezas, resaltando sus ventajas competitivas como son: (a) su excelente ubicación geográfica, (b) buen clima, y (c) gran potencial de atributos para convertirse en el distrito residencial de mayor preferencia en la ciudad de Arequipa.

Las estrategias que dan soporte al Plan Estratégico del Distrito de Sachaca se concentran principalmente en impulsar el desarrollo urbano responsable y la residencialidad por excelencia, a través de los siguientes lineamientos estratégicos: (a) limpieza y orden, (b) seguridad ciudadana, (c) ecología y medio ambiente, (d) autosostenibilidad económica, y (e) preferencia residencial; los cuales empujarán a Sachaca a alcanzar la visión propuesta en el presente Plan Estratégico para el 2022.

Las condiciones que presentan el distrito de Sachaca resultan ideales para desarrollar un conjunto residencial ecológico que permita reurbanizar a los pueblos jóvenes y urbanizar los predios abandonados dadas las características que presenta el distrito. El *marketing* del distrito hacia el posicionamiento residencial resulta su principal estrategia para crear valor y desarrollo para Sachaca.

Abstract

Sachaca's District Strategic plan has as its principal purpose to Sachaca, identify and take advantage of its opportunities, work in its weaknesses and minimize the treats making use of its principal strengths, standing out the competitive advantages of the district such as the excellent geographic location, weather and many attributes potentialities to become the residential district of preference to live in Arequipa City.

The strategies that give support to the Sachaca's District Strategic Plan are basically focused in impulsing the responsible urban development and the residential excellence through the following strategic guidelines: (a) Cleanliness and order, (b) public safety, (c) ecology and environment, (d) self-economic sustainability, and (e) residential preference, which would push on Sachaca to reach the proposed vision in the present strategic plan for 2022.

The conditions that Sachaca's district presents are ideal to develop an ecological residential area that will allow the re-urbanization of the poverty areas and urbanize the abandoned properties given the characteristics that the district presents. The marketing of the district towards its residential positioning results as its principal strategy to create value and development to Sachaca.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Situación General del distrito de Sachaca.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	7
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional	14
3.1.3 Principios cardinales	19
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Sachaca.....	22
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	23
3.2.1 Condiciones de los factores.....	25
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	27
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	28
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	30

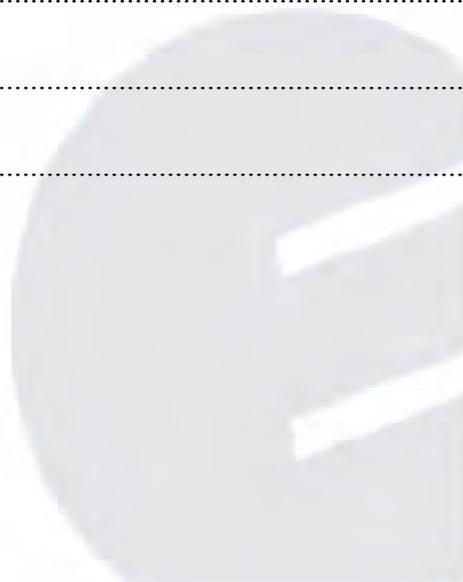
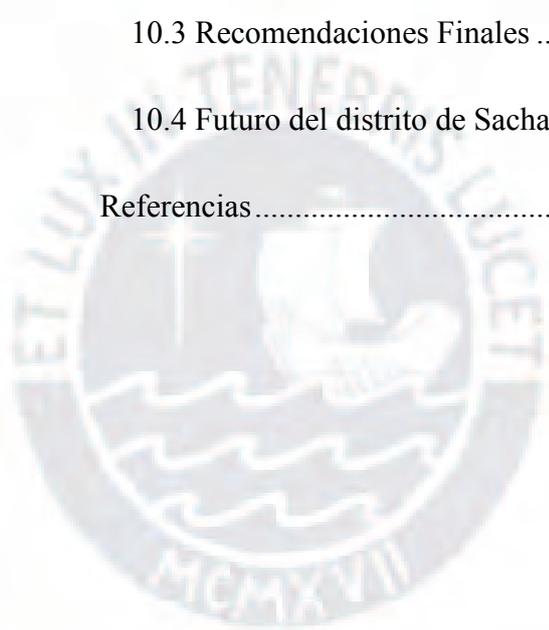
3.2.5 Influencia de análisis en el distrito de Sachaca.....	30
3.3 Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	33
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	39
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	52
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	54
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	60
3.5 El distrito de Sachaca y sus Competidores.....	61
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	61
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	62
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	62
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	63
3.5.5 Rivalidad de los competidores	63
3.6 El distrito de Sachaca y sus Referentes.....	63
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	64
3.8 Conclusiones	66
Capítulo IV: Evaluación Interna	68
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	68
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	68
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	71

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	72
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	81
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)	83
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)	86
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	86
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	87
4.3 Conclusiones	88
Capítulo V: Intereses del distrito de Sachaca y Objetivos de Largo Plazo	89
5.1 Intereses del distrito de Sachaca.....	89
5.2 Potencial del distrito Sachaca.....	90
5.2.1 Demográfico.....	90
5.2.2 Geográfico.....	93
5.2.3 Económico.....	94
5.2.4 Tecnológico y científico.....	96
5.2.5 Histórico, psicológico y sociológico	96
5.2.6 Organizacional y administrativo	97
5.3 Principios Cardinales del distrito de Sachaca	98
5.3.1 Influencia de terceras partes.....	98
5.3.2 Lazos pasados-presentes	98
5.3.3 Contrabalance de intereses	99
5.3.4 Conservación de enemigos.....	99

5.4 Matriz de Intereses del distrito de Sachaca	100
5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	101
5.6 Conclusiones	101
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	103
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	103
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	103
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	106
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	107
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	107
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	108
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	110
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	110
6.9 Matriz de Ética (ME).....	112
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	113
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	115
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	116
6.13 Conclusiones	117
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	118
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	118
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	118
7.3 Políticas de cada Estrategia	118

7.4 Estructura Organizacional del distrito de Sachaca	122
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	124
7.6 Recursos Humanos y Motivación	124
7.7 Gestión del Cambio	126
7.8 Conclusiones	127
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	128
8.1 Perspectivas de control	128
8.1.1 Aprendizaje interno	128
8.1.2 Procesos	129
8.1.3 Clientes	129
8.1.4 Financiera	129
8.2 Tablero de Control Balanceado	130
8.3 Conclusiones	132
Capítulo IX: Competitividad del distrito de Sachaca	133
9.1 Análisis Competitivo del distrito de Sachaca	133
9.1.1 Economía	133
9.1.2 Empresa	133
9.1.3 Gobierno	134
9.1.4 Personas	134
9.1.5 Infraestructura	134
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito de Sachaca	135

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de Sachaca	135
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	136
9.5 Conclusiones	137
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	139
10.1 Plan Estratégico Integral	139
10.2 Conclusiones Finales.....	139
10.3 Recomendaciones Finales	140
10.4 Futuro del distrito de Sachaca	142
Referencias.....	145



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Datos Generales del Distrito de Sachaca</i>	3
Tabla 2. <i>Principales Indicadores Demográficos de Sachaca</i>	4
Tabla 3. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	13
Tabla 4. <i>Perú: Población Censada, Urbana y Rural y Tasa de Crecimiento en los Censos Nacionales, 1940 - 2007</i>	15
Tabla 5. <i>Perú: Hogares con Acceso a Servicios y Bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet</i>	17
Tabla 6. <i>Población Estimada al 30 de Junio, por Años Calendario, Perú, Arequipa, Arequipa y Sachaca, 2012-2015</i>	41
Tabla 7. <i>Perú: Incidencia de la Pobreza por Grupos de Departamentos 2010 y 2011</i>	43
Tabla 8. <i>Estructura de la Oferta Total de Casas en Arequipa 2011</i>	49
Tabla 9. <i>Estructura de la Oferta Total de Departamentos en Arequipa 2011</i>	49
Tabla 10. <i>Demanda Efectiva de Vivienda en Arequipa 2011</i>	50
Tabla 11. <i>Indicadores Estandarizados de Violencia Delincuencial por cada 100,000 Habitantes en el Perú</i>	52
Tabla 12. <i>Resumen de Indicadores de Violencia Delincuencial por 100,000 Habitantes en el Perú</i>	52
Tabla 13. <i>Producción de Principales Productos Agrícolas de Arequipa</i>	57
Tabla 14. <i>Aspectos que Toma en Cuenta el Vacacionista Nacional para Elegir un Lugar para Viajar</i>	59
Tabla 15. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i>	60
Tabla 16. <i>Matriz de Perfil Competitivo de Sachaca</i>	65
Tabla 17. <i>Matriz de Perfil Referente del Distrito de Sachaca</i>	66
Tabla 18. <i>Cuadro de Condición Laboral de la Municipalidad Distrital de Sachaca</i>	70

Tabla 19. <i>Clasificación de Residuos Sólidos del Distrito de Sachaca</i>	75
Tabla 20. <i>Proyección Anual, Mensual y Diaria de Generación de Residuos Domiciliarios del Distrito de Sachaca 2011-2021</i>	76
Tabla 21. <i>Programa de Recolección de Basura de la Municipalidad de Sachaca 2004-2011</i>	77
Tabla 22. <i>Reporte de Ocurrencias Registradas del Mes de Enero a Septiembre del 2012</i>	78
Tabla 23. <i>Cuadro Estadístico de Incidencias Policiales de Enero a Setiembre del 2012</i>	79
Tabla 24. <i>Cuadro Estadístico de Incidencias y Faltas Registradas entre Enero y Octubre del 2012</i>	79
Tabla 25. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas al 31 de Diciembre del 2010 y 2011</i>	83
Tabla 26. <i>Población de Tres a más años por Grupos, Sexo y Condición de Alfabetización del Distrito de Sachaca</i>	84
Tabla 27. <i>Población de Tres a más Años por Nivel Educativo Alcanzado del Distrito de Sachaca</i>	84
Tabla 28. <i>Servicios de Comunicación por Tipo de Instalación del Distrito de Sachaca 2008-2011</i>	86
Tabla 29. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos</i>	87
Tabla 30. <i>Tabla Poblacional por Grupo de Edades del Distrito de Sachaca y Competidores (1993 y 2007)</i>	91
Tabla 31. <i>Tabla Poblacional por Género, Distribución, Religión e Idioma del Distrito de Sachaca (1993 y 2007)</i>	92
Tabla 32. <i>Condición y Extensión del Sistema Vial en el Distrito de Sachaca</i>	94
Tabla 33. <i>Índice de Desarrollo Humano e Ingreso Familiar Per Cápita del Distrito de Sachaca y Aledaños</i>	95
Tabla 34. <i>Población Económicamente Activa por Principales Actividades Económicas 1993 y 2007</i>	96

Tabla 35. <i>Matriz de Intereses del Distrito de Sachaca</i>	100
Tabla 36. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) del Distrito de Sachaca</i>	104
Tabla 37. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) del Distrito de Sachaca</i>	105
Tabla 38. <i>Matriz Decisión Estratégica (MDE) del Distrito de Sachaca</i>	109
Tabla 39. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del Distrito de Sachaca</i>	111
Tabla 40. <i>Matriz de Rumelt del Distrito de Sachaca</i>	112
Tabla 41. <i>Matriz Ética (ME) del Distrito de Sachaca</i>	113
Tabla 42. <i>Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia del Distrito de Sachaca</i>	114
Tabla 43. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Sachaca</i>	115
Tabla 44. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	116
Tabla 45. <i>Objetivos de Corto Plazo del Distrito de Sachaca</i>	119
Tabla 46. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Distrito de Sachaca</i>	120
Tabla 47. <i>Políticas de cada Estrategia Retenida para el Distrito de Sachaca</i>	121
Tabla 48. <i>Tablero de Control Integrado para el Distrito de Sachaca</i>	131
Tabla 49. <i>Plan Estratégico Integral del Distrito de Sachaca</i>	144

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de ubicación del distrito de Sachaca.....	2
<i>Figura 2.</i> Producto bruto interno del Perú 2002-2015.....	37
<i>Figura 3.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual del Perú 1940-2007.....	40
<i>Figura 4.</i> Perú: incidencia de la pobreza total, 2007- 2011.....	41
<i>Figura 5.</i> Distribución de hogares urbanos por niveles – total Perú urbano.	44
<i>Figura 6.</i> Producto bruto interno por habitante 2001-2009 del Perú y de Arequipa a precios constantes 1994.....	46
<i>Figura 7.</i> Organigrama de la Municipalidad Distrital de Sachaca.....	71
<i>Figura 8.</i> Producción Agrícola de Sachaca, Campaña 2000-2001.....	74
<i>Figura 9.</i> Población por rango de edad del distrito de Sachaca.....	85
<i>Figura 10.</i> Participación en la actividad económica del distrito de Sachaca.....	85
<i>Figura 11.</i> Matriz posición estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) del distrito de Sachaca.....	106
<i>Figura 12.</i> Matriz Interna Externa (MIE) del distrito de Sachaca.....	107
<i>Figura 13.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE) del distrito de Sachaca.....	108
<i>Figura 14.</i> Organigrama propuesto para el distrito de Sachaca.....	123
<i>Figura 15.</i> Iniciativa de clúster de turismo gastronómico de Sachaca.....	137
<i>Figura 16.</i> Futuro del distrito de Sachaca.....	143

Introducción

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

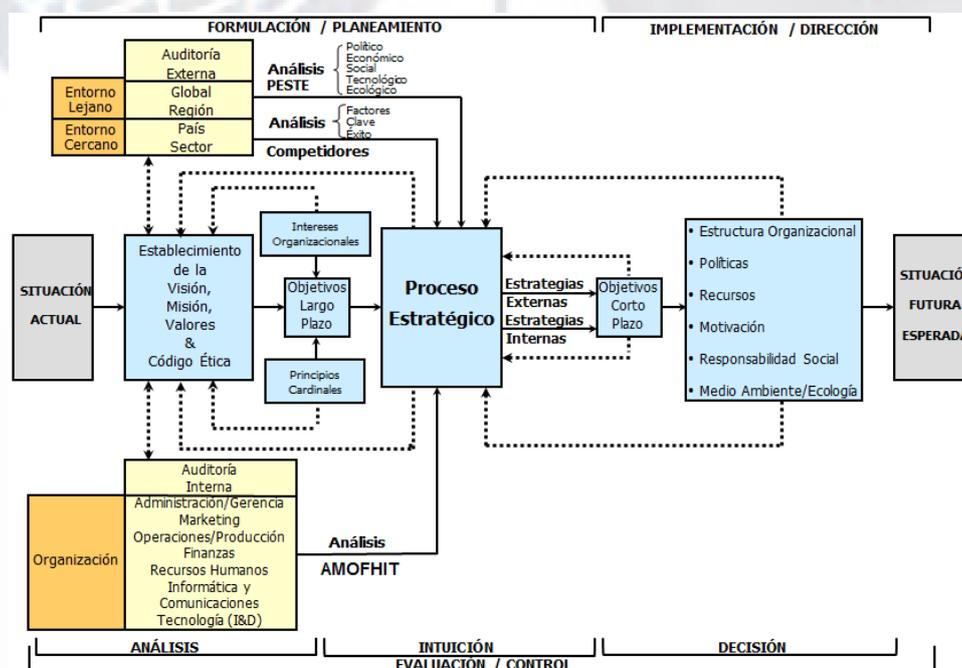


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del distrito de Sachaca

En el presente capítulo inicial, se realizará una descripción general de la situación actual del distrito con la intención de conocer la información más relevante de este y su importancia, para que en ella se deba desarrollar un planeamiento estratégico y en adelante perseguir una visión esperada a partir de la presente situación actual.

1.1 Situación General

El significado de la palabra *distrito* de acuerdo a la Real Academia Española, se refiere a cada una de las demarcaciones en que se subdivide un territorio o una población para distribuir y ordenar el ejercicio de los derechos civiles y políticos, o de las funciones públicas, o de los servicios administrativos. Este término procede del latín *districtus* que, a su vez, tiene su origen en el vocablo *distringere* que significa “separar”. En el Perú, de acuerdo a la Ley 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial (2002), se define como Distrito a:

Circunscripción territorial base del sistema político-administrativo, cuyo ámbito constituye una unidad geográfica (subcuenca, valle, piso ecológico, etc.), dotado con recursos humanos, económicos y financieros; asimismo, será apta para el ejercicio de gobierno y la administración. Cuenta con una población caracterizada por tener identidad histórica y cultural que contribuye con la integración y desarrollo de circunscripción (Apartado B, Artículo 4, Título II).

Sachaca fue creada el día ocho de noviembre de 1963, adjudicándosele la categoría de “Villa” mediante Ley 14698 promulgada por el Presidente de la República Fernando Belaunde Terry. La obra “Demarcación Política del Perú 1821-1967” (Tarazona, 1968) señala que Sachaca habría tenido sus orígenes en la época de la independencia, las fechas no están claras, pero señala que se le denominó Curato de Tío y se fundó en 1776, para después ser ratificada como distrito mediante Ley Orgánica de Municipalidades el 29 de noviembre

de 1856 consolidándose esta con la Ley Transitoria en el Callao del dos de enero de 1857 firmada por don Ramón Castilla. El origen de la denominación de palabra “Sachaca” proviene de vocablos quechuas *sach'aca* que viene de las palabras *sach'a* que significa árbol y *qaqa* que significa peñón, por tanto la palabra Sachaca quiere decir “Roca en forma de Árbol”.

Geográficamente, Sachaca está ubicada en el departamento de Arequipa, provincia de Arequipa, a una altitud de 2240 msnm y consta de una área de 26.63 km² la cual equivale al 0.26 % de los 10,430.12 km² de la superficie de la provincia de Arequipa. Limita por el norte con el distrito de Yanahuara y Cerro Colorado; por el sur con el distrito de Tiabaya; por el este con el distrito de Cercado y Hunter; y por el oeste con el distrito de Cerro Colorado (Ver figura 1).



Figura 1. Mapa de ubicación del distrito de Sachaca.

Tomado de “Sistema de Información Geográfica para Emprendedores [SIGE]” del Instituto de Estadística e Informática [INEI], 2012.

Recuperado de <http://sige.inei.gov.pe/SIG-NEGOCIOS/>

Sachaca goza de un buen clima y una ubicación privilegiada. Por la parte baja la cercanía que tiene al río Chili y en la parte alta la gran vista panorámica de Arequipa que

ofrece el mirador más reconocido de la provincia (Mirador de Sachaca). Son también lugares reconocidos del distrito: Huaranguillo, Pampa de Camarones, Alto de Amados, Pasos de Señor, Capistaca, Yanacoto, Tío-Tío, Marcarani, Chiriguana, Arancota, Tahuaycani, Tingo entre otros. La distribución de tipo de zonas en Sachaca corresponden a tres categorías: (a) urbanizaciones, donde vive el 16 % de la población; (b) pueblos y/o calles tradicionales que abarcan el 54 % de los habitantes; y (c) pueblos jóvenes, donde habita el 30 % (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2011).

Según los últimos censos nacionales realizados en el año 2007, XI de Población y VI de Vivienda por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2008), el distrito cuenta con una población de 17,537 habitantes al año 2007, representando el 2.02 % de la población total de la provincia de Arequipa y el 1.52 % de la región Arequipa; posee una densidad poblacional de 658.54 habitantes por kilómetro cuadrado; el 100 % de la población habita en zonas urbanas; cuenta con 4,806 viviendas particulares de las cuales 3,787 cuentan con energía eléctrica, 3,221 con desagüe y 3,932 con abastecimiento de agua; y la población económicamente activa de 14 años a más es de 7,072 personas. Los principales datos e indicadores sociodemográficos se pueden apreciar en la Tabla 1 y Tabla 2.

Tabla 1

Datos Generales del Distrito de Sachaca

Distrito	Sachaca
Provincia	Arequipa
Departamento	Arequipa
Fecha de creación	Ocho de noviembre de 1963
Altura media (m.s.n.m.)	2,240 msnm
Población censada 2007	17,537
Densidad de población	658.54 hab/km ²
Autoridad Municipal	Emilio Godofredo Díaz Pinto
Dirección de la Municipalidad	Av. Fernandini S/N
Teléfono de la Municipalidad	(054)233892 / (054)234916
E mail de la Municipalidad	info@munisachaca.gob.pe
Página <i>Web</i> de la Municipalidad	http://www.munisachaca.gob.pe/

Nota. Tomado de página *web* Municipalidad Distrital de Sachaca, 2012. Recuperado de <http://www.munisachaca.gob.pe/>

Tabla 2

Principales Indicadores Demográficos de Sachaca

Población	Cifras Absolutas	%
Población censada	17537	100
Hombres	8511	48.5
Mujeres	9026	51.5
Población por grandes grupos de edad	17537	100
00-14	4827	27.5
15-64	11553	65.9
65 y más	1157	6.6
Población por área de residencia	17537	100
Urbana	17537	100
Rural	0	0
Población adulta mayor (60 y más años)	1645	9.4
Edad promedio	29.5	
Estado Civil o Conyugal (12 y más años)	13780	100
Conviviente	2423	17.6
Separado	368	2.7
Casado	4792	34.8
Viudo	510	3.7
Divorciado	99	0.7
Soltero	5588	40.6
Participación en la Actividad Económica (14 y más años)		
Población económicamente activa (PEA)	7072	
Tasa de actividad de la PEA		54.1
Hombres		66.5
Mujeres		43.1
PEA ocupada	6653	94.1
Hombres	3841	93.8
Mujeres	2812	94.4
PEA ocupada según actividad económica	6653	100
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1643	24.7
Pesca	2	0
Explotación de minas y canteras	93	1.4
Industrias manufactureras	588	8.8
Suministro de electricidad, gas y agua	26	0.4
Construcción	369	5.5
Comercio	856	12.9
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	163	2.5
Hoteles y restaurantes	313	4.7
Transporte, almacén y comunicaciones	592	8.9
Intermediación financiera	62	0.9
Actividades inmobiliarias, empresas y alquileres	408	6.1
Administración pública y defensa; pensionistas, seguro social y afiliados	263	4
Enseñanza	393	5.9
Servicios sociales y de salud	277	4.2
Otras actividades, servicios comunitarios, sociales y personales	211	3.2
Hogares privados con servicio doméstico	234	3.5
Actividad económica no especificada	160	2.4

Nota. Tomado de “Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos. Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/#>

La actividad económica más importante en Sachaca sigue siendo la agricultura, debido a la mayor cantidad de pobladores del distrito que la realiza, siendo esta la principal fuente de productos comercializables. Le sigue el comercio, con bodegas, tiendas y diferentes establecimientos comerciales y, finalmente, la industria manufacturera, resaltando la presencia de fábricas como las de Kola Real, Alprosa, Cervesur e Incalpaca TXP S.A. entre las más importantes.

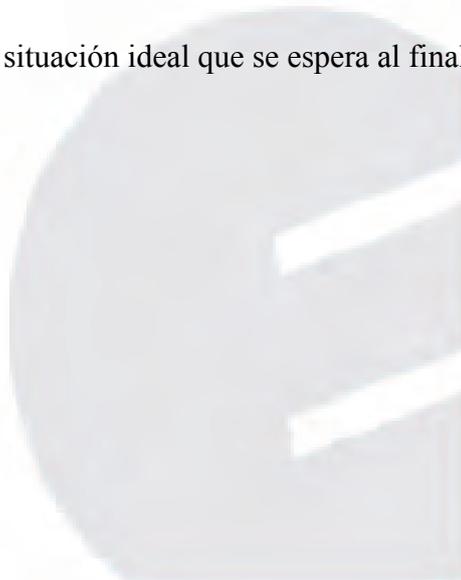
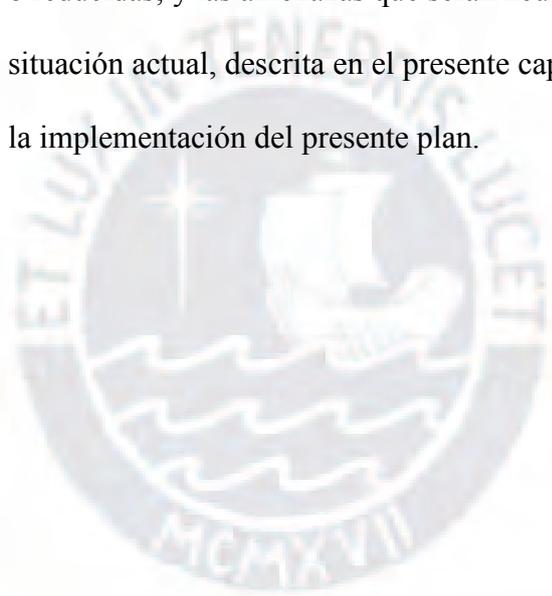
El local de la municipalidad, a diferencia de la mayoría de los distritos en el Perú no está ubicada en su Plaza de Armas o Plaza Central ni mucho menos cerca a su principal catedral o iglesia como es la acostumbrada distribución de palacios municipales, plazas de armas e iglesia principal, todos ellos en conjunto en distritos de Arequipa. Existen muchos casos en donde los municipios cambian de ubicación hacia nuevas y modernas instalaciones por quedar insuficiente la capacidad instalada de sus primeros palacios municipales. En el caso de Sachaca, la localización de su municipio se encuentra en el estadio del distrito, ubicado de manera improvisada debajo de la gradería principal y en los alrededores de la cancha del mismo. Esta localización no va acorde con la situación futura deseada de ser un distrito modelo y líder.

1.2 Conclusiones

Sachaca es un distrito tradicional, turístico, campestre, urbano, residencial, industrial, con un alto grado de proyección y desarrollo a convertirse en uno de los mejores lugares para vivir en Arequipa, por su excelente clima, óptima ubicación conexas a los más importantes distritos de la provincia y oferta de servicios calidad. Sin embargo, existen áreas urbanas que están sectorizadas aún como pueblos jóvenes, las cuales tienen el potencial y capacidad para poder avanzar hacia lo residencial, aunque para ello necesitan trabajo incluso por parte de todos los grupos de interés involucrados en el crecimiento de estos. En cuanto a su municipio, hace falta infraestructura más adecuada para poder impartir gestión municipal desde su

ubicación, distribución e implementación estratégica de sus ambientes físicos necesarios para un local municipal de vanguardia o municipalidad moderna acorde a las necesidades cambiantes del distrito hacia el logro de su visión.

Un plan estratégico para el distrito de Sachaca, identifica las carencias del distrito generando oportunidades de mejora para desarrollar los sectores que aún se encuentran en formación o necesitan renovarse para el beneficio de la comunidad; asimismo, resaltarán las fortalezas que necesitan ser mantenidas y elevadas; las debilidades que deben ser eliminadas o reducidas; y las amenazas que serán neutralizadas, mediante estrategias que conviertan la situación actual, descrita en el presente capítulo, a la situación ideal que se espera al finalizar la implementación del presente plan.



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

La situación ideal futura del distrito de Sachaca se logrará a través de un proceso sistematizado a largo plazo como planeamiento estratégico y de acciones tácticas en el corto plazo como lo son los planes operativos. Para ambos casos es de vital importancia formular correcta y articuladamente cuatro componentes que regirán los caminos para lograr tal situación futura deseada: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética (D'Alessio, 2008).

2.1 Antecedentes

En los últimos 20 años la administración del Gobierno municipal de Sachaca ha pasado por tres diferentes autoridades, teniendo cada uno de ellos distintos planes para el distrito, no existiendo una continuidad de perspectiva de sus funcionarios, por tanto cada plan propuesto en su momento por las municipalidades de turno tuvieron poco tiempo para poder ser implementados debido a la llegada de nuevos Gobiernos municipales.

2.2 Visión

Actualmente la visión del distrito de Sachaca es la siguiente:

Sachaca, pueblo laborioso y acogedor, poseedor de la mejor comida de antaño; líder en el desarrollo sostenible del turismo basado en sus tradiciones y costumbres y en la revaloración de sus recursos agrícolas; con sus espacios socioeconómicos, geográficos y ambientales articulados en base a una adecuada infraestructura vial, energética y de comunicaciones que preservando su campiña verde con aire puro y limpio, brinda las oportunidades para el desarrollo integral de las capacidades de sus habitantes generando una población emprendedora, conocedora de sus deberes y derechos como ciudadanos que promueven la participación y el ejercicio democrático en sus organizaciones e instituciones. (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004, p. 4)

Si bien la visión actual de la Municipalidad de Sachaca nos expresa cual sería el futuro que se desea lograr, no se expresa de manera simple, clara y comprensible, es ambiciosa, pero no convincente y realista, puesto que no tiene definido un horizonte de tiempo que permita cambios y actualizaciones conforme al desarrollo del distrito, si bien define el propósito para espacios geográficos y ambientes articulados por diferentes infraestructuras no define cuáles son ni su objetivo por lo que la proyección del alcance geográfico es incompleta, esta visión es conocida dentro de la municipalidad pero muy poco por la población del distrito debido a que es expresada de tal manera que no permite crear un sentido de urgencia ni una idea clara de adonde desea ir la Municipalidad de Sachaca, sin embargo es un buen intento de descripción de una situación ideal. Por lo expuesto se propone la siguiente visión:

El distrito de Sachaca en el año 2022, será reconocido como el primer distrito en preferencia residencial de la provincia de Arequipa por ser seguro, limpio, ecológico y autosostenido económicamente.

2.3 Misión

La misión actual del distrito de Sachaca es:

La Municipalidad Distrital de Sachaca trabaja para buscar el equilibrio entre el desarrollo económico del distrito, las actividades promocionales y eficientes servicios públicos; asimismo tener un distrito moderno preservando los Monumentos Arquitectónicos y la Campaña que sea seguro, altamente competitivo y con habitantes de excelente calidad de vida. (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004, p. 4)

La misión actual del distrito es la de su municipalidad definiendo que hace la organización municipal mas no como distrito, describiendo cómo aspira servir a la comunidad vinculada sin embargo no es lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo y evidenciar desde el primer enunciado la filosofía de existencia del

distrito de tal manera que sea entendido por todos desde un inicio para generar credibilidad y confianza en ella apenas se lea. Por lo tanto se propone la siguiente misión:

Somos un distrito dedicado a ofrecer sostenidamente las mejores condiciones residenciales en Arequipa, con un alto grado de seguridad ciudadana, limpieza pública de calidad y con un crecimiento urbano en armonía con el medio ambiente, brindando un estado de constante bienestar residencial.

2.4 Valores

Sachaca no define cuales son los valores que rigen su organización, tal afirmación se sustenta ante la ausencia de la muestra de ellos en su último Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011 y en su portal *web* (<http://www.munisachaca.gob.pe/>). Sin embargo esto no significa que no existieran valores al interior de la organización mediante los cuales se discierne sobre lo correcto o incorrecto para la toma de decisiones y accionar del municipio para con el distrito.

La propuesta para definir los mismos surge de la observación realizada a aquellos valores inherentes a la cultura del distrito que comparten sus habitantes y son mostrados en su accionar diario. Por lo tanto, los valores que regularían al distrito como a su municipio serían:

(a) honestidad, honrar a la verdad actuando en forma correcta y transparente en todo momento y en todo lugar; (b) consideración, actuar respetando las diferencias de pensamiento de otros sin menospreciarlas; (c) justicia, actuar de manera imparcial y de acuerdo a la razón y verdad; (d) equidad, otorgar a todos sus habitantes sin ningún tipo de distinción los bienes y servicios de la sociedad, asimismo asignarles los mismos derechos, deberes, libertades y oportunidades; (e) responsabilidad, comprometerse con los grupos de interés involucrados y afectados en el desarrollo del distrito actuando con madurez, efectividad y calidad necesaria para alcanzar los objetivos; (f) trabajo en equipo, actuar integrando los esfuerzos de todos; (g) identificación, estar orientado siempre en alcanzar los objetivos del distrito sobre los

personales; y (h) empatía, identificarse con los grupos de interés para comprender su posición y sus intereses con respecto a lo que quieren del distrito.

2.5 Código de Ética

De acuerdo a la Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, el distrito de Sachaca debe actuar de acuerdo a lo que esta determina. Los principios de dicha Ley, a los que debe regirse el servidor público, son (a) respeto, (b) probidad, (c) eficiencia, (d) idoneidad, (e) veracidad, (f) obediencia, (g) justicia y equidad, y (h) lealtad al Estado de Derecho. Asimismo, los deberes que establece para el servidor público son: (a) neutralidad, (b) transparencia, (c) discreción, (d) ejercicio adecuado del cargo, (e) uso adecuado de los bienes del Estado y (f) responsabilidad.

La Ley también indica que las prohibiciones éticas del servidor público son (a) mantener intereses de conflicto, (b) obtener ventajas indebidas, (c) realizar actividades de proselitismo público, (d) hacer mal uso de información privilegiada, y (e) presionar, amenazar y/o acosar. El órgano de alta dirección será el encargado de emitir las sanciones pertinentes en el caso de incurrir en alguna de estas faltas, de igual manera es el encargado de establecer los debidos mecanismos de incentivos que ayuden a la correcta actuación de los servidores públicos.

Actualmente la Municipalidad Distrital de Sachaca no cuenta con un código de ética propio como marco regulatorio para la toma de decisiones de sus autoridades, funcionarios y empleados, por lo que se propone la generación de uno basado en la regulación propuesta por la Ley 27815 (Ley del Código de Ética de la Función Pública).

2.6 Conclusiones

El distrito de Sachaca cuenta con una misión y visión propuesta y definida por el actual Gobierno local, la cuales son imperfectas porque no cumplen con todas las

características necesarias para la formulación de tales. Sin embargo, son perfectibles. La permanencia de las mismas estarán sujetas a la continuidad del Gobierno municipal actual, por ello es importante concertar con los próximos Gobiernos el respeto y mantenimiento de las mismas ya que requieren un largo plazo para lograrlas puesto que el pasado evidencia que cada Gobierno municipal de turno estableció su propia visión y misión teniendo como vida la duración de dichos Gobiernos.

Sachaca, no cuenta con un código de ética propio que regule las decisiones y conductas al interior y exterior de la municipalidad, asimismo, tampoco ha establecido los valores que alimentaran la visión, misión y el código de ética. Toda aquella formulación debe estar orientada al servicio de los habitantes, turistas, organizaciones y todos aquellos grupos de interés a los cuales el distrito de Sachaca alberga.

La visión, misión, valores y código de ética no son conocidos por todos los partícipes del distrito como pilares de su desarrollo para evitar probables amenazas de atraso como (a) la corrupción, (b) falta de transparencia, (c) desorientación, (d) desinformación, y (e) toda aquella variable que atente contra el desarrollo del distrito.

Capítulo III: Evaluación Externa

A través del presente capítulo se realizará un análisis de aquellas variables comprendidas dentro del entorno situacional actual del Perú y de Sachaca. El proceso analítico en este capítulo abarca el Análisis Tridimensional de las Naciones, el Análisis Competitivo del Perú y el Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) los cuales servirán para elaborar las Matrices de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil Relativo (MPR).

Una vez concluido el proceso de evaluación externa se obtendrá como resultado aquellas oportunidades y amenazas que el distrito de Sachaca podría aprovechar y debería neutralizar respectivamente, así como sus factores determinantes y claves de éxito los cuales servirán para la formulación y planeamiento de estrategias que se implementarán para alcanzar la situación futura deseada para el distrito.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En el proceso de la elaboración de un plan estratégico, Hartmann (1978) propuso evaluar tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En base a los últimos intereses nacionales expresados en (a) Políticas de Estado y planes de gobierno 2011-2016 por el Acuerdo Nacional (2011); (b) Lineamiento Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional elaborado para la Campaña del Presidente Ollanta Humala por el Partido Político Gana Perú (2010); y (c) Lineamientos Generales de la Política Exterior Peruana por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2011). Se encuentra en consenso, en todos y cada uno de ellos, directrices comunes fundamentales para la supervivencia del Estado de Derecho: (a)

erradicación del terrorismo y narcotráfico, (b) lucha contra el crimen organizado y delincuencia, (c) conservación de la paz y evitar conflictos bélicos, (d) institucionalización del diálogo y la concertación, evitando conflictos sociales a gran escala.

Adaptando a la Matriz de Intereses Nacionales de Nuechterlein (1973) se desarrollará este punto en base a las directrices mencionadas anteriormente como intereses nacionales, en comparación con la interacción de otros países, definiendo a favor o en contra del interés, siendo: (a) Estados Unidos, por ser el principal socio comercial del Perú; (b) Suecia, por ser el país en donde se ubica el distrito de Malmö, que se usa como referente competitivo mundial en desarrollo ecológico y urbano; (c) Chile, con el cual históricamente se ha tenido conflictos, se mantiene relaciones comerciales y de inversión, siendo además un competidor directo del Perú; y (d) Venezuela, con la cual se conserva relaciones estables pero con un modelo de Gobierno y políticas económicas diferentes a las del Perú (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Erradicación del terrorismo y narcotráfico		*EEUU, **Venezuela	*Suecia *Chile	
Lucha contra el crimen organizado y delincuencia	*Venezuela	*EEUU, *Chile	*Suecia	
Conservación de la paz y evitar conflictos bélicos	*EEUU, *Chile	*Suecia *Venezuela		
Institucionalización del diálogo y la concertación evitando conflictos sociales a gran escala	*Venezuela	*Chile	*Suecia	*EEUU

* A favor del interés ** En contra del interés

Nota. Adaptado de “Políticas de Estado y planes de gobierno 2011-2016” por el Acuerdo Nacional (2011); “Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional elaborado para la Campaña del Presidente Ollanta Humala” por el Partido Político Gana Perú (2010); y “Lineamientos Generales de la Política Exterior Peruana” por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2011).

3.1.2 Potencial nacional

Para poder determinar el potencial nacional D'Alessio (2008) propuso analizar siete dominios relacionados a un Estado, estos son (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, sicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Según INEI (2007) en el último Censo Nacional de Población y Vivienda, la población total del Perú, es 27'412,157 habitantes, de los cuales el 76 % representa la población urbana y 24 % la población rural. Dicho dato con respecto a sus predecesores, ha mostrado que la población urbana y rural del Perú ha tenido un crecimiento intercensal en proporciones diferentes. La población urbana censada se incrementó en 35 %, entre 1993 y 2007, con un promedio de 382,264 personas por año, con una tasa promedio anual del 2.1 %. En contraste, la población rural censada solo incremento una tasa promedio anual de 0.01 %, a un promedio de 865 personas por año. Las cifras señalan que el Perú está en un proceso de concentración poblacional orientada a zonas pobladas urbanas (ver Tabla 4).

Lima concentra el 30.8 % del total de la población del Perú, clasificándose al resto de departamentos con respecto a su participación a nivel nacional en tres segmentos: (a) de mayor participación (más del 4.5 %), (b) de participación intermedia (2.0 % a 4.4 %), y (c) de menor participación (menos de 2.0 %). El departamento de Arequipa se encuentra en el segmento de participación intermedia con un 4.2 %.

El Perú cuenta con una población total de 28'220,764 habitantes de los cuales 13'622,640 son hombres representado el 49,7 % de la población y 13'789,517 son mujeres lo cual representa el 50.3 % restante de esta. Con respecto a la población por grupos de edad en el rango de 0 a 14 años hay 8'357,533 representando un 30.5 %, en

el rango de 15 a 64 años hay 17'289,937 es decir 63.1 %, y en el rango de 65 años a más 1'764,687 representando apenas el 6.4 % de la población, es decir, de una población joven.

Tabla 4

Perú: Población Censada, Urbana y Rural y Tasa de Crecimiento en los Censos Nacionales, 1940 - 2007

Año	Total	Población		Incremento Intercensal		Crecimiento promedio anual (%)	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
1940	6'207,967	2'197,133	4'010,834	2'501,045	1'197,734	3.7	1.2
1961	9'906,746	4'698,178	5'208,568	3'360,317	271,145	5.1	0.5
1972	13'538,208	8'058,495	5'479,713	3'033,428	433,574	3.6	0.8
1981	17'005,210	11'091,923	5'913,287	4'366,676	676,470	2.8	0.9
1993	22'048,356	15'458,599	6'589,757	5'351,689	12,112	2.1	0.01
2007	27'412,157	20'810,288	6'601,869				

Nota. Tomado de "Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil Sociodemográfico del Perú - Segunda Edición" por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008) (p. 19).

Geográfico. El Perú está ubicado en América del Sur en el extremo occidental entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio. El Perú limita por el norte con Ecuador y Colombia, con una extensión de 1,529 km de frontera y 1,506 km de frontera respectivamente; por el sur limita con el país de Chile con una extensión de frontera de 169 km, por el lado este limita con Brasil y Bolivia con una extensión de 2,822 km y 1,047 km de frontera respectivamente; y por el lado oeste limita con el Océano Pacífico con una extensión de 3,080 km. La superficie del Perú es de 1'285,216 km², la cual representa el 0,86 % de la superficie del planeta, incluyendo las islas costeras en el zócalo continental del Pacífico y la parte peruana del lago Titicaca.

El clima del Perú es variado e influenciado por dos factores: (a) la cordillera de los Andes, y (b) la fría Corriente Peruana o de Humboldt. Estos factores condicionan las características del clima peruano en sus tres grandes zonas: (a) la costa, (b) la zona

andina o sierra, y (c) la zona amazónica o selva. El clima en la costa es templado, con poca cantidad de lluvias, a excepción de los meses de verano en los cuales las precipitaciones alcanzan mayor intensidad sobre todo en la zona norte del país. En la sierra el clima se caracteriza por ser frío y seco destacando la zona norte por la intensidad de precipitaciones. En la zona amazónica o selva el clima es tropical, muy húmedo y cálido además de presentar lluvias torrenciales especialmente en los meses de verano. Según la clasificación climática de Köppen (1900), la cual establece 12 tipos distintos de clima, el Perú cuenta con ocho de estos, convirtiéndolo en un país con una gran diversidad climática en el mundo.

La zona con mayor altura en el Perú lo tiene el nevado Huascarán en el departamento de Ancash con una altura de 6,768 msnm. La zona más profunda está en el cañón de Cotahuasi en el departamento de Arequipa con 3,535 m de profundidad. El Perú comparte con Bolivia el lago más alto del mundo, el lago Titicaca con 8,380 km² ubicado en el departamento de Puno.

Económico. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en agosto del 2011 aprueba el Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014, y en agosto de 2012 el mismo es revisado y entregado como Informe de Seguimiento del Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2012-2014 (MMMR) en donde resume:

- (a) La economía mundial viene desacelerándose, por la intensificación de la crisis en la eurozona y el menor crecimiento de EEUU y China; (b) el PBI creció el primer semestre del 2012 en 6.1 % y la demanda interna en 6.4 % impulsada por el consumo y la inversión privada; (c) la inflación acumulada en los seis primeros meses del año fue de 1.5 %, ubicándose dentro del rango esperado por el Banco Central de Reserva (BCR) entre 1 % y 3 % y MMMR para el 2012 (2.0 %); (d) el tipo de cambio promedio fue S/. 2.67 por dólar

mostrando una apreciación nominal del nuevo sol en 3.9% respecto al año anterior; (e) la balanza comercial registró un superávit de US\$ 2,547 millones en el primer semestre 2012; sin embargo, inferior en US\$ 1,541 millones, respecto a la balanza comercial 2011; (f) el superávit fiscal del sector público no financiero en el mismo periodo fue de 6.9 % del PBI debido a incrementos en los ingresos fiscales y el moderado crecimiento del gasto; y (e) el saldo de la deuda pública fue S/. 100.4 mil millones (19.8 % del PBI) menor en S/. 8.5 mil millones al stock previsto en el MMMR para el cierre del año 2012 (MEF, 2012a, p. 2).

Tecnológico y científico. En lo que se refiere a tecnologías de información y comunicaciones (TICs), según el informe técnico del trimestre enero a marzo 2012, Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (INEI, 2012a), se consolidan los siguientes resultados sobre la población y las TICs mostrados en la Tabla 5.

Tabla 5

Perú: Hogares con Acceso a Servicios y Bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet

Año	Telefonía fija	Telefonía móvil	TV por cable	Computadora	Internet
Indicadores anuales (%)					
2005	28.5	20.7	10.3	8.8	3.7
2006	29.9	29.8	13.9	11.2	5.1
2007	31.0	45.0	17.0	15.4	6.6
2008	31.9	59.7	20.0	18.0	8.6
2009	32.1	67.0	23.1	21.2	11.0
2010	30.4	73.1	26.0	23.4	13.0
2011	29.8	75.2	29.8	25.4	16.4
2012 (Enero a Marzo)	28.4	77.7	31.1	28.3	17.3

Nota. Tomado de “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012a, p. 5).

Se observa que la posesión de telefonía fija disminuyó 1.4 % con respecto al año 2011, teniendo mayor preferencia por parte de la población la adquisición de telefonía móvil la cual, desde el año 2005 al primer trimestre del 2012, mostró un incremento considerable de 20.7 % a 77.7 %, situaciones similares se reflejan en los demás servicios y bienes que mostraron variaciones positivas durante los últimos años, siendo el más resaltante, con respecto al año anterior, la tenencia de computadora que aumentó en un 2.9 % en los hogares peruanos.

Organizacional y administrativo. Según la Constitución Política del Perú de 1993, el Estado peruano es una república democrática, social, soberana e independiente tiene un Gobierno descentralizado, unitario y cuenta con una representación democrática y organizado por el principio de separación de tres poderes, estos son: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. Asimismo establece 10 organismos denominados constitucionalmente autónomos de funciones específicas e independientes de los tres poderes del Estado. Dichos organismos son: (a) el Tribunal Constitucional, (b) el Ministerio Público, (c) la Defensoría del Pueblo, (d) la Contraloría General de la República, (e) el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), (f) la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), (g) el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), (h) la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), (i) el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), y (j) el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

El Estado está orientado al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas. En contradicción a estos objetivos, todos los Gobiernos a lo largo de la historia han sufrido problemas como la esclavitud, el racismo, el clasismo,

el terrorismo, la corrupción, etc., pero dentro de estos problemas se destaca la corrupción. En la actualidad la corrupción es uno de los fenómenos que ha sosegado la razón de la población a nivel social y económico, trasciende de una manera inmoral en los deberes que tiene los gobernantes hacia la población, siendo sus principales causas económicas y sociales.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Estado peruano están compuestas por (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú. El principal objetivo de las Fuerzas Armadas del Perú es defender la soberanía del Estado y proteger la seguridad de los ciudadanos; son encargadas de planear, preparar y coordinar la dirección y conducción de las operaciones militares conjuntas de las Instituciones armadas en el cumplimiento de los objetivos de la política de Defensa Nacional. Estas están bajo la autoridad del presidente de la república por medio del Ministerio de Defensa, coordinados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales sirven para desarrollar la Matriz de Interés Organizacional o Matriz de Interés Nacional, estos principios son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. La economía mundial, durante las últimas dos décadas, ha presentado un gran crecimiento y desarrollo debido principalmente a la globalización. Sin embargo, esto también genera efectos desfavorables en momentos de crisis financieras y/o económicas, sociales, etc., como la contracción del desarrollo económico. Otros efectos que se replican a consecuencia de una crisis mundial es el

incremento de problemas sociales por la disminución o hasta pérdida de ingresos, que se ven en mayor escala en economías o sociedades que no cuentan con formas de asistencia de seguro de salud y desempleo. En el 2007 la crisis financiera internacional, iniciada en el mercado hipotecario de alto riesgo “subprime” de los Estados Unidos, impacto directamente a *Wall Street* y este tuvo un efecto negativo en las bolsas de valores de Buenos Aires, Sao Paulo, México, Lima entre otras latinoamericanas.

En el 2011 la economía mundial mostró una desaceleración, Estados Unidos registró una frágil recuperación del consumo, la eurozona afrontó una crisis de deuda y Japón se vio afectado por un tsunami. Otro factor clave que afectó la economía fue el alza en el precio del petróleo a consecuencia de la crisis política en los países árabes. En contraparte las economías emergentes continuaron registrando tasas elevadas de crecimiento.

Lazos pasados y presentes. En el 2006 entra en vigencia el Acuerdo de Complementación Económica suscrito por el Perú y los Estados de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay como partes del Mercado Común del Sur (Mercosur), las exportaciones del Perú al Mercosur en el 2010 ascienden a la suma de los 1'100,000 dólares americanos. En el 2009 se firma el tratado de libre comercio (TLC) entre Perú y Estados Unidos, con la finalidad de impulsar el desarrollo económico del Perú mediante el comercio, con perspectivas de comercio nunca antes advertidas, asumiendo una fortaleza de un nuevo camino, más fuerte y dirigido a mercados mucho más grandes como el de Estados Unidos. De igual forma se da la firma de TLC con Canadá, México, Chile, Singapur, China y Cuba.

Contrabalance de los intereses. La crisis en la eurozona generó una fuerte volatilidad en los mercados financieros, las tasas interbancarias en dicho bloque se elevaron, el dólar se apreció respecto al euro y la demanda por activos seguros, como los bonos del tesoro estadounidense, se incrementó. Las bolsas de la mayoría de economías desarrolladas registraron pérdidas, a excepción del mercado bursátil de Estados Unidos, debido a la difusión, hacia fines de año, de algunos indicadores positivos de actividad, lo que generó una desaceleración en el crecimiento de economías emergentes como las de Latinoamérica. La economía peruana busca estar entre las economías desarrolladas, ubicándose dentro de las emergentes actualmente, el debilitamiento de las primeras acerca al Perú por su grado emergente pero en contraparte demora su crecimiento por su dependencia comercial con las economías desarrolladas.

Conservación de los enemigos. El Perú, al iniciarse como república, abarcaba aproximadamente 2'176,216 km², actualmente el territorio peruano comprende 1'285,216 km², habiendo perdido con sus vecinos Brasil, Ecuador, Colombia, Bolivia y Chile, a lo largo de su vida republicana 891,000 km² o 40.49 % del área inicial.

Gracias a la globalización existen diferentes *rankings* de posicionamiento de los países a nivel mundial, son tales *rankings* medidos por (a) el PBI, (b) balanzas comerciales, (c) competitividad, (d) destino turístico, (e) valor en *commodities*, entre otros. Para escalar en estos *rankings* mundiales es necesario hacer negocios globales, para ello los países desarrollan relaciones internacionales las cuales empiezan con los vecinos geográficos, aunando esfuerzo para mejorar sus números en: producción, turismo, comercio, exportación, industrias, etc.

Los recuerdos de conflictos bélicos en la población ante pérdidas de territorio nacional deben ser superados por los intereses generados gracias al beneficio que se

puede obtener con la interacción, conservación y uso de los enemigos. Tales son muestra de ellos el TLC con Chile o la conformación de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) para los acuerdos generados dentro de ellos en beneficio común.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Sachaca

Los efectos económicos y sociales que han venido aconteciendo las dos últimas décadas, han originado que Arequipa mantenga un crecimiento importante dentro del país. En la actualidad Arequipa es la que secunda a Lima en inversión, debido a su despegue comercial de “Malls” (centros comerciales, supermercados, restaurantes y cines) y sobredemanda de vivienda o “boom inmobiliario”. Al mismo tiempo que crece Arequipa ha ayudado a impulsar importantes distritos de la ciudad, entre ellos Sachaca, viéndose influenciada por un creciente movimiento económico y convirtiéndose en oportunidad de ser un polo de desarrollo que aproveche el alto potencial regional.

La influencia en el distrito en lo que se refiere a explosión demográfica de estos últimos años en el país, concentradas en zonas urbanas pobladas, orienta a Sachaca en mantener una adecuada planificación urbana que soporte dicho crecimiento de manera responsable, asimismo, debido a las crecientes relaciones comerciales establecidas en el país, ha generado una ascendente corriente exportadora, potenciando productos agrícolas de calidad, lo cual al distrito ha ayudado a poder canalizar su oferta exportable y colocarla dentro de mercados internacionales.

Finalmente la intensificación de la crisis mundial y la fuerte volatilidad en los mercados que esta ocasiona influye negativamente en la región. Asimismo, en el distrito de Sachaca debido a que reciben afluencia turística extranjera, la cual se redujo a consecuencia de estas fluctuaciones económicas.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2012-2013 del Foro Económico Mundial (2012), *The Global Competitiveness Report 2012–2013 of World Economic Forum*, el Perú se ubica en el puesto número 61 de 144 países en lo que a competitividad mundial se refiere, habiendo mejorado su posición con respecto al mismo reporte del 2011-2012 que lo ubicaba en el puesto 67. Esto ubica al Perú, dentro del desarrollo competitivo, como una economía en etapa intermedia de camino hacia la eficiencia.

La metodología propuesta por dicho reporte para evaluar la competitividad de un país, plantea 112 indicadores agrupados en 12 pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) sofisticación del comercio, y (l) innovación. De acuerdo a la calificación obtenida por el Perú en dichos pilares se describirá las condiciones competitivas actuales del país en (a) pilares favorables, (b) pilares en desarrollo, y (c) pilares desfavorables.

Aquellos pilares que han favorecido el avance de la competitividad del Perú son (a) la mejora de la estabilidad del entorno macroeconómico, debido al mantenimiento de niveles de inflación a pesar de un incremento en el último año, mejor manejo de la deuda pública y un déficit reducido; (b) la mejora de la eficiencia en el mercado de bienes, debido a la aplicación de políticas liberadoras y creadoras de un ambiente positivo para el emprendimiento empresarial con reducciones burocráticas para los procedimientos y tiempo necesarios para iniciar un negocio; (c) la mejora de la eficiencia en el mercado laboral, con mayores oportunidades de empleo e incrementos en el sueldo básico y remuneraciones en ciertos sectores; y (d) la mejora del desarrollo del mercado financiero, con aumento de la

bancarización, aumento de la cobertura de oferta financiera y micro financiera que permite mayor acceso al crédito y al ahorro.

En cuanto a pilares que se mencionan en proceso de desarrollo y que han salido del último tercio del *ranking* en el Reporte de Competitividad Global 2012-2013, encontrándose ya en posiciones medias del *ranking* pero aún no tienen la cualidad de favorable para el país, son (a) el tamaño del mercado, que viene en crecimiento por la inclusión comercial debido al desarrollo de mercados al interior del país y a un mayor consumo interno. Sin embargo, aún falta infraestructura necesaria para conectar a todo un mercado nacional quedando mucho para llegar a ser competitivo en dicho factor; y (b) el pilar de sofisticación del comercio, se ha avanzado en la incorporación de prácticas comerciales ajustadas a estrategias globales importadas por grandes inversiones en el Perú, pero aún falta mucho por hacer en cuanto comercio electrónico, bancarización de operaciones comerciales, intercambio de bienes y servicios eficientes, cadenas de suministro integradas y generación de algún tipo de clúster exitoso a nivel nacional.

Por otro lado los factores que ralentizan la competitividad del Perú según la calificación del *ranking* del Foro Económico Mundial, son (a) las instituciones públicas debilitadas y desacreditadas por la corrupción, burocracia, ineficiencia de gestión y pobre independencia judicial; (b) la infraestructura del país, principalmente la calidad en el transporte que necesita ser desarrollada; (c) la salud y educación primaria; y (d) la educación superior y capacitación, ambos factores cuentan con bajos niveles de calidad en general; (e) la preparación tecnológica, donde la cobertura y disponibilidad de tecnología para la población es incipiente; y (f) la innovación, en donde existe un mal uso de los centros de innovación tecnológica y la capacidad del país para innovar y crear valor no se desarrolla.

De acuerdo a la presentación realizada por el profesor Porter (2010) en la Conferencia Anual de Ejecutivos [CADE], “Una Estrategia para el Crecimiento Sostenible y Prosperidad

para el Perú”, señaló como premisas sobre el desempeño económico actual del Perú en un contexto macroeconómico los siguientes puntos: (a) el Perú ha presentado un desarrollo notable en la última década con respecto a su propio record y a economías pares; (b) la práctica de buenas políticas macroeconómicas desde inicios de 1990 a la fecha, la apertura comercial y un entorno económico internacional adecuado; y (c) las mejoras de la seguridad básica y una política estable que erigieron las condiciones necesarias para el desarrollo han permitido que el Perú prospere. Asimismo, Porter señaló que el crecimiento de la economía del Perú está centralizada en distintos segmentos económicos y zonas geográficas, y la escasa diversificación de productos de exportación y su dependencia de mercados internacionales expone al Perú a altos niveles de volatilidad. En consecuencia, el crecimiento del Perú está sujeto al desempeño integral de la microeconomía e instituciones.

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (2010), propuso que la competitividad depende de la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, recursos naturales y capital. En base a esto propone las condiciones de los factores actuales del país.

Factores favorables. Aquellos factores que han incidido como favorables para el desarrollo del Perú son (a) abundantes recursos naturales, donde se encuentra más del 70 % de la biodiversidad del mundo, de los cuales destacan la alta dotación de minerales, variedad de recursos pesqueros a lo largo de la franja costera que se extiende (1,914 millas del Océano Pacífico), recursos forestales en la región amazónica que representa una reserva aun sin explotar, tierras fértiles y agrícolas; (b) privilegiada ubicación geográfica en la zona central de América del Sur, entre Brasil y la costa del Océano Pacífico, siendo el acceso entre el Océano Atlántico y Océano Pacífico a través del río Amazonas. Además posee condiciones naturales para la

implementación y desarrollo de puertos de grandes magnitudes; (c) mejora de la infraestructura administrativa y políticas económicas; y (d) simplificación de procedimientos administrativos, como la eliminación de requisitos para la obtención de permisos para construir, y nuevas regulaciones para la protección de inversionistas, (Porter, 2010). Estos factores le han permitido al Perú que pueda ubicarse en el *ranking* “Doing Business 2013” (The World Bank and the International Finance Corporation, 2012) en el puesto 43 de 185 economías, solo después de Chile (puesto 37), como el segundo país con mayor facilidad para hacer negocios en la región.

Factores en desarrollo. Entre los factores en desarrollo que Porter (2010) señaló, se ubican (a) el establecimiento o consolidación de un sistema financiero, pero que aún presenta algunas dificultades como los altos márgenes de interés y altos costos para prestarse, la concentración del 72.83 % del total del portafolio crediticio en cuatro instituciones financieras, según lo indica el Reporte Semanal N° 46 emitido por la Asociación de Bancos del Perú, así también el sistema de fondo de pensiones se caracteriza por la baja participación; y (b) desarrollo de mercados financieros, pero con una limitada disponibilidad de capital de riesgo (Porter, 2010).

Factores desfavorables. Por otro lado los factores que ralentizan la competitividad del Perú, según Porter (2010) inciden en (a) una deficiente infraestructura física debido a atrasos en la capacidad de generación eléctrica, líneas telefónicas y pavimentación de caminos a comparación de sus pares latinoamericanos, señalando además que los servicios de infraestructura se mantienen caros; (b) bajos niveles de habilidades y calificación de la fuerza laboral que descalza con la demanda, debido a que el sistema educativo peruano entrega pocos graduados en carreras técnicas, ingenierías y ciencias físicas, siendo el último país en invertir en educación frente a sus pares; (c)

débil relación de colaboración entre universidades y empresas; y (d) escasas instituciones dedicadas a la investigación científica, esto debido a la débil presencia de infraestructura en ciencia y tecnología (Porter, 2010).

3.2.2 Condiciones de la demanda

El análisis de las condiciones de la demanda toma como estudio a aquellas determinantes que hacen que la demanda se comporte de manera positiva o de manera negativa, es decir, se condiciona el comportamiento de la demanda a estos principales determinantes. Porter (2010) propuso como determinantes positivos, en desarrollo y negativos los siguientes puntos:

Determinantes positivos. El Perú posee una adecuada regulación de protección al consumidor, tal muestra de ello es la existencia del Código de Protección y Defensa del Consumidor, Ley 29571, cuya finalidad es que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos para su protección, reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas y prácticas que afecten sus legítimos intereses. Siendo la autoridad nacional de protección del consumidor el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] que a través de sus órganos administrativos, vela por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el mencionado código y se encarga de sancionar aquellas infracciones al mismo (Porter, 2010).

Determinantes en desarrollo. El Perú viene desarrollando y fomentando actualmente el potencial de las demandas de diversos sectores. La consecuencia de la globalización y crecimiento económico en la última década en el Perú, ha originado la aparición, surgimiento y fortalecimiento de una clase económica media que tiene un mayor

acceso a tarjetas de crédito y posee un mayor conocimiento de productos y marcas, convirtiendo al consumidor peruano en cada vez más sofisticado y demandante de calidad (Porter, 2010).

Determinantes negativos. Los determinantes negativos que afectan el nivel de competitividad del Perú, radican en que si bien es cierto existen regulaciones para proteger la calidad, la salud, la seguridad y los estándares medioambientales, no hay mecanismos para hacer cumplir estas normas o el código del consumidor. Del mismo modo existe un significativo sector económico informal, que opera fuera de estos sistemas de protección y fiscalización (Porter, 2010).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según Porter (2010), en el Perú si bien las barreras para el comercio y la inversión se han ido reduciendo, la eficiencia del mercado y la rivalidad local existente sigue siendo limitada. Porter analizó este punto en tres aspectos: (a) el comercio exterior y la política de inversión; (b) política de defensa de la competencia; y (c) mercado de trabajo. Los cuales se analizaron en condiciones favorables, condiciones en desarrollo y condiciones desfavorables, como sigue:

Condiciones favorables. Lo están la apertura a inversiones extranjeras, intercambios y flujos de capitales; y mejoras en las proyecciones de inversionistas. Tal muestra de ello es que desde inicios de 1990, el comercio exterior y la política de inversión en el Perú, ha venido atravesando un proceso de desregulación y liberalización del régimen comercial, y se han firmado importantes tratados de libre comercio con países como Estados Unidos y China (Porter, 2010).

Condiciones en desarrollo. Pese aunque se han tomado importantes medidas para la afluencia de inversión extranjera, esta se mantiene baja en contraste con la de los

países vecinos, por tanto en contrabalance para las inversiones ya existentes se viene desarrollándose políticas para fortalecer la competencia. Si bien el Perú posee una vasta normatividad que defiende la libre competencia, los procesos para ponerla en marcha son débiles, ya que la mayoría de industrias nacionales en el país se encuentran muy concentradas lo que resulta como consecuencia las prácticas oligopólicas. Por otra parte, el alto grado de informalidad existente en la economía colabora a situaciones de lavado de activos y falsificación (Porter, 2010).

Condiciones desfavorables. Las condiciones desfavorables de estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, se refieren principalmente al mercado laboral peruano como un mercado (a) altamente rígido de empleo, según el Banco Mundial (BM) lo sitúa en el puesto 149 de 181 economías por no contar con un único código de trabajo y porque la formalización del trabajo demanda un incremento de los costos salariales los cuales disuaden de hacerlo; (b) con dificultad para la formación de negocios; (c) de baja de competencia local; y (e) de alta informalidad en la economía (Porter, 2010).

En cuanto a la estructura regulativa el siete de noviembre de 1991 nace la normativa sobre libre competencia con el Decreto Legislativo N° 701, encargado de regular las prácticas monopólicas y restrictivas de la libre competencia. El propósito de la norma consiste en (a) eliminar toda práctica monopólica, controladora y restrictiva en la producción y comercialización de bienes y en la prestación de servicios y (b) incentivar el desarrollo de la libre iniciativa privada procurando el mayor beneficio de los usuarios y consumidores. En el Perú el organismo encargado de la libre competencia de acuerdo a Ley 25868 de 1992 es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), quien vela por la libre competencia a través de la comisión de libre competencia (CLC) y su secretaría técnica (ST).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El análisis realizado por el profesor Porter (2010) señaló que para una organización en competencia en el Perú, solo existen condiciones desfavorables en el desarrollo de sectores relacionados y de apoyo. Indicó, además, que la disponibilidad de proveedores y de industrias de apoyo aún sigue siendo baja y los clústeres peruanos aún no han emergido. Porter señaló las siguientes aristas: (a) las industrias de exportación, (b) presencia de proveedores, y (c) clústeres de Desarrollo (Porter, 2010).

Las industrias de exportación. Las exportaciones en el Perú se encuentran muy concentradas en recursos naturales. Dichas actividades no se encuentran totalmente integradas a la economía local por lo que no han generado ni subidas ni bajadas en la actividad industrial (Porter, 2010).

Presencia de proveedores. En el Perú hay carencia de proveedores locales de maquinaria, equipos y servicios. Para obtener dichos productos y servicios hay que importarlos. La producción local de insumos y maquinaria se encuentra en una etapa precoz por lo que esta no es capaz de tolerar actividades destinadas a la exportación (Porter, 2010).

Clústeres en desarrollo. Si bien no existen Clústeres en el Perú, hay fomento al desarrollo de estos. Aún es muy débil ya que no existe una cultura de colaboración entre el sector privado y el Estado para poder impulsar el desarrollo de estos (Porter, 2010).

3.2.5 Influencia de análisis en el distrito de Sachaca

En cuanto a Sachaca, si se compara lo analizado anteriormente a través del modelo de Diamante de Porter o modelo de la Ventaja Competitiva de las Naciones por Porter, a través de la influencia que ejerce el Perú sobre el distrito de Sachaca, como una pequeña parte

inmersa en la nación, se encuentra similitudes y evidencias de lo señalado por Porter (2010), en mayor o menor grado. Como muestra tenemos lo siguiente:

Con respecto a la condición de sus factores, en Sachaca abundan los recursos naturales agrícolas y la protección de su servidumbre para ella, lo cuales gozan de buena reputación por su calidad obtenida, sus atributos climáticos y disponibilidad de recurso hídrico, por tanto cuenta con áreas óptimas para la agricultura, siendo el 73 % de su territorio además parte de la campiña tradicional, histórica y turística de Arequipa. Cuenta con una ubicación estratégica dentro de la provincia de Arequipa puesto que está interconectado con importantes distritos como Cerro Colorado, Yanahuara, Arequipa y Hunter; goza, además, de un acceso privilegiado ya que dos de los principales accesos a Arequipa por el cual ingresan el tráfico terrestre a la ciudad: (a) vía evitamiento, para Puno y Cuzco, y (b) Variante Uchumayo, para Lima, Ica y Tacna, convergiendo hacia la misma Variante Uchumayo que pasa por el distrito. En cuanto a presencia del sistema financiero no se aprecia ninguna institución financiera dentro del distrito con agencias financieras, solo pequeños “agentes de bancos” en bodegas y tiendas. Sin embargo, los habitantes del distrito que deseen acceder a colocaciones y captaciones financieras deben recurrir a otros distritos con presencia física de agencias para hacerlo. En cuanto infraestructura física se aprecia que aún se necesita mejorar instalaciones para la prestación pública en seguridad, limpieza, salud y gestión municipal.

Los determinantes de la demanda en el distrito son desfavorables, debido a que se evidencia en aquellas necesidades de servicios básicos de los habitantes en pueblos jóvenes de Sachaca una cultura de demanda que no exige servicios de calidad, siendo una demanda conformista con el nivel actual de servicio que se oferta y, por tanto, las prácticas que se realizan para ofrecerlos no buscan el desarrollo ni competencia de los mismos en pro de una mejor satisfacción de la necesidad, desarrollo de la demanda insatisfecha y/o por satisfacerla mejor. La sofisticación de los demandantes que señala Porter (2010) en su análisis sobre el

Perú solo se puede encontrar en porcentajes menores en las urbanizaciones y ciertos pueblos tradicionales del distrito. Entre las principales necesidades con determinantes negativos a una demanda de calidad están (a) la educación y la salud, (b) los medios de transporte, (c) los servicios de comunicación, (d) los servicios de agua y desagüe, (e) infraestructura de penetración vial, aérea y pluvial, (f) los servicios de fuentes de energía y alumbrado público, y (f) servicios financieros.

En cuanto al mercado de trabajo en Sachaca la principal actividad económica es la agrícola; sin embargo, la modalidad de contratación es informal mediante el pago de jornales diarios sin la presencia de una seguridad laboral ni social, los dueños de las tierras agrícolas y empresas, no formalizan la contratación de los agricultores por no encarecer la mano de obra. Otros sectores como el comercio, la manufactura y servicios presentes en el distrito cuentan con formalidad al trabajo en grandes empresas como Alprosa S.A.C., Incalpaca TPX, Kola Real y Backus.

Sachaca no cuenta con minería, sin embargo su proximidad a la mina Cerro Verde, la hace merecedora de transferencia de canon minero, la cual concentra como ingreso más de la mitad de los ingresos distritales. Ni los habitantes ni la municipalidad desarrollan sectores ni aprovechan la integración hacia la actividad minera.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Mediante el presente análisis se desarrollará una evaluación de (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales, las cuales se analizarán a través de un enfoque sistemático e integrado, el cual permitirá obtener los factores externos de mayor importancia para Sachaca.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Estado de Derecho que atraviesa el Perú permite al distrito de Sachaca desarrollar sus planes, políticas y principales propuestas de manera regular. Asimismo, la democracia que tutela al Estado, brinda a Sachaca la oportunidad de escoger libremente la autoridad que considere pertinente para dirigir al distrito.

Al año 2012 el Perú goza de una estabilidad política y de un sistema de Gobierno democrático, mediante el cual ha sido elegido en el 2011 Ollanta Humala Tasso como presidente de la república para el periodo 2011-2016. Asimismo, fue reelegido en el 2010 Juan Manuel Guillén Benavides como presidente regional de Arequipa; fue elegido también Alfredo Zegarra Tejada como alcalde de la Municipalidad Provincial de Arequipa y elegido Emilio Díaz Pinto como alcalde de la Municipalidad Distrital de Sachaca, todos ellos para el periodo 2011-2014.

El Gobierno tiene como enfoque de sus principales políticas la búsqueda conjunta de la reducción de brechas sociales, respeto a la pluriculturalidad, inclusión de todos los sectores, promoción de la diversidad regional y descentralización, es por ello que con fecha 20 de octubre del 2011 mediante Ley 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) cuya misión justamente es garantizar las políticas y programas sociales de los diferentes sectores y niveles de Gobierno. Con Decreto Supremo N° 101-2011-PCM se declaró el 2012 como el “Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad”.

El distrito de Sachaca, al igual que los otros 29 distritos de Arequipa, se rige bajo la normatividad de la Ley 27972. La alcaldía del distrito está a cargo del señor Emilio Díaz Pinto, el cual ya tuvo oportunidad de administrar el municipio en el año 1997 cuando sucedió en el cargo al que era alcalde en ese momento, el señor Pedro Carpio Valencia. Díaz Pinto

ocupó el sillón municipal por nueve años al ser reelegido nuevamente en el 2002 hasta el 2006 donde perdió las elecciones con Alejandro Carpio Valencia. Sin embargo, en las últimas elecciones del 2010 logró su tercer mandato municipal que culminará el 2014. Entre las principales propuestas del alcalde para con Sachaca resaltan (a) la forestación y reforestación de las áreas verdes existentes en el distrito; (b) controlar la emisión de humos, gases, ruidos y demás elementos contaminantes; (c) elaborar un plan de servicio de transporte urbano de personas que permita interconectar todos los pueblos de Sachaca con los diferentes puntos principales de Arequipa; (d) implementación de centros de cómputo; (e) creación e implementación de la biblioteca virtual; y (f) fomentar las danzas, folklore regional y nacional, y las bellas artes.

En cuanto a la corrupción gubernamental según Susana Cervantes Castro (2012), Jefa Regional de la Procuraduría Pública Anticorrupción, se viene investigando 900 casos contra funcionarios públicos y ex autoridades de la región de Arequipa, la mayoría de casos se deben a perpetración de delitos de peculado y cohecho pasivo. Así también la Contraloría General de República, señala que una de las entidades que albergan mayores casos de irregularidad administrativa es la Municipalidad Provincial de Arequipa (MPA), otras dependencias que también tienen casos de corrupción pero en menor intensidad son las municipalidades de Mariano Melgar, José Luis Bustamante y Rivero, Camaná, Condensuyos y Caylloma (Contraloría General de la República, 2012).

La presencia de corrupción, irregulares prácticas gubernamentales en el país, en la región y en la provincia que albergan a Sachaca, influyen a autoridades y funcionarios distritales a realizar similar actuación como es el caso de numerosas ordenanzas emitidas por la Municipalidad Provincial de Arequipa que otorgan permisibilidad para la ejecución de proyectos inmobiliarios que atentan contra la intangibilidad de las campiñas. De igual manera las construcciones sin los debidos estudios de impacto ambiental y permisos del Ministerio de

Cultura y Ministerio de Salud para el balneario de Tingo en Sachaca y el ex patio Puno en el cercado de Arequipa.

Nuevas leyes de habilitación urbana. Las “islas rústicas” de acuerdo al Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) las define como: “Terreno sin habilitar circundado por zonas con habilitación urbana” (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006, p. 10). De igual manera, el Reglamento Nacional de Tasaciones del Perú las define como: “Se denomina isla rústica a aquel terreno rústico no mayor de nueve hectáreas sin habilitar, circundada por zonas habilitadas que mantiene su condición legal de rústico y es un lote único” (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012, p. 66).

Mediante Ley 29898 publicada el 11 de julio del 2012, se establecen modificaciones a la Ley 29990, Ley de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones. El punto principal de estas modificaciones recae en el hecho de que las municipalidades tendrán la facultad de iniciar de oficio las habilitaciones urbanas en aquellos predios calificados registralmente como rústicos y ubicados en zonas urbanas consolidadas. Asimismo, de acuerdo a la nueva Ley 29898, aquellos propietarios de predios cuyas habilitaciones urbanas no hayan sido realizadas de oficio por las municipalidades pertinentes quedarán exonerados de hacer los aportes correspondientes. La nueva Ley favorecerá a convertir las islas rústicas en habilitaciones urbanas, evitando así que se dé un inadecuado uso de estas que puedan perturbar la tranquilidad y el buen vivir de las ciudades. Las municipalidades también podrán captar mayores ingresos por carácter de tributos municipales al convertir las islas rústicas en terrenos para urbanización.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Para el mundo, el año 2012 presenta aún mercados con una alta inestabilidad e incertidumbre. De acuerdo al reporte de perspectivas de la Economía Mundial del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2012), las perspectivas mundiales están mejorando gradualmente pero los riesgos a la baja siguen elevados, la desaceleración mundial está siendo por el momento neutralizada debido a (a) la mejoría de la actividad en Estados Unidos, y (b) la adopción de políticas más apropiadas para la recuperación de la confianza en la eurozona postcrisis económica de deuda soberana, por lo que la proyección del crecimiento mundial para los próximos dos años es de 3.5 % en 2012 y 4 % en 2013, empujado por el crecimiento del PBI real de las economías emergentes y el desarrollo económico que superaría al de las economías avanzadas.

Desde la perspectiva peruana a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) reafirma que esta elevada incertidumbre de los próximos años afectaría nuestros términos de intercambio descendiendo de forma gradual. Sin embargo, de acuerdo con el último informe presentado por el MEF en su Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015 (MMM 2013-2015):

El Perú ha crecido desde el 2005 por encima del 6.8 % todos los años, a excepción del año 2009 producto de las repercusiones de la crisis financiera del mismo año. Para el periodo 2012-2015 se estima que el crecimiento del Perú será en torno al 6.0 % - 6.5 % y se mantendrá como la economía más dinámica y estable de la región. Este crecimiento se alcanzará siempre y cuando (a) no se produzca un colapso financiero-global similar al del 2008 con Lehman Brothers ya sea por la intensificación de la crisis de deuda de la zona euro como una crisis financiera-global en el 2013; (b) la inversión privada mantenga su dinamismo, creciendo en torno al 11,2 % anual y se concreten importantes proyectos de inversión en marcha y anunciados, (c) entren en

operación una serie de proyectos, entre los que destacan los mineros que elevarán la producción de cobre en alrededor del 75 % hacia el 2015. En el 2015 el PBI puede llegar a los US\$ 260 mil millones y el PBI per cápita superará los US\$ 8 300, un incremento de casi 40 % respecto al 2011 (MEF, 2012b, p. 3).

El MEF sostiene que el PBI del Perú podría estar creciendo, a fines del 2012 más del 6 % colocando al país como uno de los mejores en el mundo en cuanto a crecimiento de PBI del 2012. En base al informe Situación Económica y Proyecciones Enero 2013, elaborado por la Empresa APOYO Consultoría S.A.C. (2013), el crecimiento del PBI del Perú del 2012 es 6.2 %, mientras que la proyección para el 2013 es alrededor de un 5.4 % de crecimiento. Esto indicaría que la economía peruana viene mostrando, como en años anteriores, un fuerte crecimiento, pese al complejo entorno internacional y a un panorama político indeciso que ha paralizado importante proyectos de inversión privada, principalmente del sector minero. El crecimiento del PBI del Perú se puede ver en la Figura 2.

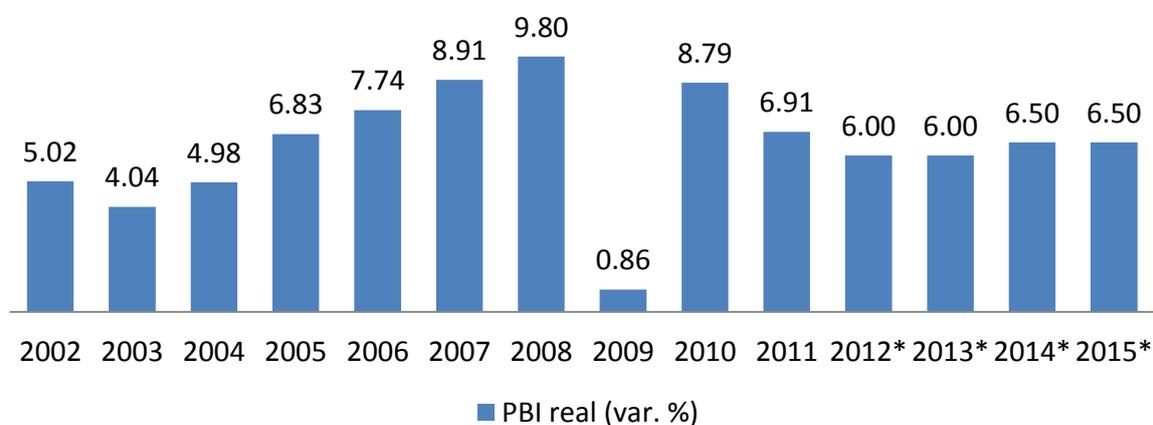


Figura 2. Producto bruto interno del Perú 2002-2015.

Nota. Adaptado de Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015 del [MEF] (2012b, p. 111)

En cuanto el tipo de cambio con respecto al dólar americano existe una apreciación del nuevo sol debido principalmente a la debilidad internacional del dólar, la oferta del mismo por inversionistas privados, la inyección de capitales y los altos precios de los

metales. Sin embargo, la apreciación del nuevo sol viene siendo limitada debido a la alta intervención del BCRP cerrando S/. 2.75 por dólar el 2011 apreciando solo en 2.5 % en el año 2011, moneda que menos se apreció de la región con respecto al dólar. Esta tendencia a la baja se viene repitiendo año tras año y la perspectiva es que continúe así por los próximos años, fenómeno que repercutirá en la competitividad de las exportaciones peruanas encareciendo las mismas y, al mismo tiempo, mejorando el poder de compra frente a las importaciones en dólares. De igual manera, el BCRP sostuvo que el nuevo sol se proyecta como una de las monedas más estables y fuertes del mundo, esto a consecuencia de los fundamentos económicos del país.

Durante el primer semestre del 2012 la inversión privada aumento en 13.6 % informó el BCRP. Estos resultados son en gran parte consecuencia del comportamiento activo de la construcción, comercio, minería, energía e industria, mientras la inversión extranjera directa (IED) se incrementó en un 60 %. Si bien el sector minero, mostró cierta parálisis en algunos proyectos, hay otros que se encuentran encaminados como lo son Quellaveco (Moquegua) y Toromocho (Junín), en los cuales hay una inversión de 3,300 millones de dólares americanos por parte de la empresa Anglo American, y la inversión de 1,500 millones de dólares por parte de la minera Hudbay Minerals. El sector energético destaca por las inversiones en centros comerciales tanto en Lima como en provincias por parte de la empresa de generación termoeléctrica Kallpa.

Según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), se creía que en Arequipa el mercado estaba abarrotado con los tres mega centros comerciales abiertos en los últimos años, sin embargo, este grupo ha tenido gran empuje con una lista de proyectos que sobrepasan los 30 millones de dólares. El gerente de la CCIA, Rafael Chirinos de Rivero, señaló que Arequipa sigue siendo un mercado con grandes posibilidades para empresarios extranjeros y nacionales, asimismo, recalcó que gracias al crecimiento económico en los

últimos años de la población arequipeña, se ha proyectado una imagen favorable para la ejecución de inversiones. Otra de las grandes inversiones a ejecutarse en Arequipa, es la del Grupo Quimera, la cual tiene pensado realizar en la región una inversión de cerca de 140 millones de dólares americanos, que abarca la construcción del mega centro Plaza Norte, el Centro Empresarial en Cerro Colorado, además de inversiones en rubros residenciales, comerciales, hotelería y entretenimiento (Chirinos, 2012). Según Rafael Cornejo Cuadros, Presidente de la Asociación de Hoteles y Restaurantes de Arequipa, en el curso de los próximos dos años se invertirá alrededor de 25 millones de dólares en la construcción de cinco alojamientos de cuatro y cinco estrellas (Cornejo, 2012). Sachaca puede beneficiarse acogiendo estas oportunidades de inversión de la provincia de Arequipa tal es el caso del complejo de vivienda multifamiliar “Los Sauces de Fernandini” ubicados en la vía del distrito del mismo nombre.

Las crisis mundiales no han causado mayores estragos dentro de la economía del país, la actual situación de estabilidad económica que atraviesa el Perú y la región de Arequipa, brinda a Sachaca la oportunidad de crecer como distrito, la región es vista con buenos ojos por inversores extranjeros, la estabilidad del nuevo sol y su proyección como una de las monedas más estables en el mundo, el crecimiento del PBI nacional son factores favorables que tienen que ser aprovechados por Sachaca para impulsar su desarrollo.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En el Perú, de acuerdo al INEI (2007), la población total es de 28'220,764 habitantes, la población censada de la Provincia de Arequipa es 1'152,303 habitantes y del Distrito de Sachaca es 17,537. Bajo el mismo último censo la tasa de crecimiento promedio anual del Perú para el periodo 1993–2007, fue de 1.6 %, tasa menor a todas aquellas intercensales desde 1940 lo cual demuestra, cómo se explica en la Figura 3, una tendencia decreciente observada en los últimos 46 años.

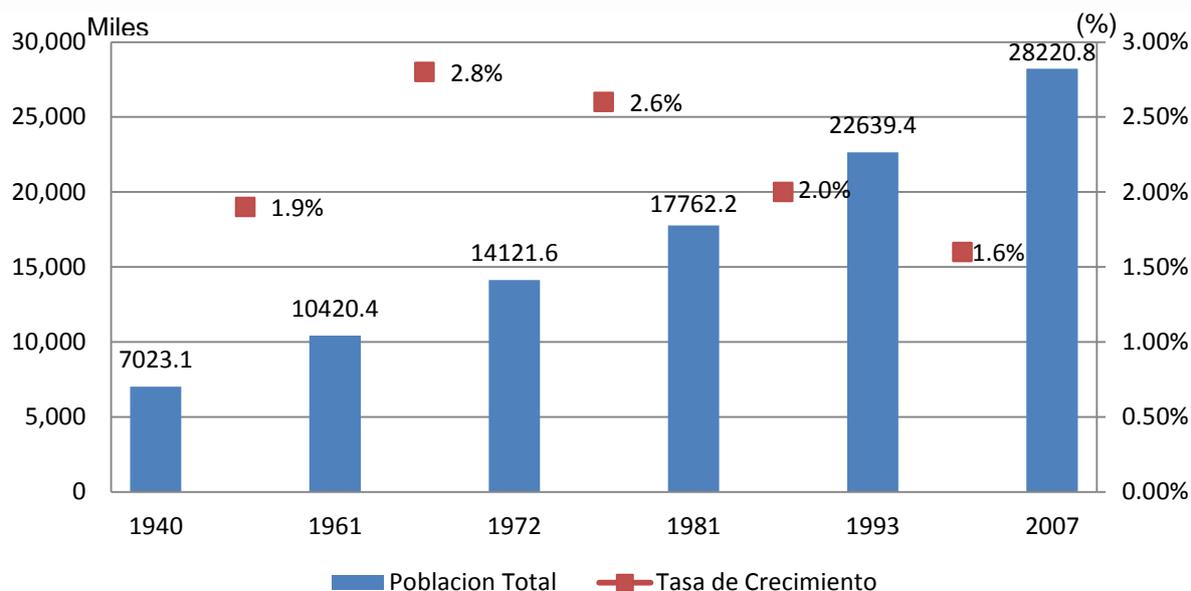


Figura 3. Población total y tasa de crecimiento promedio anual del Perú 1940-2007
 Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil Sociodemográfico del Perú - Segunda Edición” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008) (p. 18).

La tasa de crecimiento poblacional de la provincia de Arequipa sigue el mismo comportamiento disminuyendo de un 3.2 % anual intercensal 1972-1981, a un 2.2 % anual intercensal 1981-1993 llegando finalmente a un crecimiento promedio anual intercensal 1993-2007 de 1.6 %. Esta reducción del crecimiento poblacional a nivel provincial y nacional se fundamenta en la reducción de los niveles de fecundidad. Asimismo, mediante las estimaciones y proyecciones de población por sexo según departamento, provincia y distrito, 2000-2015 al 30 de junio (INEI, UNFPA, CEPAL Y CELADE, 2009) la población estimada al año 2012 del Perú sería 30'135 ,875 habitantes, del departamento de Arequipa sería 1'245,251 habitantes, de la Provincia de Arequipa sería 936,464 habitantes y del Distrito de Sachaca sería de 18,989 habitantes. Tales estimaciones sobre el Perú, el departamento de Arequipa, la provincia de Arequipa y el distrito de Sachaca, del 2012 al 2015, se muestran en las estimaciones y proyecciones en la Tabla 6.

Tabla 6

Población Estimada al 30 de Junio, por Años Calendario, Perú, Arequipa, Arequipa y Sachaca, 2012-2015

Ubigeo	País, Departamento, Provincia y Distrito	2012	2013	2014	2015
000000	Perú	30'135,875	30'475,144	30'814,175	31'151,643
040000	Arequipa	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1'287,205
040100	Arequipa	936,464	947,384	958,351	969,284
040117	Sachaca	18,989	19,191	19,390	19,581

Nota. Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015” del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

Pobreza. Según INEI (2012b) en el Perú, 790,000 personas dejaron de ser pobres en el 2011, pese a que el índice de pobreza disminuyó tres puntos porcentuales con respecto al 2010, siendo el nuevo marcador de 27.8 %. La situación requiere aún muchas medidas de mejora ya que todavía hay 8.3 millones de personas en situación de pobreza. La incidencia de pobreza en el Perú 2007-2011 puede ver en la Figura 4.

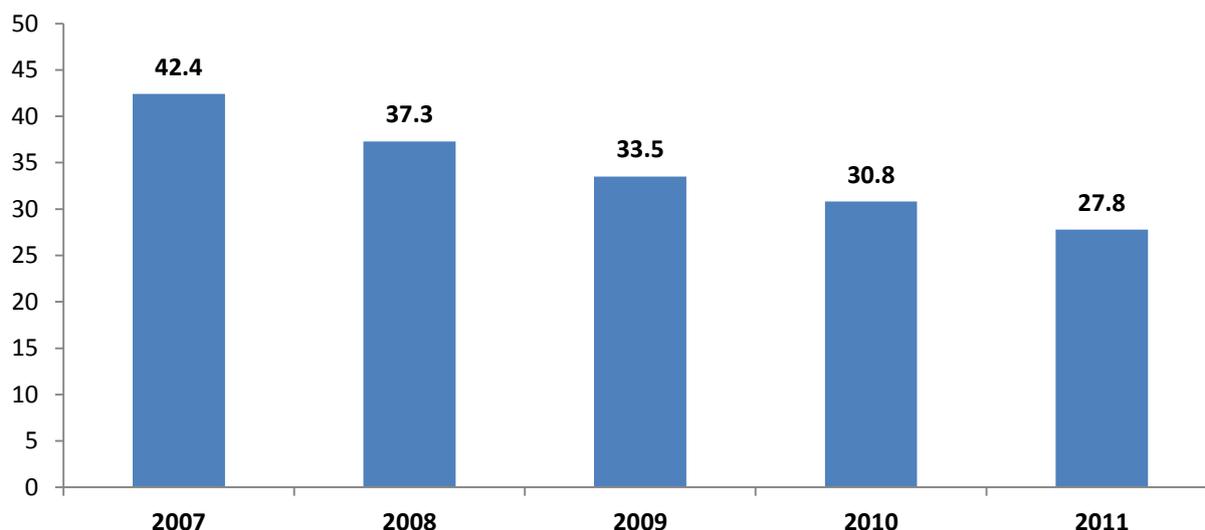


Figura 4. Perú: incidencia de la pobreza total, 2007- 2011.

Nota. Tomado de “Evolución de la Pobreza en el Perú al 2011” [INEI] (2012c, p.11). Recuperado de http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_ExposicionJefe.pdf

El crecimiento de la economía del Perú está centralizado en distintos segmentos económicos y zonas geográficas, por tanto, donde hay crecimiento económico hay reducción de la pobreza, siendo las región de la costa la que ha tenido mayor crecimiento en consecuencia mayor reducción de la pobreza, tal cual se muestra en base al informe “Evolución de la Pobreza en el Perú al 2011” del INEI (2012c) , evidenciándose que al 2011 el mayor porcentaje de índice de pobreza se ubica en las región geográfica de la sierra con un 41,5 %, seguidamente las regiones geográficas de la selva con un índice de pobreza del 35,2 % y la costa con un 17.8 % con el menor porcentaje las regiones.

En el Perú, ninguno de sus departamentos presenta un porcentaje mayor al 57 % en cuanto a situación de pobreza se refiere, los departamentos que lideran la lista en índices de pobreza en el país son Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica y Huánuco. En la Tabla 7 se puede apreciar la evolución de los índices de pobreza del 2010 al 2011 en los departamentos del Perú. En el periodo 2010–2011, 362,000 personas dejaron la situación de pobreza extrema de los 1,9 millones de habitantes que pertenecían a esta, es decir el nuevo índice es de 6.3 % en esta situación.

La pobreza en el Perú, viene presentando un comportamiento favorable al ir disminuyendo cada año. Arequipa, presenta un bajo índice de pobreza con respecto a las demás regiones del país, dicho contexto es favorable para Sachaca ya que un país con bajos niveles de pobreza permitirá al distrito poder coberturar, en la medida de lo posible, los servicios básicos de su población, otorgarles un trabajo digno, brindarles seguridad social, fomentar el desarrollo de la población y mejorar la calidad de vida de los habitantes de Sachaca. Según INEI (2011) Sachaca cuenta con una población de 18,370 habitantes de los cuales el 19.9 % son pobres y el 80.1 % no pobres.

Tabla 7

Perú: Incidencia de la Pobreza por Grupos de Departamentos 2010 y 2011

Grupo	Departamento	Límites	
		Inferior	Superior
2010			
1	Apurímac y Huancavelica	62%	63%
2	Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Loreto, Piura y Puno.	43%	55%
3	Lambayeque, Pasco y San Martín	36%	38%
4	Ancash, La Libertad y Ucayali	22%	31%
5	Arequipa, Ica, Lima(incluye Callao), Moquegua, Tacna y Tumbes	12%	20%
6	Madre de Dios	3%	7%
2011			
1	Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica y Huánuco	53%	57%
2	Amazonas, Loreto, Pasco, Piura y Puno	35%	48%
3	Ancash, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque y San Martín	24%	31%
4	Lima (incluye Callao) y Tacna	16%	17%
5	Arequipa, Ica, Moquegua, Tumbes y Ucayali	11%	14%
6	Madre de Dios	2%	6%

Nota. Adaptado de “Evolución de la Pobreza en el Perú al 2011” [INEI] (2012c, p.15). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_ExposicionJefe.pdf

Socioeconómico. Con respecto al desempleo en el Perú, el INEI (2012d), informó que durante el periodo setiembre-noviembre 2012 se redujo a una tasa de 5.9 % con respecto al mismo periodo del año pasado, siendo esta una de las más bajas en los últimos siete años. Esta evidencia de mejora en las cifra, se debe a la generación de empleo en el país que podría estar relacionada con las mejoras de reducción de índices de extrema pobreza y pobreza, de acuerdo a la relación económica del empleo como reductor de pobreza.

En febrero del 2012, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], presentó el informe “Nivel Socioeconómico 2012, Total Perú Urbano y Lima Metropolitana”, con la finalidad de identificar, clasificar, cuantificas y

definir la estructura socioeconómica de las familias del Perú, en base a los datos tomados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), define los índices de nivel socioeconómico (NSE). Las variables utilizadas para evaluar y determinar el índice de nivel socioeconómico son (a) nivel educativo alcanzado por el jefe del hogar, (b) material predominante en los pisos de la vivienda, (c) número de personas que viven permanentemente en el hogar, (d) habitaciones exclusivas para vivir y (e) equipamiento del hogar. El informe indica también que en los niveles socioeconómicos (NSE), el 2.8 % de los hogares en el Perú corresponde al NSE A, el 10.5 % pertenece al segmento NSE B, en el segmento NSE C se ubica el 28.2 % de los hogares, un 35.9 % en el segmento NSE D, y finalmente en el segmento NSE E, se ubica el 22.6 % de la población. Tal como se observa en la Figura 5.

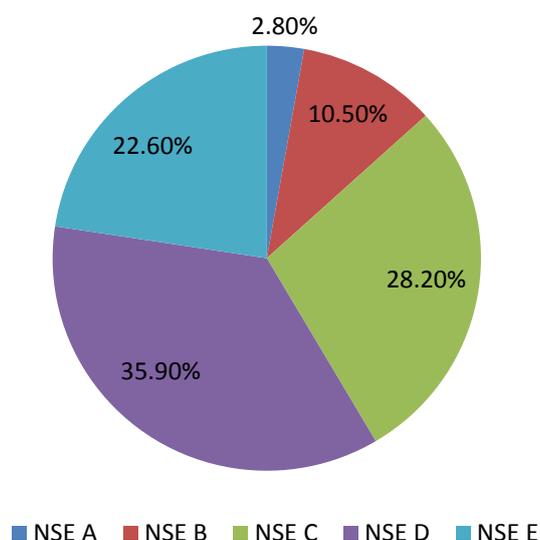


Figura 5. Distribución de hogares urbanos por niveles – total Perú urbano.

Nota. Adaptado de “Nivel Socioeconómico 2012, Total Perú Urbano y Lima Metropolitana” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2012).

Recuperado de

http://share.pdfonline.com/fac38827dd994e778afcc1ad104079a0/APEIM_NSE_2012.

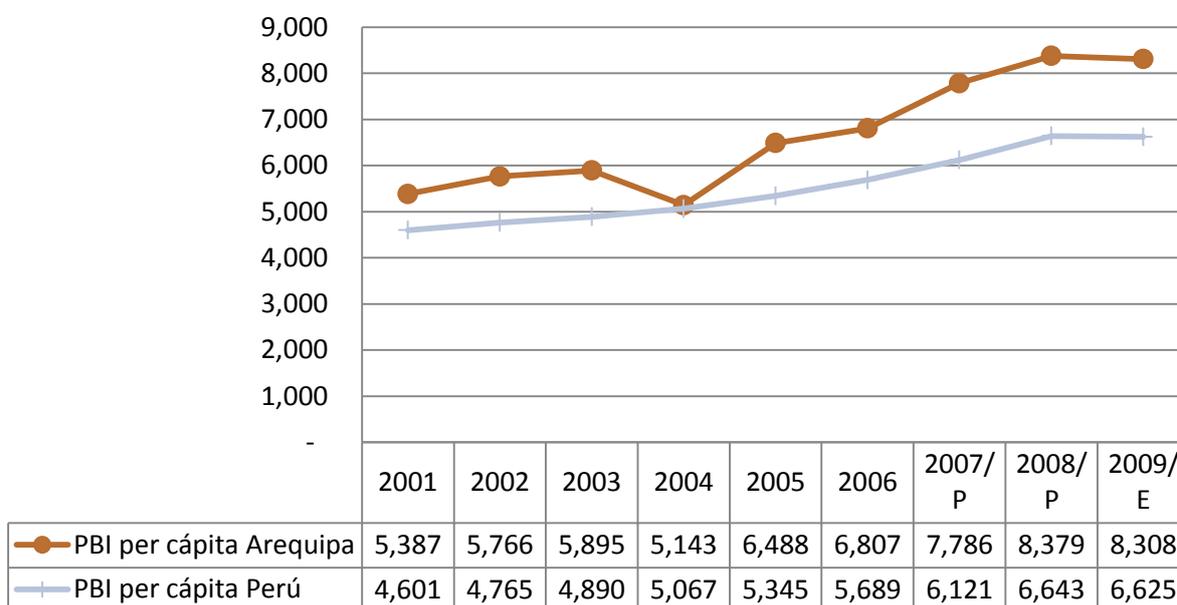
Según INEI (2012e) la encuesta ENAHO del segundo trimestre de 2012 reveló que el 59.7 % de la población del Perú está afiliada a algún seguro de salud (privado o Essalud); el 31.5 % accedió al Seguro Integral de Salud, el 22.9 % al Seguro Social

de Salud Essalud, y solo un 5.3 % accedieron a otro tipo de Seguro de Salud (Seguro de las Fuerzas Armadas, Seguros Educativos, etc.). Asimismo, señaló que el 25.9 % de los hogares en el Perú participa en algunos de los programa alimentarios que ofrece el Estado (vaso de leche, comedor popular, desayuno escolar, papilla, programa de complementación alimentaria para grupos de mayor riesgo, etc.). Del 25.9 %, el 43.7 % corresponde a hogares ubicados en zonas rurales. En cuanto a educación, la tasa neta de matrículas para educación inicial, entre 3 a 5 años de edad, creció un 77.4 % contrastado con el segundo trimestre de 2011 donde solo creció un 5.9 %.

De acuerdo al índice de confianza del consumidor de Arequipa [ICC] realizado por Aurum Consultoría y Mercado, la Universidad Católica San Pablo y la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2012), las posibilidades de encontrar empleo en el 2012 en Arequipa han mejorado en relación al año pasado, una tendencia que posiblemente sería similar en el 2013. El índice a noviembre 2012 revela que el 20 % de los encuestados admitió que las posibilidades de encontrar empleo en el 2012 superaron las del 2011 discrepando con la afirmación en un 15 % de los encuestados. Con respecto, a las expectativas del 2013, un 26 % cree que las posibilidades serán mejores y solo un 12 % que estas serán menores. Los niveles de pesimismo fueron mayores en el 2011 y los optimistas fueron menos que los de este año con respecto al 2012 y a las perspectivas del 2013.

En cuanto al poder adquisitivo peruano y arequipeño, según el informe técnico “Producto Bruto Interno por Departamentos 2001-2009” INEI (2010), si se observa el crecimiento per cápita del PBI del Perú vs el PBI per cápita del departamento de Arequipa, a valores de precios constantes de 1994 desde el 2001 al 2009, el Perú ha crecido 44 % mientras que en Arequipa el 54.2 %. El PBI per cápita al 2009 a precios

constantes 1994, es de 6,625 nuevos soles y en cuanto al de Arequipa es de 8,308 nuevos soles, como se puede ver en la Figura 6.



(P) Proyectado (E) Estimado.

Figura 6. Producto bruto interno por habitante 2001-2009 del Perú y de Arequipa a precios constantes 1994.

Nota. Adaptado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2001-2009” por INEI (2010, p. 25).

Vivienda. En cuanto a vivienda según Fernando Castillo, presidente interino de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), en el 2012, mediante la feria Expo vivienda y Construcción, al contestar a temas vinculados al sector construcción a un medio de comunicación escrito señaló:

La oferta inmobiliaria en el Perú es deficitaria; es decir, la demanda es mayor que la oferta, por ende, no hay burbuja. Tenemos un déficit de vivienda muy importante: nos falta 1’800,000 viviendas. De ellas, en Lima hay posibilidades reales de compra de 700,000 viviendas; en provincias, de 300,000. Y cada año, el déficit se incrementa en 140 mil. Por otro lado, a diferencia de los créditos hipotecarios que originaron las burbujas afuera, aquí hay una magnífica y estricta regulación por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

Por otro lado, el 90 % de los créditos hipotecarios son para la primera vivienda; en otros países lo son para la cuarta o quinta, es decir, era una gran oferta especulativa. Aquí la gente compra su casa porque la necesita (Castillo, 2012, p. 1).

Evidenciando el mismo comportamiento inmobiliario que señaló Castillo (2012), precisamente en Arequipa, Marticorena (2011) señaló que el Fondo Mi vivienda en el 2010 demandaba alrededor de 18,820 viviendas y sólo existía una oferta que cubría 1,544 viviendas, por lo que existe un déficit de 17,000 viviendas aproximadamente. Así, se tiene empresas constructoras como Altozano que viene desarrollando un proyecto en el cual se construirán 1,200 viviendas en el distrito de Miraflores.

Otros grandes proyectos inmobiliarios previstos en Arequipa son: (a) Conjunto Residencial Huaranguillo en el distrito de Sachaca; (b) Residencial Parque del Norte en el distrito de Cerro Colorado; y (c) Residencial Santa Marta en el distrito de Cerro Colorado también. En Arequipa, las familias buscan adquirir viviendas en zonas residenciales, tal ejemplo son los proyectos de vivienda multifamiliares o condominios en la zona de Arrayanes en Sachaca.

Marticorena (2011) también señaló que a consecuencia del gran crecimiento acelerado que ha tenido la ciudad, las proyecciones que tuvo el Plan Director de la Ciudad de Arequipa para el 2015 en temas como población, flujo de vehículos, zonas urbanas, etc. han sido superadas en el año 2012, así también la Gerencia de Asentamientos Humanos y Planificación Urbana de Arequipa, regula que solo podrán ser lotizadas solo aquellas áreas que tengan una extensión de 1.8 hectáreas y además que estén rodeadas por urbanizaciones. La cantidad de lugares que cumplen estas

características son muy pocos y en su mayoría el uso de estos se destina a construcción de centros comerciales.

Al existir escasos de terrenos, los proyectos de construcción que se desarrollen tendrán precios elevados. Con respecto a los precios por metro cuadrado de terrenos, de acuerdo a la Gerente de la Inmobiliaria Full Options de Arequipa, M. Carrión (comunicación personal, 12 de octubre de 2012) los precios más bajos de Arequipa se encuentran en el distrito de Mariano Melgar aproximadamente US\$370 por metro cuadrado y los más caros en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado entre \$1200 a \$1700 por metro cuadrado dependiendo de la zona, ubicación y uso comercial o residencial.

En cuanto a información oficial de CAPECO sobre Arequipa, CAPECO (2011) señaló mediante su segunda radiografía "El Mercado de las Edificaciones Urbanas en la provincia de Arequipa, revela principalmente que (a) en Arequipa se tiene un déficit de aproximadamente 80 mil casas; (b) la mitad de las familias Arequipeñas buscan una vivienda propia; (c) quieren vivir en los distritos de José Luis Bustamante y Rivero, Cayma, Sachaca, Cerro Colorado o Paucarpata; (d) en los últimos 12 meses, el metro cuadrado construido se incrementó en un 50% ; (e) el encarecimiento inmobiliario se atribuye a escasez de terrenos y pocos proyectos inmobiliarios; y (f) en Arequipa se estima que hasta el 2014 se ejecutarán megaproyectos por S/.26,000 millones.

Así también que los precios promedio por metro cuadrado de casas son más caros en Sachaca \$1297 y más bajos en Miraflores \$487, y en cuanto a departamentos son más caros en los distritos de Cayma \$815 y los más baratos en Mariano Melgar \$321, tal como se aprecia en la Tabla 8 y 9 respectivamente CAPECO (2011).

Tabla 8

Estructura de la Oferta Total de Casas en Arequipa 2011

Sector Urbano	Unidades	Precio Medio (US\$ Dólares)	Área Promedio m ²	Precio Medio por m ² (US\$ Dólares)
Sachaca	5	144,200	112	1,297
Yanahuara	3	206,000	198	1,040
Bustamante y Rivero	13	161,538	156.9	1,031
Arequipa	3	133,572	182.3	732
Characato	131	20,877	39	535
Cayma	307	19,442	34.8	509
Miraflores	100	57,143	115	487
Total	562	32,487	55.2	534

Nota. Adaptado de 2da radiografía "El Mercado de las Edificaciones Urbanas en la provincia de Arequipa" por CAPECO (2011, p. 10)

Tabla 9

Estructura de la Oferta Total de Departamentos en Arequipa 2011

Sector Urbano	Unidades	Precio Medio (US\$ Dólares)	Área Promedio m ²	Precio Medio por m ² (US\$ Dólares)
Cayma	100	112,741	138.3	815
Arequipa	151	96,272	118.0	808
Yanahuara	116	111,569	139.6	794
Paucarpata	20	71,100	96.5	742
Cerro Colorado	155	76,319	113.1	666
Bustamante y Rivero	123	68,673	109.6	626
Jacobo D. Hunter	3	63,000	104.0	602
Socabaya	2	70,000	125.0	560
Sachaca	21	54,993	94.9	556
Alto Selva Alegre	105	34,133	71.1	478
Miraflores	516	20,153	54.2	362
Mariano	12	15,429	48.0	321
Total	562	57,480	90.2	563

Nota. Adaptado de 2da radiografía "El Mercado de las Edificaciones Urbanas en la provincia de Arequipa" por CAPECO (2011, p. 11)

Si bien es cierto que Arequipa viene atravesando una fuerte demanda inmobiliaria, Sachaca no está siendo participe de ese contexto ya que la mayoría de

proyectos inmobiliarios a ejecutarse son en otros distritos como Paucarpata y Cerro Colorado, por tanto se debe intensificar en este punto ya que Sachaca cumple con los requerimientos exigidos por la población como zona residencial y por el déficit existente en la población arequipeña, muy alto por cubrir, por lo que la oportunidad está lista para ser explotada ya, además Sachaca está entre los primeros puestos en preferencia de distritos para vivir en la población tal como se observa en la Tabla 10 que recoge la intención de 24,580 hogares de adquirir o construir una vivienda nueva en los siguientes 24 meses.

Tabla 10
Demanda Efectiva de Vivienda en Arequipa 2011

Distritos de Preferencia	
Distritos	Participación (%)
Jose L. Bustamante y Rivero	12.14
Cayma	10.43
Cerro Colorado	10.43
Paucarpata	9.87
Sachaca	9.64
Arequipa	8.38
Alto Selva Alegre	6.16
Socabaya	6.1
Mariano Melgar	5.43
Uchumayo	4.77
Miraflores	4.69
Tiabaya	4.53
Yanahuara	3.55
Jacobo D. Hunter	3.24
Otros	0.66
TOTAL	100

Nota. Adaptado de 2da radiografía "El Mercado de las Edificaciones Urbanas en la provincia de Arequipa" por CAPECO (2011, p. 12)

La ciudad de Arequipa, viene atravesando un “boom inmobiliario” o un déficit inmobiliario, sea como se considere la necesidad de vivienda del sector es importante. Según la Asociación Regional de la Cámara Peruana de la Construcción de Arequipa, el rápido crecimiento de la ciudad de Arequipa demandó el desarrollo de gran

cantidad de proyectos urbanísticos, esto produjo como consecuencia ver parte de la campaña afectada por lo que en el 2008, la Municipalidad Provincial de Arequipa declaró la intangibilidad de las áreas agrícolas.

Seguridad. Según, el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2012 elaborado por el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [CONASEC] (2011), la inseguridad ciudadana se ha convertido en uno de los principales problemas del país, combatirla requiere la intervención del Gobierno en todos sus niveles, así como un trabajo conjunto por parte del Estado y de la ciudadanía.

Si bien desde hace un par de años el país viene desarrollando un crecimiento económico, este no ha incluido a toda la población ni tampoco a una equitativa distribución de los ingresos, generando como consecuencia situaciones de violencia y delincuencia que derivan en un incremento de la inseguridad ciudadana.

El incremento de la delincuencia en el país y en la región, pone en riesgo el desarrollo de Sachaca, ya que podría establecer una barrera a la entrada de nuevas inversiones para el distrito, sin mencionar la situación de alarma y malestar que provoca en su población. Esta amenaza deberá ser cubierta por Sachaca con mecanismos que logren reprimirla y prevenirla, para de esta manera pueda alcanzar su visión.

En la Tabla 11 se señala la cantidad de casos registrados de violencia delincriminal entre el 2008 y 2010, las cifras que se encuentran en el cuadro indican el número absoluto de casos y las tasas correspondientes se encuentran en paréntesis a la derecha, mientras que en los totales se señala cual es el porcentaje que representan del número total de registros los casos de violencia delincriminal. En la Tabla 12 se señala un resumen de indicadores.

Tabla 11

Indicadores Estandarizados de Violencia Delincuencial por cada 100,000 Habitantes en el Perú

Indicadores	2008	2009	2010	Fuente
Homicidio (intencional)	3,413 (11.85)	4,079 (14.00)	5,473 (18.58)	Ministerio Público
Muertes arma fuego	603 (2.09)	757 (2.60)	1,019 (3.46)	Ministerio Público
Secuestro extorsivo	231 (0.80)	378 (1.30)	269 (0.91)	Policía Nacional
Robo (violencia persona)	19,305 (67.01)	26,985 (92.63)	28,951 (98.27)	Ministerio Público
Delitos sexuales	11,014 (38.23)	23,776 (81.61)	26,960 (91.51)	Ministerio Público
Robo de vehículos	12,840 (44.57)	13,787 (47.33)	15,179 (51.52)	Ministerio Público
TOTAL - %	47,406 (36.11%)	69,762 (36.89%)	77,851 (42.64%)	MP – PNP

Nota: Tomado de "Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social" por Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (2012, p. 29).

Tabla 12

Resumen de Indicadores de Violencia Delincuencial por 100,000 Habitantes en el Perú

Indicadores	2008	2009	2010	Fuente
Violencia delictual	47,406 (36.11%)	69,762 (36.89%)	77,851 (42.64%)	MP – PNP
Convivencia social	80,380 (61.23%)	116,115 (61.40%)	101,861 (55.79%)	Ministerio Público
Muertes por accidentes de tránsito	3,486 (2.66%)	3,243 (1.71%)	2,856 (1.56%)	Policía Nacional

Nota: Tomado de "Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social" por Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (2012, p. 29).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Invertir en innovación y tecnología resulta ser un factor clave para el desarrollo y la sostenibilidad económica de un país, prueba de ello es el crecimiento y posición de economía avanzada de países como Corea del Sur y Finlandia.

En el Perú, solo el 2 % de las empresas desarrollan actividades ligadas a ciencia y tecnología y enfocándose en un precario número de sectores, así lo indicó la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2012). Carranza (2011) señaló que la falta de inversión del país en estos campos pone en una encrucijada el crecimiento de las regiones y distritos del territorio; esta problemática se refleja a que solo el 0.12 % del total del PBI peruano está siendo utilizado en áreas de innovación, mientras que en países sudamericanos como Chile y Brasil se destina a la innovación entre 5 veces a 7 veces más y en países desarrollados se invierte entre el 2 % y el 4 % del PBI.

Los principales actores en este sector recaen en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través de su Programa Nacional de Ciencia y Tecnología (FINCYT); en el Ministerio de la Producción mediante los Centros de Innovación Tecnológica (CITEs); en el Programa para la Innovación y Competitividad del Agro Peruano (INCAGRO) del Ministerio de Agricultura; también en la participación de los encuentros Científicos Internacionales (ECIPERU) del Instituto Geofísico del Perú (IGP); en el Centro Peruano-Japonés de Investigaciones Sísmicas y Mitigaciones de Desastres (CISMID) de la UNI; en el Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana (IIAP); en la fundación Perú de la Red de Inversionistas Southern Angels; y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) entre los más importantes.

Sachaca actualmente no goza de una política que incentive la innovación en el desarrollo del distrito, pieza clave en la actualidad para la exportación, la cual conduciría a no generar ventajas competitivas capaces de enfrentar la competitividad existente en el mercado, imposibilitando la colocación de sus productos agrícolas. Asimismo, en cuanto a su comercio, industria y ONG son pocas las organizaciones que mencionan estos temas y que impulsan el desarrollo tecnológico, por tanto se requiere intensificar en mejores prácticas de responsabilidad social, mayor inversión en el uso de tecnologías, mano de obra capacitada, producción a escala con valor agregado, e integración vertical, entre otros.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El desequilibrio medio ambiental y climatológico ocasionado por el desordenado crecimiento e irresponsable contaminación del hombre, ha originado que desde la Cumbre de la Tierra de Estocolmo en 1972 hasta la Cumbre de la Tierra de Rio+20 en 2012, se establezca en la agenda mundial un compromiso responsable con el entorno ambiental.

El Perú no es ajeno a este escenario, por ello se debe cimentar su crecimiento económico en la sostenibilidad y la preservación del medio ambiente, siendo ambas piezas claves en la política económica del país. El Estado peruano preocupado en la protección del futuro, crea el 14 de mayo del 2008, El Ministerio del Ambiente, mediante Decreto Legislativo N° 1013 (2008). La creación de dicho Ministerio tiene como fin la preservación de los recursos naturales, asimismo la elaboración de políticas de prevención hacia los efectos de la contaminación.

Sachaca, como distrito, viene atendiendo la presencia ecológica, generando un entorno responsable alineado con las políticas de preservación, respetando un equilibrio en el crecimiento urbano con relación al medio ambiente, ya que promueve actividades de orden primario productivo en sus amplias áreas de terreno de cultivo convirtiéndose en pulmón de la ciudad.

Los principales problemas ambientales que enfrenta en Perú son (a) crecimiento desordenado de la población; (b) alto índice de contaminación de tierra, agua y aire; (c) el hacinamiento; (d) falta de adecuada infraestructura de servicios potables; y (e) inadecuada eliminación de residuos.

Según, Grupo de Trabajo Multisectorial Preparación Ministerio del Ambiente (2008), el Perú tiene una gran diversidad ecológica ya que ocupa el puesto 84 de las 117 zonas de vida reconocidas en el mundo, goza de una alta diversidad de especies ocupando el quinto lugar en el mundo en número de especies; posee, además el 27 % de las plantas tropicales en

el mundo, 1,816 especies de aves ubicándolo en el segundo lugar, gran diversidad de peces (alrededor de 2000 especies) que le otorgan el 10 % del total mundial, etc. Por estos altos índices de diversidad biológica se considera al Perú dentro de los 15 países con mega diversidad a nivel global siendo uno de los tres países con mayor importancia en el mundo.

En cuanto a eficiencia ambiental a través del Índice de Performance Ambiental 2012 de la Universidad de Yale (2012), el Perú ocupa el puesto 81 sobre un total de 132 países con 50.29 puntos de 100 posibles, ubicándose dentro del grupo de países que cuenta con un modesta performance ambiental.

Con respecto a la ciudad de Arequipa, los principales problemas ambientales que recaen sobre ellas son (a) la deforestación, (b) el uso inadecuado de recursos hídricos, (c) vertimiento de reactivos químicos de curtiembres, (d) contaminación del aire, y (e) inadecuada eliminación de residuos.

En cuanto a la Gerencia Regional de Salud de Arequipa, Madariaga (2012) en el "Foro sobre Contaminación Atmosférica" realizado y organizado por la Universidad Católica de San Pablo, informó que a junio 2012 el mayor contaminante de la ciudad de Arequipa continúa siendo el parque automotor alcanzando hasta un 75 % la contaminación por monóxido de carbono, este tipo de contaminación creció 20 % con respecto al mismo periodo del año pasado, existiendo avenidas en la ciudad en donde al día se registran más de 180 microgramos por metro cúbico de material particulado (PM10), cuando lo normal es no sobrepasar los 150. Esta contaminación viene acompañada de contaminación por ruido vehicular. Este mismo autor señaló, además, que los vehículos cuya cifra actual supera las 137 mil unidades, son los más contaminantes, seguidos por el sector industria y comercio con un 20 % y 5 % respectivamente (Madariaga, 2012). Es por ello que en cuanto ayuda para limpiar el medio ambiente, Sachaca se perfila como uno de los "pulmones" de la ciudad, debido a sus extensas áreas verdes agrícolas, incluyendo sus campiñas. Es en este sentido que

se debe velar por el mantenimiento de las políticas de preservación del ambiente y conservar el respeto por las zonas destinadas a áreas verdes.

El lado del río Chili que atraviesa Arequipa es, de acuerdo a la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa (2012), el más contaminado de todo el país ya que supera en 1,300 veces la contaminación por coliformes fecales permitida por las normas debido a las aguas servidas que se arrojan a su cauce. Este río pasa por el distrito de Sachaca.

Según, el estudio “Mapa de Peligro Potencial del Volcán Misti” elaborado por Convenio UNSA y el Proyecto PNUD en el año 2000, se han identificado en la ciudad zonas de refugio seguras para poder evacuar a la población en caso de acontecer una erupción volcánica. Estas zonas escogidas por ser las menos afectadas y seguras son (a) Yura; (b) Hunter; (c) Sachaca; (d) estadio Mariano Melgar; (e) Socabaya; (f) Coliseo Arequipa; (g) Sabandía y (h) Characato.

Agricultura. Según datos del INEI (2007), la población económicamente activa de Sachaca está focalizada en la agricultura (24.07 %) la cual mediante el aprovechamiento de las condiciones climatológicas y geográficas favorables en la zona le proporciona una producción de alta calidad, destacando productos tradicionales como la cebolla y la alfalfa. La producción agrícola en el distrito de Sachaca, con relación a la producción en Arequipa, representa el 8 % cifra que podría incrementarse especialmente en cuanto a calidad de productos mediante la inversión en tecnificación, capacitación, y uso de tecnologías con un mejor aprovechamiento de tierras.

Según “Síntesis económica de Arequipa Enero 2012” elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en el 2012, los principales productos agrícolas que se exportan de Arequipa son (a) ají pprika, (b) orégano, (c) cebolla, (d) cochinilla, y (e) ajo. La producción agrícola en Arequipa presentó una variación

positiva en sus productos tal como se observa en la Tabla 13, esto por consecuencia de las condiciones climáticas registradas y a la diversidad de sus suelos.

Tabla 13

Producción de Principales Productos Agrícolas de Arequipa

Producto	Enero (en TM)		Variación (%)
	2011	2012	
Ají Párika	0	0	0,0
Ajo	2,025	675	-66.7
Alfalfa	279,530	276,772	-1.0
Arroz	0	0	0.0
Arveja grano verde	1,021	1,248	22.2
Caña de azúcar	351	3,765	972.6
Cebolla	26,275	30,553	16.3
Frijol grano seco	45	62	37.8
Maíz chala	53,486	62,016	15.9
Maíz choclo	331	145	-56.2
Olivo	0	0	0.0
Papa	15,786	15,081	-4.5
Tomate	1,900	1,211	-36.3
Trigo	0	0	0.0
Vid	1,583	3,930	148.3
Zapallo	9,245	5,830	-37.0

Nota: Tomado de “Síntesis económica de Arequipa Enero 2012” por BCRP Sucursal Arequipa-Dpto. de Estudios Económicos (2012, p. 4)

Campiña. Entre los años 2003 y 2006, Arequipa perdió cerca de 700,000 m² de áreas verdes. Según “El Plan de Gestión de Riesgos de la Cuenca Urbana del Río Chili” elaborado por el Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES] (2002), Arequipa creció urbanísticamente en 3,071 hectáreas en menoscabo a las áreas agrícolas que se vieron reducidas en 6,068 hectáreas, sin embargo se recalcó que no toda el área agrícola que desapareció fue urbanizada, ya que 2,640 hectáreas verdes siguieron amenazadas y pudieron perderse si no se tomaban medidas necesarias al respecto. Los distritos afectados con las habilitaciones fueron (a) Yanahuara, (b) Sachaca, (c) Cerro Colorado, (d) Cayma, (e) José Luis Bustamante y Rivero y (f) Hunter.

El alcalde de Arequipa, Alfredo Zegarra, en el 2012 afirmó que existen 100 solicitudes que persiguen usar terrenos agrícolas para ser urbanizados en los distritos de Cayma, Cerro Colorado, Paucarpata, Sachaca, Socabaya y Tiabaya. Zegarra (2012) recalcó además que se procederá a investigar ciertos proyectos urbanísticos como “El Vallecito” en el distrito de Arequipa y “La Hercilla” en el distrito de Sachaca, en los cuales se presentaron ciertas irregularidades por lo que se decidió anular dicho permiso en este último y realizar las medidas correctivas pertinentes a los implicados.

La Municipalidad Provincial de Arequipa y el Consorcio GR Arquitectos (2012) a través del proyecto “Plan de Desarrollo Metropolitano [PMD]”, indico mediante tal documento, el destino del desarrollo urbano de la Provincia de Arequipa en los próximos nueve años, en donde se tiene una propuesta de habilitación para vivienda unas 900 hectáreas de campiña de la ciudad, el estudio demostraría la mejor asignación de zonas y áreas acordes al plan metropolitano de la ciudad. Sin embargo este proyecto cuenta con muchas observaciones viales, ambientales y culturales.

Turismo. De acuerdo al “Perfil del Vacacionista Nacional 2011” elaborado por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2011), los principales aspectos que se consideran al momento de escoger un destino turístico son (a) paisajes y naturaleza, (b) tener familiares y amigos que vivan en el lugar, (c) variedad de atractivos turísticos, (d) clima cálido, (e) lugar seguro, (f) precios económicos en los servicios, (g) lugar tranquilo y sin bulla, (h) clima seco, e (i) corta distancia. Este perfil encuesta a los vacacionista de Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Huancayo. Siendo para los vacacionistas de Arequipa los más importantes aspectos los de paisaje y naturaleza, variedad de atractivos turísticos y lugares tranquilos y sin bulla, ver Tabla 14.

Tabla 14

Aspectos que Toma en Cuenta el Vacacionista Nacional para Elegir un Lugar para Viajar

Aspectos	Total %	Lima %	Arequipa %	Trujillo %	Chiclayo %	Huancayo %
Paisajes / naturaleza	46	47	42	40	46	64
Tener familiares y amigos que vivan en el lugar	34	33	21	67	39	45
Variedad de atractivos turísticos	32	31	30	31	41	47
Clima cálido	26	25	19	32	37	41
Lugar seguro	22	22	23	27	30	19
Precios económicos en servicios	22	21	16	33	37	26
Lugar tranquilo / sin bulla	16	14	30	27	30	17
Clima seco	13	14	3	11	9	3
Corta distancia	8	6	5	31	17	18
No indica	0	0	0	0	0	1

Nota: Tomado de Perfil del Vacacionista Nacional 2011" por Promperú (2011, p. 12) Recuperado de <http://www.peru.travel/IMPP/IndexIMPP.html>

El atractivo turístico de Arequipa recae en su diversidad y su geografía, además de sus condiciones ecológicas, las de sus paisajes y de tener un patrimonio cultural de gran reconocimiento universal. Explotar el potencial turístico de Arequipa requiere ordenar a las provincias y a sus pobladores para que mejoren sus productos y servicios ofertantes y dichos ingresos generen beneficios a su población. De acuerdo a la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Arequipa y el Programa de Competitividad Innovación y Desarrollo de Arequipa (2010), mediante el “Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa”, dentro de los productos turísticos que cuenta Arequipa están: (a) Colca Convencional; (b) Colca Alternativo; (c) City Tour; y (d) Tour Campiña, dentro de este producto resaltan: Convento Santa Catalina, Centro Histórico Arequipa, Mirador de Carmen Alto, Mirador de Yanahuara, Plaza y Mirador de Sachaca, Balneario de Tingo (Sachaca), Andenería del distrito de Paucarpata, Molino de Sabandía, entre los más importantes del recorrido turístico de Arequipa.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) indica aquellas oportunidades y amenazas que resultan del análisis del entorno, estas son a su vez factores determinantes de éxito para Sachaca, constituidas en 10 factores: cinco para oportunidades y cinco para amenazas. El valor total obtenido es de 2.31, lo cual indica un puntaje inferior al promedio en función al entorno, en donde 1.06 para las amenazas significa que se está neutralizando o evitando relativamente estas, y en cuanto a las oportunidades hay un mejor aprovechamiento con un puntaje de 1.25 (ver Tabla 15).

Tabla 15

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1. Aumento de poder adquisitivo y empleo en Arequipa	0.09	3	0.27
2. Crecimiento estable político y macroeconómico del Perú	0.10	2	0.20
3. Leyes que permiten la urbanización responsable (islas rústicas)	0.09	3	0.27
4. Déficit inmobiliario en Arequipa	0.11	3	0.33
5. Incremento de inversión privada en Arequipa	0.09	2	0.18
	<u>0.48</u>		<u>1.25</u>
Amenazas			
1. Incremento de delincuencia y crimen organizado en Arequipa	0.10	2	0.20
2. Oferta residencial de calidad en otros distritos en Arequipa	0.11	2	0.22
3. Incertidumbre en la cotización internacional de los minerales para la transferencia de canon minero en el largo plazo	0.09	1	0.09
4. Urbanización y depredación de la campiña por parte de constructoras en Arequipa	0.11	3	0.33
5. Altos índices de contaminación ambiental en Arequipa (aguas residuales en río Chili y contaminación parque automotor)	0.11	2	0.22
	<u>0.52</u>		<u>1.06</u>
Total	1.00		2.31

Nota. Valor: 4=Responde muy bien; 3=Responde bien; 2=Responde Promedio; 1=Responde mal. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación, p.125.

3.5 El distrito de Sachaca y sus Competidores

De acuerdo al análisis realizado a las distintas fuerzas del entorno competitivo, se consideran competidores de Sachaca a los distritos de (a) Yanahuara, (b) Cayma y (c) Cerro Colorado.

Según Porter (1980), existen fuerzas que detectan los resultados de rentabilidad a largo plazo de cierto mercado o de algún sector específico. El fin del estudio de estas fuerzas es que la organización analice sus objetivos y aquellos recursos con los que cuenta para poder enfrentarlas, ya que serán estas las que regulen la competitividad. El modelo de Porter servirá para poder analizar el grado de competitividad que tienen los distritos de la ciudad de Arequipa.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Son proveedores de Sachaca aquellos que tienen poder para ejecutar acciones en favor del desarrollo del distrito, cítese a la autoridad distrital, provincial, regional y nacional, las cuales discernirán bajo la figura de la licitación pública las obras que ejecutará el distrito para su crecimiento, la desventaja recae en la excesiva formalidad y protocolo al que debe ceñirse el cual puede dilatar los procesos.

Sobre los proveedores de servicios públicos en el distrito, la cantidad de estos es menor, consecuentemente su capacidad de poder aumenta sobre la población ante la poca oferta existente y dado la gran importancia que implica el tipo de servicio que otorga, con respecto a los otros tipos de servicios como asistenciales, educacionales, turísticos y demás, el poder se limitara a la decisión final del consumidor dada la variada oferta ofrecida. Para Sachaca los proveedores de servicios básicos como agua, desagüe, electricidad y telecomunicación son de competencia imperfecta oligopólica dentro del área geográfica de Arequipa, por lo tanto le restan poder de negociación al distrito.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores recae principalmente sobre los habitantes de Sachaca, los cuales tendrán la facultad de escoger las autoridades que administrarán el distrito por un periodo determinado; en este sentido el poder de negociación se ve limitado al fin del período gubernamental de las autoridades electas.

Los otros compradores con poder de negociación son los empresarios los cuales generan ganancias al distrito a través de los impuestos que pagan. De igual manera, cumplen el rol de compradores aquellas personas que se mudan a vivir o compran una vivienda en el distrito. Así también, los turistas que visiten Sachaca podrán decidir sobre los bienes y los diferentes tipos servicios que ofrece el distrito.

Sachaca debe enfocarse en brindar las facilidades y condiciones necesarias a los empresarios para que estos puedan invertir en favor al desarrollo del distrito, igualmente fomentar la actividad turística de la plaza.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Sachaca se ve amenazado por el desarrollo que tienen otros distritos de la ciudad de Arequipa con similares características socioeconómicas, tanto colindantes como no colindantes con Sachaca como lo son el distrito de Jose Luis Bustamante y Rivero, Arequipa y Paurcarpata, estos se encuentran con la capacidad suficiente de cubrir las necesidades que requiere la población, brindando servicios de calidad tanto a los residentes, empresarios y turistas que los visiten.

De igual manera, sobre el distrito recae la amenaza de que el Gobierno central pudiera crear algún tipo de ente con atribuciones o delegar las mismas a uno ya existente, y este pueda traslapar las facultades propias del distrito atentando contra la autonomía y gobernabilidad de Sachaca.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El crecimiento acelerado de la ciudad de Arequipa y la alta migración que recibe de otros lugares del país puede traer como consecuencia la creación de nuevos distritos, los cuales por las condiciones y características que ofrezcan a los habitantes, pueden representar competencia para Sachaca. Asimismo, puede presentarse la figura de alianzas entre distritos para unificarse en uno solo aumentando su nivel de competitividad frente a los demás o que el Gobierno Central determine la creación de nuevos distritos con el fin de disminuir la carga excesiva que pueda estar atravesando alguno de los ya existentes.

Existe una zona o barrio colindante con Sachaca perteneciente al distrito de Yanahuara, llamado Umacollo, el cual podría desarrollarse intencionadamente un potencial para conformarse como distrito integrando territorios de los distritos de Arequipa, Yanahuara y Sachaca. En la actualidad no hay amenaza de distritos entrantes a la vista para Sachaca.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Existe una rivalidad en cuanto a posicionarse como el distrito de más completa oferta de servicios y calidad de vida, en donde los distritos de Yanahuara y Cayma presentan mayor rivalidad. En cuanto a Cerro Colorado presenta un crecimiento de urbanizaciones desregulado y zonas industriales no teniendo un foco claro, lo que lo hace alejarse de la rivalidad residencial. Son los distritos de Sachaca y Jose Luis Bustamante y Rivero quienes presentan una rivalidad en cuanto a mayor crecimiento de foco residencial, pero solo Sachaca se desliga de competir ofertando el servicio de grandes centros comerciales y supermercados como todos los demás competidores, que se centran en la rivalidad residencial.

3.6 El distrito de Sachaca y sus Referentes

A través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se puede reconocer el nivel referencial y el relativo posicionamiento con respecto a las fortalezas y debilidades de

Sachaca de sus principales distritos competidores tales como (a) Yanahuara, (b) Cayma y (c) Cerro Colorado. Se compara con estos distritos por poseer características similares en mayor o menor grado de acuerdo a los factores críticos de éxito y por encontrarse estos entre los mejores distritos del departamento de Arequipa para poder vivir.

En cuanto a la Matriz de Perfil Referencial (MPR) se evalúa referencialmente a Sachaca con el distrito de Malmö de la provincia de Malmö del país de Suecia ubicado en Europa, por contar con atributos y características ideales futuras similares como referentes de la visión de Sachaca.

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

Los factores claves de éxito son las principales variables mediante las cuales toda aquella decisión gerencial puede afectar significativamente la posición competitiva de un distrito dentro de la competencia actual en que se encuentra.

Las presentes matrices han sido generadas y evaluadas mediante 10 factores claves de éxito, habiendo obtenido para la Matriz de Perfil Competitivo el valor más alto el distrito de Yanahuara con 2.69, seguido en nivel de competencia el distrito de Sachaca con 2.38, el distrito de Cayma con 2.29 y finalmente Cerro Colorado, que obtiene el puntaje más bajo con respecto a sus competidores con 2.28. La Tabla 16 muestra una brecha referencial competitiva de Sachaca frente a Yanahuara lo cual se debe a diferencias en poseer debilidades menores en (a) capacidad en gestión municipal, (b) limpieza y gestión de residuos, (c) calidad de servicios (básicos, domésticos, acceso a TICS), y (d) *marketing* distrital; y una debilidad mayor en autosostenibilidad. Cabe resaltar también que Sachaca cuenta como fortaleza mayor los factores de (a) conservación de servidumbre, y (b) baja contaminación ambiental (sonora, visual, tráfico vehicular) por encima de todos sus competidores y con fortalezas menores en (a) accesibilidad y conectividad vial, y (b) seguridad ciudadana.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo de Sachaca

Factores claves de éxito	Peso	Sachaca		Yanahuara		Cayma		Cerro Colorado	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Accesibilidad y conectividad vial	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2. Seguridad ciudadana	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
3. Conservación de servidumbre	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27
4. Capacidad en gestión municipal	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
5. Limpieza y gestión de Residuos	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
6. Baja contaminación ambiental (sonora, visual, tráfico vehicular)	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20
7. Calidad de servicios (básicos, domésticos, acceso a TICS)	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
8. Área verde por habitante	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27
9. Autosostenibilidad	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
10. Marketing distrital	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Total	1.00		2.38		2.62		2.29		2.28

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación, p.145.

En cuanto a la Matriz de Perfil Referencial, mostrada en la Tabla 17, se tomó como referente al distrito de Malmö en Suecia por (a) ser este considerado uno de los distritos residenciales más ecológicos del mundo, y (b) contar con una alta preferencia para vivir en Europa.

El distrito de Malmö, representa un modelo de sostenibilidad urbana, cuenta con muchos parques dentro de su centro urbano y se proyecta la construcción de muchos más conviviendo el verde con el urbanismo, escenario que busca alcanzar el distrito de Sachaca. Se evaluó Malmö conjuntamente con Sachaca mediante los factores claves de éxito para saber cuáles son las brechas competitivas referenciales entre ambos, habiéndose obtenido para Malmö el puntaje de 4.00 frente a Sachaca 2.38. Esta evaluación no representa competencia directa para Sachaca y viceversa; pero sin embargo se toma como la mejor referencia frente a un contexto de competitividad mundial, sugiriendo que hay bastante trabajo en lo que potenciar la competitividad de Sachaca se refiere.

Tabla 17

Matriz de Perfil Referente del Distrito de Sachaca

Factores claves de éxito	Peso	Sachaca		Malmö (Suecia)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Accesibilidad y conectividad vial	0.10	3	0.30	4	0.40
2. Seguridad ciudadana	0.11	2	0.22	4	0.44
3. Alta conservación de servidumbre	0.09	4	0.36	4	0.36
4. Capacidad en gestión municipal	0.11	2	0.22	4	0.44
5. Limpieza y Gestión de Residuos	0.11	2	0.22	4	0.44
6. Baja contaminación ambiental (sonora, visual, tráfico vehicular)	0.10	4	0.40	4	0.40
7. Calidad de servicios (básicos, domésticos, acceso a TICS)	0.10	2	0.20	4	0.40
8. Área verde por habitante	0.09	2	0.18	4	0.36
9. Autosostenibilidad	0.10	1	0.10	4	0.40
10. <i>Marketing</i> distrital	0.09	2	0.18	4	0.36
Total	1.00		2.38		4.00

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación, p.145.

3.8 Conclusiones

La actual situación de democracia y estabilidad macroeconómica y política en el país otorgan una valiosa oportunidad para un desarrollo macro de Sachaca, dadas las buenas

condiciones económicas, avances sociales en reducción de la pobreza, concientización sobre el cuidado del medio ambiente, incremento de la inversión privada, alta demanda inmobiliaria, desarrollo potencial turístico y desarrollo integral de la población.

Asimismo, el amenazante entorno para el desarrollo del distrito se define en la creciente inseguridad ciudadana de Arequipa, la expansión urbana desordenada, la depredación de la campiña, los cambios climáticos que afectan la principal actividad del distrito como la agrícola, así como la intervención del Municipio Provincial de Arequipa influyendo negativamente en Sachaca con gestiones y ordenanzas irregulares.

La matriz EFE da como resultado cinco oportunidades y cinco amenazas, con un puntaje de 2.31 el cuál se encuentra por debajo del promedio, se debe aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas que resultan de este análisis para formulación de los objetivos y sus respectivas estrategias para lograrlos.

Con respecto a la Matriz de Perfil Competitivo, se analizaron 10 factores que son clave de éxito para la realidad competitiva del entorno de Sachaca, identificándose como principales competidores a los distritos de Yanahuara, Cayma y Cerro Colorado, la matriz fue liderada por el distrito de Yanahuara obteniendo un puntaje de 2.62 frente a 2.38 que ubica en segundo lugar a Sachaca, pero mejor que Cayma y Cerro Colorado, lo cual significa que quedan factores de éxito aún por desarrollar dentro del distrito.

Finalmente, en la Matriz de Perfil Referente, la comparación se realizó con Malmö, distrito de la región del mismo nombre ubicado en Suecia, por ser considerado uno de los mejores lugares en el mundo que sabe conjugar el urbanismo con la ecología y representa el mejor referente a seguir para Sachaca. Malmö alcanzó el puntaje de 4.00 en comparación a los 2.38 obtenidos por Sachaca, existe la necesidad de iniciar acciones de cambio para mejorar el posicionamiento competitivo del distrito en la región y en el mundo.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente análisis permitirá determinar y establecer las competencias singulares del distrito de Sachaca, los recursos que presentan deficiencias así como definir la relevancia de los problemas en relación al impacto en la organización y el origen de los mismos para puntualizar acciones de mejora y medidas correctivas.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

D' Alessio (2008) formuló el análisis AMOFHIT, el cual consiste en elaborar un diagnóstico interno de la organización enfocado en (a) la administración/gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En 1856 se dicta la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, donde se crea la Municipalidad de Sachaca junto a los siguientes distritos: Yanahuara, Cayma, Sachaca, Tiabaya, Paucarpata, Socabaya, Characato y otros según se dice en dicha ley:

De conformidad con la Ley Orgánica del 29 de noviembre de 1856 último, habrá Municipalidades y los lugares y con el número de miembros expresados a continuación: Provincia de Arequipa, el Cercado con los siguientes Distritos: Yanahuara, Cayma, Sachaca, Tiabaya, Paucarpata, Socabaya, Characato y otros, deben contar con cinco miembros cada uno. Por tanto; [SLC] mando se imprima y Publique y circule y se dé el debido cumplimiento. Dado en la casa de Gobierno en el Callao a 2 de enero de 1857 (Ley Orgánica de Municipalidades 27972, Artículo 1)

De acuerdo al principio de legalidad contemplado en la Constitución Política del Perú (Congreso de la República del Perú, 1993), la Municipalidad Distrital de Sachaca cuenta con

una estructura orgánica prevista, por lo tanto, mantiene un Concejo Municipal y la Alcaldía. El órgano máximo de gobierno de la Municipalidad de Sachaca es el Concejo Municipal, ejerciendo funciones de supervisión, representado por el alcalde, Sr. Emilio Díaz Pinto, y sus cinco regidores: Cecilia Orieta Bustamante Duany, Fidel José Alfredo Ramírez Vergaray, Beatriz Vilca Calcina de Alvarez, Vicentina Isabel Ninaquispe Paucara, y Efraín Cecilio Martínez Ramírez, conforme lo señala la Ley 27972 en el título II.

La gestión y administración en el Municipio está compuesto por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros que prestan servicios para la Municipalidad de Sachaca. La organización concejal cuenta con 173 empleados, contratados permanente 153 y 13 bajo la modalidad de CAS, que están bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal funcionario designado por el alcalde quien ocupa un cargo de confianza y puede cesarlo sin expresión de causa, tal como se muestra en la Tabla 18.

La administración municipalidad de la Municipalidad de Sachaca tiene un diseño organizacional de manera vertical que se rige por los principios de legalidad, del debido procedimiento, impulso de oficio, razonabilidad, imparcialidad, informalismo, simplicidad, y los demás contenidos en la Ley 27444.

La Municipalidad Distrital de Sachaca cuenta con una visión y misión definida sin embargo no contempla los siguientes lineamientos abordados por D'Alessio (2008): (a) simples y concisas, (b) claras y solidas en contenidos, (c) generadoras de entusiasmo por el futuro, (d) motivar el compromiso efectivo de los miembros de la organización; y (e) evidenciar la dirección a Largo Plazo.

El alcalde y su equipo han establecido objetivos a corto y mediano plazo en el Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011 (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004) los cuales no cumplen con un horizonte de tiempo que permitan medir su alcance, no cuenta con un plan

estratégico adecuado que involucre la participación de todo el personal y de los vecinos, siendo esta situación una debilidad.

Tabla 18

Cuadro de Condición Laboral de la Municipalidad Distrital de Sachaca

	Funcionarios y/o Directivos	Empleados: Profesionales	Empleados Técnicos	Empleados: Auxiliares	Obreros de limpieza	Otros obreros	Personal de vigilancia	Total
Hombres	6	12	22	38	11	0	20	109
Mujer	2	5	23	25	9	0	0	64
Nombrado Total	2	1	2	1	1	0	0	7
Nombrado Hombre	1	1	1	1	1	0	0	5
Nombrado Mujer	1	0	1	0	0	0	0	2
Contrato permanente Total	6	14	38	56	19	0	20	153
Contrato permanente Hombre	5	9	20	31	10	0	20	95
Contrato permanente Mujer	1	5	18	25	9	0	0	58
Contrato Administrativo de Servicios (CAS) Total	0	2	5	6	0	0	0	13
Contrato Administrativo de Servicios (CAS) Hombre	0	2	1	6	0	0	0	9
Contrato Administrativo de Servicios (CAS) Mujer	0	0	4	0	0	0	0	4
Total	8	17	45	63	20	0	20	173

Nota. Adaptado de “Registro Nacional de Municipalidades” del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2011). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/srienaho/renamu2011/renamu2011.asp>

Organigrama. Según lo establece el artículo 13 de la Ley 27972 (2003), el proceso de toma de decisiones es centralizado, habiendo determinado reuniones públicas semanales en la organización edil, en ellas participan el alcalde, los regidores y los funcionarios en las cuales se hace seguimiento a los objetivos orientados a fin de mejorar la eficiencia del municipio. En dichas reuniones se presentan los principales problemas que aquejan a cada área así como las alternativas de solución para finalmente tomar decisiones. El actual organigrama de la Municipalidad del distrito de Sachaca se muestra en la Figura 7.

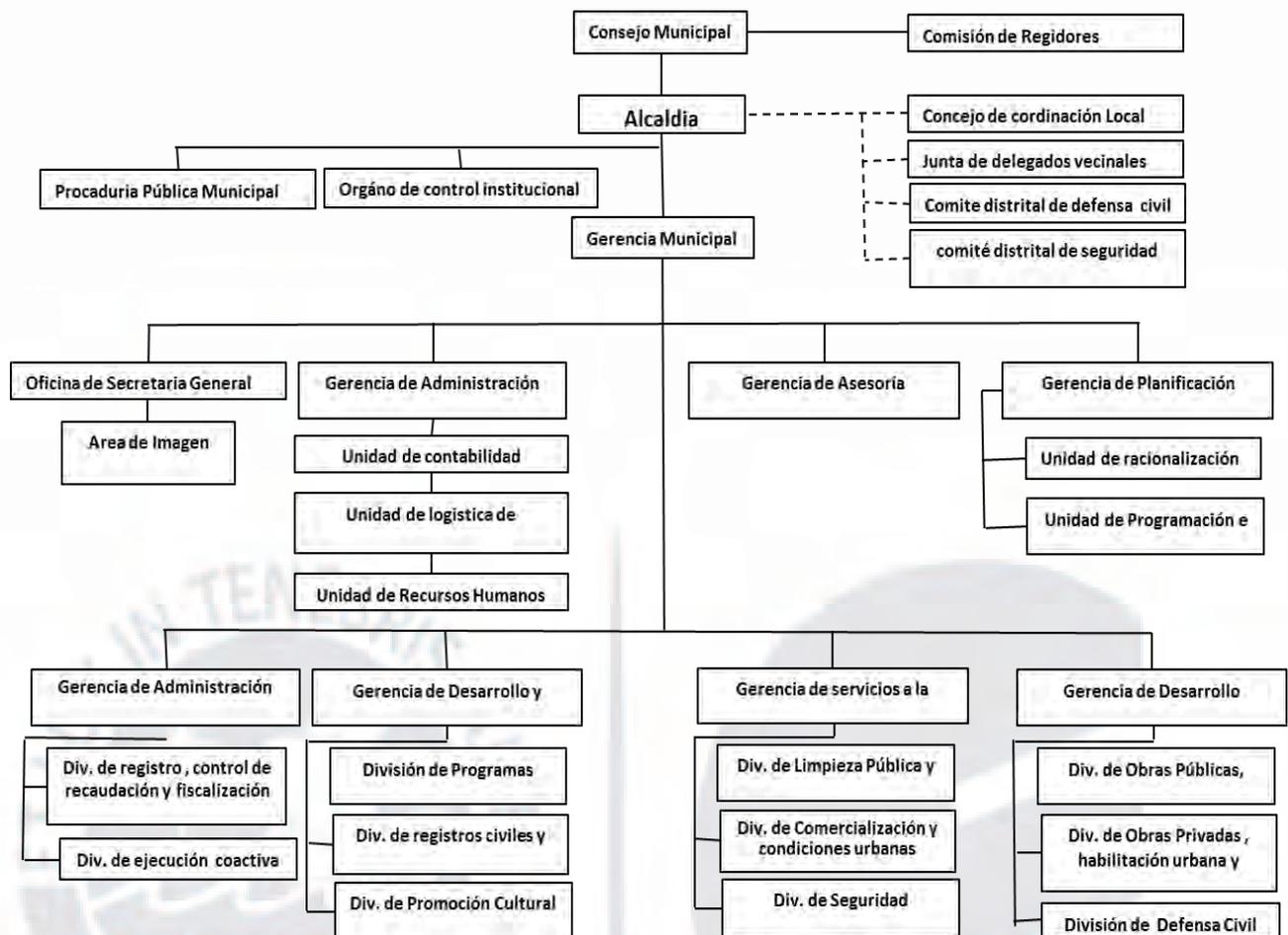


Figura 7. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Sachaca.

Nota. Tomado de “Estructura Orgánica” de la Municipalidad Distrital de Sachaca (2004).

Recuperado de

http://www.munisachaca.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=156

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El posicionamiento que busca la Municipalidad Distrital de Sachaca es el de un distrito turístico, pues cuenta con extenso territorio además de contar con uno de los tours brindados por las diferentes agencias de turismo más concurridos por sus diferentes atractivos y el paisaje campestre que ofrece este lugar como son: (a) Mirador de Sachaca, (b) Palacio de Goyeneche, (c) Iglesia de Santa Gertrudis y (d) Parque del niño.

Sin embargo, de los mencionados solo es considerado como un destino registrado el palacio de Goyeneche pues está dentro del boleto de turístico dado por el Instituto Nacional

de Cultura (INC). Asimismo el destino más concurrido es el Mirador de Sachaca que actualmente genera más ingresos a la municipalidad, según el alcalde Emilio Díaz Pinto.

Sachaca como distrito gastronómico típico alberga una variedad de establecimientos siendo los más conocidos: restaurant campestre Sulu, asador Villa Manuel, restaurant campestre El ídolo, restaurante picantería Calicanto, La Cecilia, etc. Así también dentro del paisaje se muestra una gran extensión de áreas verdes donde se ubica amplias campiñas que son favorecidas por clima caluroso y seco característico de la región que se mantiene en 29°C en temporadas de agosto a diciembre y descendiendo hasta 4 °C en temporadas de época de precipitación pluvial, teniendo una variación de 14 °C durante el día.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones productivas del distrito se basan principalmente de las actividades comercial, industrial y de servicios.

Operaciones comerciales e industriales. De acuerdo al Plan de Desarrollo

Concertado 2004-2011 (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004) el distrito alberga las actividades comerciales que aún no están muy desarrolladas: (a) 161 tiendas, (b) 12 kioscos, (c) tres panaderías, (d) dos bazares, (e) tres farmacias, (f) dos librerías, (g) nueve ferreterías, y (h) dos pequeños supermercados. Asimismo desde el año 1992 se cerró el mercado tradicional de la zona que se mantenía en Pampa Camarones y en la plaza principal, este mercado expendía productos al por menor.

Estas actividades desempeñan una influencia comercial económica en crecimiento a nivel micro en el distrito Sachaca sin embargo no presenta mucha relevancia fuera del mismo.

Dentro del rubro gastronómico las actividades que se realizan dentro del distrito, mantiene un buen atractivo generando un relevante impacto económico por la amplia afluencia de turistas nacionales y extranjeros. En este rubro encontramos los

siguientes establecimientos: (a) restaurant campestre Sulu, (b) Asador Villa Manuel, (c) La Cau Cau. (d) La Queca, (e) restaurant campestre El Idolo, (f) restaurante picantería Mi Tierra, (g) Calicanto, (h) la Cecilia, e (i) la Lucila, ubicados mayormente en las zonas de Arancota y Huaranguillo.

Las actividades industriales que se desenvuelven dentro del ámbito de influencia del distrito tienen una gran representatividad económica debido a que estas organizaciones son de una gran magnitud regional. Entre estas tenemos: (a) ALPROSA (Alimentos Procesados) , (b) CERVESUR SA (Backus), (c) Embotelladora Kola Real, (d) INCALPACA TXP SA las cuales ejercen un gran movimiento económico en la zona que trasciende a nivel interdistrital impactando en distritos limítrofes como Cerro Colorado y Uchumayo. Así mismo existen otras actividades menores que se encuentran en desarrollo como son tornerías, productos lácteos y venta de abono.

Agricultura. Dentro de las actividades económicas del distrito, la agricultura, representa un importante motor económico, el cual cuenta con una área de proporciones importantes siendo el 73 % de la superficie del distrito de acuerdo al último dato oficial del Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011 (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004), estas superficies están reconocidas como idóneas para uso agrícola intensivo con cultivos transitorios y permanentes. Aunque cuenta con deficiencias en tecnificación, se ve que la producción mantiene estándares de calidad que le permite competir en el mercado; por otro lado esta actividad también produce una alta contaminación al emplear para sus cultivos insumos tradicionales principalmente de origen químico como pesticidas y abonos. La producción agrícola en el distrito esta diversificada en alfalfa, cebolla, ajos, maíz, papa, entre otros (ver Figura 8). Según se aprecia en el Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011

(Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004) la proporción más amplia está destinada a la papa, maíz chala, zanahoria y ajo como los más producidos.

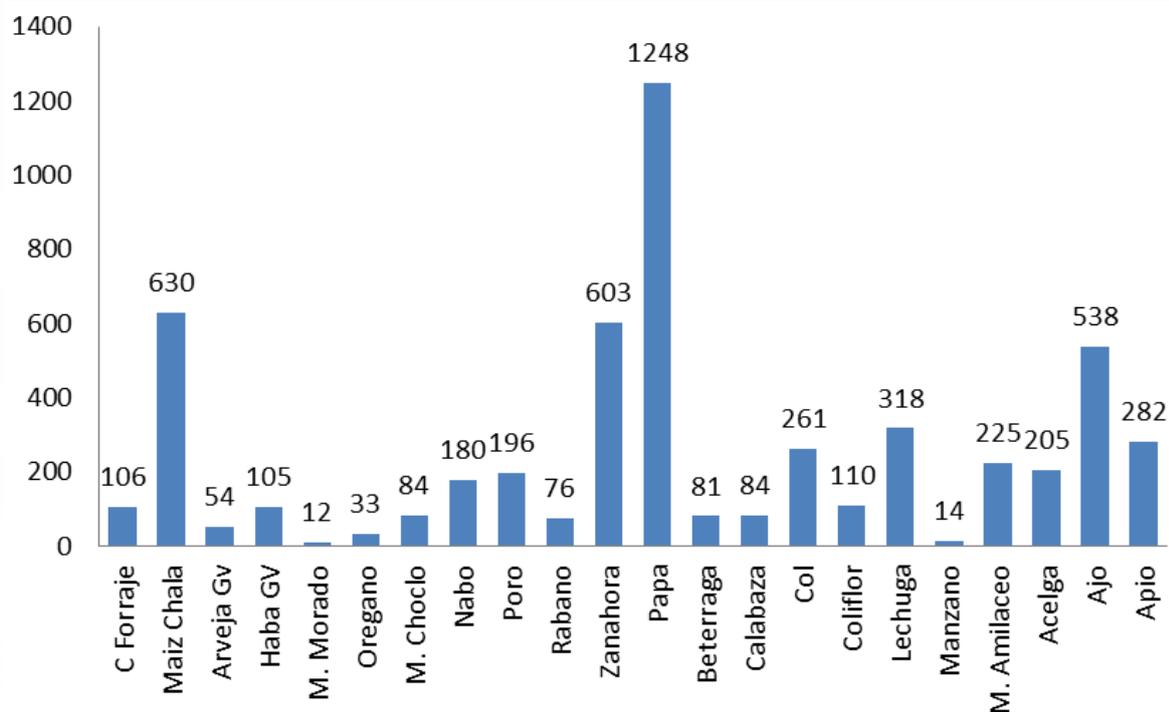


Figura 8. Producción Agrícola de Sachaca, Campaña 2000-2001.

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011” de la Municipalidad Distrital de Sachaca [MDS] (2004, p.70).

Un riesgo que afecta esta actividad es el crecimiento urbano desordenado mediante irregularidades en los permisos para habilitaciones urbanas que depredan la campiña, la cual ha sido declarada por el Gobierno provincial como zona intangible y pulmón de Arequipa. De acuerdo al gerente de la gerencia de desarrollo urbano de la Municipalidad Distrital de Sachaca, no existe catastro oficial ni plan director de la dicha municipalidad, y con el avance de las urbanizaciones se estima que la presencia actual de áreas verdes y campiñas representa ahora un 60 % de la superficie del distrito (Cuentas, 2012).

Limpieza pública. La amplitud del servicio de limpieza pública abarca al 99 % de la población, que recibe el servicio, el cual comprende el recojo de los desechos

domésticos, material de desmonte, barrida de calles y limpieza. De acuerdo a la ley 27314, artículo 9, de los residuos de origen comercial, domiciliario y otros que generen residuos similares en todo ámbito perteneciente a su jurisdicción.

En la Tabla 19 se presentan la clasificación de los residuos sólidos dentro de los residuos comprendidos se clasifica (a) residuo domiciliario, (b) residuo comercial, (c) residuos de limpieza pública de espacio públicos, (d) residuos de establecimiento de salud, (e) residuos industrial; (f) residuos de las actividades de construcción (g) residuos agro pecuario; (h) residuos de instalaciones o actividades especiales.

Tabla 19

Clasificación de Residuos Sólidos del Distrito de Sachaca

Residuos Sólidos	Cantidad (Ton/Día)	%
Residuos domiciliarios	28,220.30	88.6
Residuos restaurantes y tiendas	1,885.53	5.9
Colegios	0.89	0.0
Cervesur	0.18	0.0
Postas	0.78	0.0
Talleres	1,750.00	5.5
Total	31,857.68	100.0

Nota. Tomado de “Plan de Manejo de Residuos Sólidos del Distrito de Sachaca 2012” de la Municipalidad Distrital de Sachaca [MDS] (2012b, p. 72)

Siguiendo la Clasificación de Residuos Sólidos del Distrito de Sachaca, en la Tabla 19, el 88.6 % de los residuos emitidos en el distrito que provienen de residuos domiciliarios, están compuestos por un 53 % (14,956.76 toneladas/día) que son de origen orgánico, 45.2 % (12,755.56 toneladas/día) que son residuos inorgánicos y el 1.8 % no pueden ser aprovechados para un reciclaje. La generación per cápita de residuos en relación a kilogramo/habitante/día según el Plan de Manejo de Residuos Sólidos de la Municipalidad Distrital de Sachaca (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2012b) es de 0.73 en comparación al dato per cápita 0.64 del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos [PIGARS] (Municipalidad Distrital de Arequipa,

2004), este incremento se registró principalmente a causa del aumento de la población en el distrito, tal como se evidencia año a año proyectado desde el 2011 al 2021 en la Tabla 20.

Tabla 20

Proyección Anual, Mensual y Diaria de Generación de Residuos Domiciliarios del Distrito de Sachaca 2011-2021

Año	Distrito de Sachaca		Generación		
	Población Proyectada	GPC {kilo/hab/día}	{TN/día}	{TN/Mes}	{TN/Año}
2011	38,658	0.73	28,220.34	846,610.20	10'159,322.40
2012	40,398	0.74	29,785.45	893,563.36	10'722,760.34
2013	42,216	0.74	31,437.12	943,113.46	11'317,361.53
2014	44,115	0.75	33,173.30	995,199.00	11'942,384.00
2015	46,100	0.76	35,012.60	1'050,378.00	12'604,541.35
2016	48,175	0.77	36,940.20	1'108,207.00	13'298,486.32
2017	50,343	0.77	38,988.70	1'169,660.00	14'035,922.23
2018	52,608	0.78	41,126.90	1'233,806.00	14'805,671.28
2019	54,976	0.79	43,407.90	1'302,236.00	15'626,827.67
2020	57,450	0.80	45,779.90	1'373,396.00	16'480,749.38
2021	60,035	0.80	48,319.00	1'449,570.00	17'394,837.28

Nota. Tomado de "Plan de Manejo de Residuos Sólidos del Distrito de Sachaca 2012" de la Municipalidad Distrital de Sachaca [MDS] (2012b, p. 40)

Dicho plan de residuos del distrito mencionado anteriormente, considera un incremento de residuos del 1 % al año per cápita. Sin embargo, debido a la proyección del crecimiento poblacional anualmente estimado por la municipalidad, se incrementa las toneladas de residuos en un 5.5 % anual. Adicionalmente la Municipalidad de Distrital de Sachaca ha implementado una programa preestablecido de recojo de basura dos veces por semana en cada área para su desmonte en la zona de Quebrada Onda (ver Tabla 21).

Tabla 21

Programa de Recolección de Basura de la Municipalidad de Sachaca 2004-2011

Sector	Subsector	Turno	Horario	Personal Choferes Ayudante	Disposición final
Lunes, miércoles, viernes	Calle cuzco, Calle valencia, Av. Circunvalación, Urb. La planicie, Cerro La Aparecida, Calle Grau, Av. Arancota, Calle independencia, El Mirador, Av. Fernandini y Arrayanes. Urb. El Dorado, Urb. Las Peñas, Urb. El Palacio II, Urb. Campo Verde, Calle Marcarani, Urb. Casa Campo, Urb. El Palacio I, Av. Fernandini	Mañana	7:00 a 2:00pm	1 3	Quebrada onda
Martes, Jueves, Sábado	P.T. Tío grande, PPJJ. Santa Maria de Guadalupe, P.T. Alto de Amados, P.T. Huaranguillo. Urb. Tahuaycani, Calle Tahuaycani, Calle Taboada, P.T. Pampa de Camarones	Mañana	7:00 a 2:00pm	1 3	Quebrada onda

Nota. Tomado de "Plan de Manejo de Residuos Sólidos del Distrito de Sachaca 2012" de la Municipalidad del Distrito de Sachaca [MDS] (2012b, p. 46)

Seguridad ciudadana. Este servicio es cubierto por la municipalidad con la ayuda de la central de serenazgo y la policía nacional; sin embargo, el número que mantienen actualmente no abastece al distrito presentando un crecimiento delictivo cada año. En la actualidad el distrito cuenta solo con 20 serenos y dos comisarías, el mismo carece de centros de vigilancia integradas para cubrir una población alrededor de 17,000 habitantes.

Asimismo según la información obtenida por la división de seguridad ciudadana de la Municipalidad Distrital de Sachaca, mostrada en la Tabla 22, se proporciona un reporte de ocurrencias en el distrito en el cual se destaca principalmente un porcentaje de 26.5 % por beber licor en la vía pública, siendo esta la ocurrencia de inseguridad más recurrente en la jurisdicción de Sachaca.

Tabla 22

Reporte de Ocurrencias Registradas del Mes de Enero a Septiembre del 2012

N°	Indicador	Frecuencia	%
1	Aniego	55	5.0
2	Apoyo	66	6.0
3	Auxilio Prestado	104	9.5
4	Contra el Ambiente	28	2.5
5	Contra las Buenas Costumbres	21	1.9
6	Desaparecido	3	0.3
7	Evento Natural	21	1.9
8	Óbito	10	0.9
9	Incendio	4	0.4
10	Intento de Robo	15	1.4
11	Intento de Violación	4	0.4
12	Invasión	4	0.4
13	Lavadero informal	40	3.6
14	Lesiones	15	1.4
15	Licor en la vía publica	292	26.5
16	Monitoreo	35	3.2
17	Operativo	36	3.3
18	Peligro publico	40	3.6
19	Presunta Violación	2	0.2
20	Robo	23	2.1
21	Ruidos Fuertes	9	0.8
22	SEDAPAR	65	5.9
23	Sospechoso	38	3.5
24	Transito	53	4.8
25	Vandalismo	14	1.3
26	Verificación	78	7.1
27	Violencia Familiar	25	2.3
TOTAL		1100	100

Nota. Tomado de “Informe de Seguridad Distrital Sachaca 2012” de la Municipalidad del Distrito de Sachaca [MDS] (2012c, p. 4)

De acuerdo a la información obtenida de la comisaría de Pampa de Camarones se puede apreciar en la Tabla 23 que existe un incremento de incidencias policiales. Asimismo en la comisaría de Sachaca el incremento de incidencias y faltas mensuales, las cuales se pueden ver en la Tabla 24.

Tabla 23

Cuadro Estadístico de Incidencias Policiales de Enero a Setiembre del 2012

N°	Descripción	Ene-Dic 2011	Ene-Set 2012
1	Denuncias por violencia familiar	160	110
2	Accidentes de transito	52	27
3	operativos Policiales	0	100
4	Personas Intervenidas	0	2350
5	Denuncias por delitos	156	149
6	Denuncias por faltas	250	169
7	Charlas a instituciones educativas	0	5
8	Marchas de sensibilización	0	1
9	N° JJ.VV	10	13
10	Patrullaje Integrado	5	9
11	Club de Menores	0	2
12	Operativos Conjuntos	0	2
13	Acciones Cívicas	0	1
14	Marcha de Motivación Motorizada	0	1
Total		633	2939

Nota. Tomado de “Informe de Seguridad Distrital Sachaca 2012” Municipalidad Distrital de Sachaca [MDS] (2012c, p. 7)

Tabla 24

Cuadro Estadístico de Incidencias y Faltas Registradas entre Enero y Octubre del 2012

N°	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
1	Delitos	9	12	8	8	16	12	9	9	15	0
2	Faltas	8	12	21	14	25	12	8	12	8	4
3	Accidentes de Transito	2	8	7	0	5	6	3	13	12	3
4	Violencia Familiar	4	5	3	4	6	5	2	4	6	4

Nota. Tomado de “Informe de Seguridad Distrital Sachaca 2012” Municipalidad Distrital de Sachaca [MDS] (2012c, p. 8).

Infraestructura. El distrito se encuentra estratégicamente en el corazón de la provincia de Arequipa interconectada por el norte con el distrito de Yanahuara y Cerro Colorado mediante el acceso de Pampa de Camarones; por el sur con el distrito de Tiabaya en límites con la Av. Arancota; por el este con el distrito de Cercado y Hunter con la Av. Alfonso Ugarte, del mismo modo cuenta con una estructura vial que permite el flujo constante entre estos distritos.

Por otro lado el palacio municipal y concejo edil presenta una precaria infraestructura, la cual anteriormente fue ubicada en la plaza mayor siendo desocupada por Defensa Civil al avecinar un posible daño en la edificación. Se tuvo que adecuar en el estadio de Sachaca y descentralizar otras áreas en la zona de Pampa de Camarones, lo cual ocasionó una desintegración del organismo municipal.

Según el Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011 (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004) la zona urbana y rural del distrito comprende el 0.26 % de la superficie provincial, asimismo dentro de su jurisdicción el distrito cuenta con campañas productoras de alimentos y forrajes, empresas e instituciones, urbanizaciones, barrios y pueblos tradicionales.

La infraestructura en cuanto al acceso a los servicios básicos, se tiene que la mayor necesidad está centrada en el desagüe, pues la población no atendida representa el 50 %; el servicio de alumbrado es el que cubre casi la totalidad de los hogares en tanto que sumando la instalación domiciliaria más las piletas públicas, el servicio de agua potable también alcanza casi el 100 % de la población.

Del mismo modo se tiene que el 93.7 % de las viviendas cuentan con instalaciones eléctricas, el servicio de agua cubre el 96.9 % de la población de los sectores urbano, y rural, y los pueblos jóvenes tienen acceso a este servicio, del cual el

59.4 % dispone de instalación domiciliaria, en tanto que el 37.5 % restante accede al mismo mediante piletas públicas.

Sobre la seguridad ciudadana, el distrito de Sachaca depende del trabajo conjunto de la PNP y de la Municipalidad del Distrito así como de la organización vecinal, Sachaca posee dos comisarías distribuidas a la largo de su jurisdicción: (a) Comisaria de Sachaca, y (b) Comisaria Pampa de Camarones.

De acuerdo a los datos proporcionados por Carreón (2012), señaló que la población arequipeña demanda casas y departamentos en la zona de Sachaca, gracias a que están en medio de áreas verdes y alejadas del ruido de la ciudad, permitiendo que los residentes disfruten de un ambiente de tranquilidad, por tanto el costo de los terrenos en esa zona ha sobrepasado los 350 dólares el metro cuadrado, por lo que hoy Sachaca es la cuna de la nueva clase media alta de Arequipa. Las constructoras apuntan a proyectos de viviendas en quintas privadas y urbanizaciones.

En el 2012 el alcalde de Sachaca, Emilio Diaz, indicó que se están realizando habilitaciones y edificaciones de manera informal, sin considerar que el distrito se encuentra fuera de la expansión urbana de acuerdo al plan director. Sin embargo varios entes intentan realizar construcciones sobre terrenos agrícolas y campos de cultivo. Asimismo existe varios terrenos que pueden ser reutilizados y son ocupados por inmuebles abandonados, también la utilización de terrenos rústicos que son habilitados para la urbanización y reglamentados bajo la norma de islas rústicas las cuales no están considerados como parte de la campiña. (Díaz, 2012)

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según el Registro Nacional de Municipalidades (INEI, 2011), la Municipalidad de Sachaca reporta que el total de la recaudación en el distrito ascienden a S/. 23'051,637 de los cuales las cuentas más relevantes son los obtenidos por el canon minero con el 46 %

(S/.10'605,399) posteriormente siguen los ingresos obtenidos por financiamiento representando un 24 % (S/.5'571,658), seguidamente se tiene que los ingresos corrientes representa un 23 % (S/.5'280,243) de los ingresos totales y, finalmente, se aprecia que el 17% de los ingresos son obtenidos mediante impuestos principalmente el alcabala e impuesto predial.

Se tiene que los gastos que manifiesta el municipio al INEI solo representan el 42 % (S/.9'869,200) de los ingresos generados en el 2011 y de estos gastos, el 77.66 % representa los denominados gastos corrientes siendo los de personal así como de bienes y servicios los más relevantes.

Se distingue que no existe una capacidad de gestión financiera eficiente ni aprovechamiento de los recursos con el presupuesto de ingresos pues, solo llega a aprovechar en baja medida lo percibido, alcanzando el 43 % de los ingresos presupuestados, dejando al distrito sin la oportunidad de seguir desarrollándose lo que causa la devolución de los saldos sin utilizar al Ministerio de Economía y Finanzas, comúnmente conocida esta operación como la reversión de fondos.

Asimismo el estado de pérdidas y ganancias proporcionado por la Municipalidad Distrital de Sachaca como se observa en la Tabla 25, se aprecia que las cifras son congruentes con lo manifestado por el INEI (2011), salvo algunas partidas no consideradas que son transferencias de canon y/o regalías mineras. Sin embargo, se puede apreciar que los ingresos recaudados tributariamente no cumplen una representación importante dentro de los ingresos de las mismas. Los traspasos y remesas recibidas son los ingresos más representativos y a la vez los que generan mayor dependencia como recurso monetario necesario para la supervivencia y desarrollo del distrito.

Tabla 25

Estado de Ganancias y Pérdidas al 31 de Diciembre del 2010 y 2011

	2011	2010
Ingresos		
Ingresos Tributarios Netos	3'816,365.50	2'787,738.09
Ingresos No Tributarios	1'270,466.87	747,297.85
Trasposos y Remesas Recibidas	5'262,786.33	11'700,434.73
Donaciones y Transferencias Recibidas	158.04	972,284.03
Total Ingresos	10'349,776.74	16'207,754.70
Costos y Gastos		
Costo de Ventas	-	-
Gastos en Bienes y Servicios	-3'353,963.65	-1'547,283.41
Gastos de Personal	-2'376,338.28	-1'677,942.25
Gastos por Pens. Prest. y Asistencia Social	-274,157.54	-171,540.12
Donaciones y Transferencias Otorgadas	-27,757.63	-1'611,469.00
Trasposos y Remesas Otorgadas	-	-
Estimaciones y Provisiones del Ejercicio	-53,032.69	-271,036.00
Total Costos Y Gastos	-6'085,249.79	-6'279,270.78
Resultado De Operación	4'264,526.95	9'928,483.92
otros ingresos y gastos		
Ingresos Financieros	66.17	83,851.20
Gastos Financieros	-	-
Otros Ingresos	339,304.65	476,147.48
Otros Gastos	-10,589.00	-162,061.49
Total Otros Ingresos y Gastos	28,781.82	397,937.19
Resultado del Ejercicio Superávit (Déficit)	4'593,308.77	10'326,421.11

Nota. Tomado de "Estado de Ganancias y Pérdidas años 2010 y 2011" Municipalidad del Distrito de Sachaca (2012d)

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

La población del distrito mantiene niveles básicos de educación y existe falta de presencia del Estado. Como se observa en la Tabla 26, sumando a esto la alta tasa de analfabetismos la cual registra un 8.69 % de la población siendo una de las más alta de la región, ya que el 5.28 % de la población que no sabe leer ni escribir está conformado por mujeres en su mayoría de tres a nueve años y de 40 a más de 65 años de edad, siendo en menor medida la composición del género masculino concentrado en menores de nueve años.

Tabla 26

Población de Tres a más años por Grupos, Sexo y Condición de Alfabetización del Distrito de Sachaca.

	Total	Grupos de edad (Años)							
		3 a 4	5 a 9	10 a 14	15 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 64	65 a mas
Distrito Sachaca	16,690	625	1,549	1,806	1,815	3,093	2,639	4,006	1,157
Sabe leer y escribir	15,239		1,260	1,802	1,807	3,065	2,588	3,733	984
No sabe leer y escribir	1,451	625	289	4	8	28	51	273	173
Hombres	8,094	334	807	972	891	1,472	1,207	1,879	532
Sabe leer y escribir	7,524		662	970	888	1,468	1,201	1,842	493
No sabe leer y escribir	570	334	145	2	3	4	6	37	39
Mujeres	8,596	291	742	834	924	1,621	1,432	2,127	625
Sabe leer y escribir	7,715		598	832	919	1,597	1,387	1,891	491
No sabe leer y escribir	881	291	144	2	5	24	45	236	134

Nota. Tomado de “XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Vivienda” del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/#>

Dentro de la población que tiene instrucción se ve que existe un 36 % de la población que presenta algún tipo de estudios superiores técnicos o universitarios de los cuales el 60.15% concluyó sus estudios. Sin embargo el 8 % de la población no presenta un nivel de instrucción obtenido. Por otro lado, la población que asiste a centros educativos (inicial, primaria y secundaria) llega a 9,203 alumnos representado en un 55.15 % del total (ver Tabla 27).

Tabla 27

Población de Tres a más Años por Nivel Educativo Alcanzado del Distrito de Sachaca.

	Total	Nivel Educativo Alcanzado							
		Sin Nivel	Inicial	Primaria	Secundaria	Sup. No Univ.		Sup. Univ.	
						Incompleta	Completa	Incompleta	Completa
Sachaca	16,690	1,421	503	3,896	4,804	1,052	1,406	1,365	2,243
Hombres	8,094	536	256	1,858	2,539	524	650	700	1,031
Mujeres	8,596	885	247	2,038	2,265	528	756	665	1,212

Nota. Tomado de “XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Vivienda” del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/#>

Según los datos obtenidos del INEI (2007) se aprecia en la Figura 9 que el distrito mantiene una distribución de población joven y que la proyección estimada de 5 a 39 años sigue en aumento en relación al de 1993 al 2007 siendo en promedio el 62 % de la población.

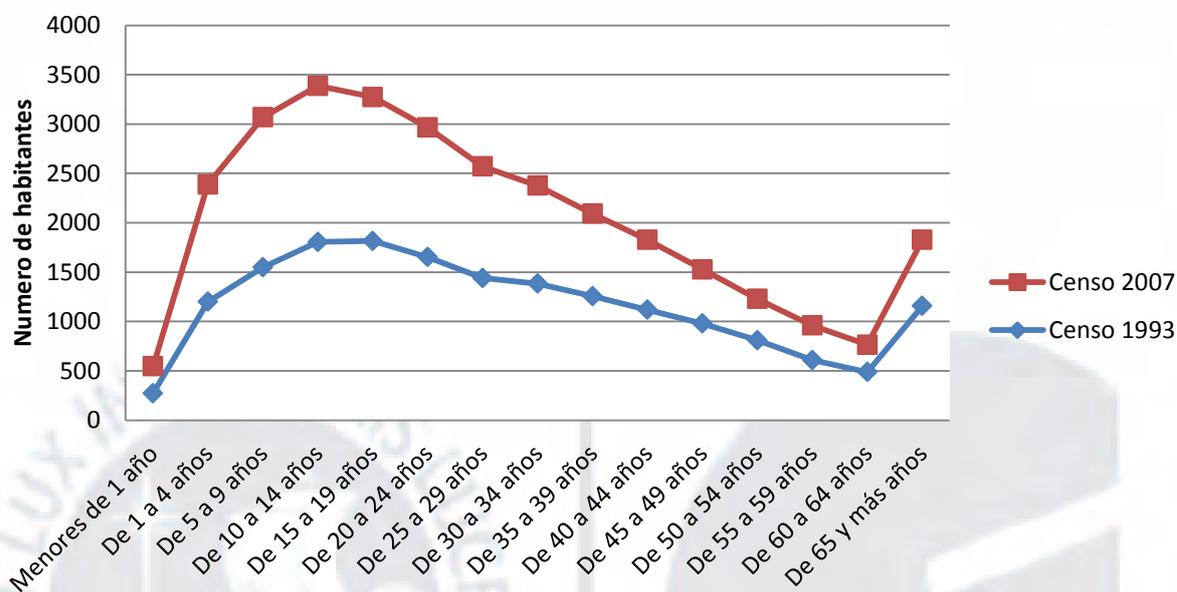


Figura 9. Población por rango de edad del distrito de Sachaca.

Nota. Tomado de “XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Vivienda” del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/#>



Figura 10. Participación en la actividad económica del distrito de Sachaca

Nota. Tomado de “XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Vivienda” del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/#>

En la Figura 10, se muestra la distribución de actividades realizadas por los habitantes económicamente disponibles para trabajar, en donde resaltan los agricultores, comerciantes y manufactureros como las ocupaciones más representativas del distrito.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

Según el reporte del Registro Nacional de la Municipalidad (INEI, 2011), Sachaca cuenta con un sistema de información básico no mostrando mayor variación en los servicios de información con que cuenta las cuales son observadas en la Tabla 28.

Tabla 28

Servicios de Comunicación por Tipo de Instalación del Distrito de Sachaca 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
Centros comunitarios telefónicos y/o locutorios	0	5	5	5
Centrales telefónicas	0	0	0	0
Oficinas de correo	0	0	0	0
Antena parabólica con servicios de Internet	0	0	0	0
Antena parabólica con servicios de voz (telefonía, radio)	0	0	0	0
Cabinas públicas de Internet	15	13	9	11
Otro	0	0	0	0

Nota. Adaptado de “Registro Nacional de Municipalidades” del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2011). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/srienaho/renamu2011/renamu2011.asp>

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Con referencia a la avance y aplicación de la tecnología del distrito que comprende la mejora de los procesos de producción para lograr una automatización, así como avanzados sistemas de gestión (D'Alessio, 2008), el acceso a Internet se ha masificado. Sin embargo solo el 10 % de los hogares acceden a Internet y el resto mediante el acceso de teléfonos inteligentes o cabinas de Internet. Por otro lado, el municipio mantiene una deuda con el distrito pues no realiza mucha inversión en tecnología, manteniendo sistemas poco avanzados, asimismo no cuenta con una página *web* funcional y actualizada como medio de interacción con el usuario, ni tampoco con un sistema de cámaras de vigilancia para la prevención de delitos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Mediante el análisis AMOFHIT se ha identificado fortalezas y debilidades de Sachaca. La valoración de cada una de ellas es en medida de una puntuación de cuatro o tres para las fortalezas así como dos o uno para las debilidades. La suma de estos ponderados asignados en cada uno de las partes debe sumar la unidad. La matriz EFI de Sachaca que se observa en la Tabla 29, tiene identificada cinco fortalezas y cinco debilidades y en función a su respuesta se ha obtenido un valor de 2.51, por el cual se interpreta que Sachaca presenta igual número de deficiencias y potencialidades obteniendo un resultado de respuesta promedio, por tanto requiere seguir potenciando sus fortalezas y reducir sus debilidades mediante una adecuada elaboración de estrategias hacia el interior de la organización.

Tabla 29

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1. Amplia cobertura de recojo de residuos	0.09	3	0.27
2. Alta conservación ecológica y climática	0.10	4	0.40
3. Presencia de terrenos urbanizables (rústicos y abandonados)	0.11	3	0.33
4. Ubicación geográfica estratégica	0.09	3	0.27
5. Tranquilidad en zonas residenciales	0.11	3	0.33
	<u>0.50</u>		<u>1.60</u>
Debilidades			
1. Cobertura de servicios básicos incompleta	0.11	2	0.22
2. Agricultura contaminante	0.09	2	0.18
3. Habilitaciones urbanas informales	0.10	2	0.20
4. Alta concentración de ingresos en transferencia de canon	0.09	1	0.09
5. Reducida capacidad instalada en brindar seguridad	0.11	2	0.22
	<u>0.50</u>		<u>0.91</u>
Total	1.00		2.51

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad mayor; 1=Debilidad menor. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación, p.185.

4.3 Conclusiones

La matriz EFI identifica que existen igual número de deficiencias en el distrito en relación a las fortalezas que presenta, entre ellas están ponderadas las que deben tratarse de manera prioritaria para ejercer un mayor desarrollo de las potencialidades.

La seguridad ciudadana es un factor importante que permite mejorar la percepción de las personas que se encuentran interesadas en vivir en el distrito, la concertación entre la ciudadanía, el Estado, de la misma manera con la Policía Nacional y serenazgo garantiza la seguridad del distrito. Otro factor a tomar en cuenta relacionado al punto anterior es la falta de gestión por parte del concejo edil para gestionar eficientemente el presupuesto de ingresos y mantener una dependencia externa al sector minero por la transferencia del canon que representa más de la mitad de los ingresos de la municipalidad de distrito. Aun así con la existencia de recursos financieros no existe un empleo adecuado de los mismos en proyectos sociales e inversiones que generen desarrollo en la población, como la implementación de infraestructuras municipales y una amplia red de servicios básicos que cubran a las zonas más alejadas y pobres.

Dentro de las funciones de la municipalidad está el de promover de mejor manera sus atractivos debido a que una de sus debilidades relevantes es la falta de promoción de varios destinos turísticos no aprovechados dentro de los circuitos del distrito no incorporados en el boleto turístico.

Mediante la agricultura el distrito entrega productos de alta calidad, a pesar de la poca tecnificación que existe, que permite mejorar su producción, usando métodos de abono altamente contaminantes. Con respecto a residuos, Sachaca es un distrito que emplea un sistema de limpieza y recojo que cubre hasta en un 99 % de la población, con ello ofrece un distrito más ordenado y limpio; sin embargo no cuenta con ninguna planta de reciclaje que complemente esa recolección.

Capítulo V: Intereses del distrito de Sachaca y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales de Sachaca, el potencial que tiene el propio distrito por explotar y sus principios cardinales de acuerdo a Hartmann (1978), se articulan para poder definir cuáles serán los Objetivos de Largo Plazo (OLP), asimismo, ver la posición de sus competidores actuales, de los sustitutos y de aquellos entrantes que tengan intereses opuestos, o, por el contrario ver si existiese aliados con intereses comunes.

5.1 Intereses del distrito de Sachaca

Los intereses del distrito están alineados a los intereses de la Nación y a los aspectos de interés más importantes de la provincia de Arequipa para con el distrito de Sachaca, que conlleven a un desarrollo sostenible y competitivo para este.

Según, el informe final de la Consulta a Nivel Regional para la Formulación de Estrategias de Alianza con el País del Banco Mundial 2012-2016, realizado en Cusco en octubre del 2011, elaborado por Socios Perú, se recogió, simplificó y fomentó propuestas para definir los principales factores que influyen en el desarrollo de las regiones y localidades. En base a los aspectos relevantes sugeridos por (a) Banco Mundial & Socios Perú (2011), (b) las opiniones y recomendaciones de los participantes de dicho dialogo, y (c) la visión del distrito de Sachaca, se identifica como principales intereses del distrito los siguientes: (a) crecimiento económico, inclusión social y equidad, en el distrito de Sachaca se puede identificar la presencia de un gran número de pueblos jóvenes, lo que motiva a buscar mecanismos transaccionales para articular los pueblos jóvenes con proyectos de desarrollo de nuevas urbanizaciones; (b) gobernabilidad, acceso a la información y anticorrupción, para promover la inversión privada, garantizando el correcto uso de los recursos del distrito para lograr un desarrollo sostenible; (c) desarrollo de los servicios para la competitividad, que permitan brindar acceso a los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, desagüe y luz a los habitantes de Sachaca con la finalidad de mejorar su calidad de vida; (d)

descentralización, con el propósito de mejorar la efectividad del manejo de los recursos y promover el crecimiento económico como un interés del distrito promoviendo un mayor nivel de independencia de los distritos ante la provincia y región; (e) desarrollo sostenido rural y medio ambiente, una de las principales potencialidades con la que cuenta el distrito de Sachaca son sus áreas verdes, es por ello que se busca conservar la práctica responsable de la agricultura entre los pobladores y cuidado del medio ambiente; (f) planificación del sector urbanístico y organización del espacio físico, que vaya acorde con la conservación de las áreas verdes del distrito; y finalmente (g) fortalecimiento de la seguridad ciudadana, como medio para mejorar la imagen del distrito a nivel provincial y regional, como un distrito seguro para vivir.

5.2 Potencial del distrito Sachaca

Para poder determinar el potencial nacional, D'Alessio (2008), propuso analizar siete dominios relacionados con el Estado, estos son: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; y (f) organizacional, administrativo y militar.

5.2.1 Demográfico

Según cifras de los Censos Nacionales de 1993 y 2007 por INEI, la población del distrito de Sachaca mantuvo un crecimiento poblacional de 32.24 % llegando de 13,621 en 1993 a 17,537 en el 2007, y según estimaciones del INEI (INEI, UNFPA, CEPAL Y CELADE, 2009), en el 2015 se estaría alcanzado 19,581 habitantes; este crecimiento presionaría al distrito a que se cumpla con implementar la totalidad de cobertura de servicios básicos y asimismo proporcionar una buena cobertura en seguridad a todos sus pobladores.

Otro factor a analizar son los grupos etarios en el distrito. En la Tabla 30, se aprecia que existe una composición diferenciada y que las edades más jóvenes de 5 a 14 años se

están reduciendo de 26.26 % a 19.13 %; asimismo, en el año 2007 un predominante 22.84 % en el segmento de 40 a 64 años quienes mantienen un perfil más pausado con independencia financiera buscan lugares tranquilos para residir y con accesibilidad a todos los servicios.

Tabla 30

Tabla Poblacional por Grupo de Edades del Distrito de Sachaca y Competidores (1993 y 2007)

	Total	5 a 9 Años	10 a 14 Años	15 a 19 Años	20 a 29 Años	30 a 39 Años	40 a 64 Años	65 y mas Años
1993								
Distrito Cayma	41,952	5,758	5,836	5,779	9,326	6,417	7,005	1,831
		13.73%	13.91%	13.78%	22.23%	15.30%	16.70%	4.36%
Distrito Cerro Colorado	55,576	6,579	7,571	7,726	12,306	8,291	10,521	2,582
		11.84%	13.62%	13.90%	22.14%	14.92%	18.93%	4.65%
Distrito Yanahuara	16,124	1,317	1,663	2,308	3,394	2,356	3,799	1,287
		8.17%	10.31%	14.31%	21.05%	14.61%	23.56%	7.98%
Distrito Sachaca	11,800	1,519	1,580	1,459	2,442	1,829	2,302	669
		12.87%	13.39%	12.36%	20.69%	15.50%	19.51%	5.67%
2007								
Distrito Cayma	68,563	6,410	7,515	8,654	14,741	10,825	16,038	4,380
		9.35%	10.96%	12.62%	21.50%	15.79%	23.39%	6.39%
Distrito C. Colorado	102,674	10,611	11,154	11,262	21,695	17,941	23,397	6,614
		10.33%	10.86%	10.97%	21.13%	17.47%	22.79%	6.44%
Distrito Yanahuara	21,650	1,397	1,652	2,220	3,926	3,275	6,507	2,673
		6.45%	7.63%	10.25%	18.13%	15.13%	30.06%	12.35%
Distrito Sachaca	17,537	1,549	1,806	1,815	3,093	2,639	4,006	1,157
		8.83%	10.30%	10.35%	17.64%	15.05%	22.84%	6.60%

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 1993: IX de Población y IV de Vivienda” y “XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Vivienda” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (1993) (2007).
<http://www.inei.gov.pe/BancoCuadros/bancocuadro.asp?id=ResultadosCensales?p=1>;
<http://censos.inei.gov.pe/Censos2007/IndDem/#>

Sobre el incremento de la población vemos que existe una estructura casi homogénea de género y que la variación del año 1993 al 2007 se mantiene en un 32 % de hombres y mujeres; sin embargo, se puede apreciar en la Tabla 31 que existe una migración de las zonas rurales a urbanas poniendo en peligro las actividades tradicionales del sector primario típicas del distrito como es la agricultura, actividad que ofrece productos de alta calidad generando gran movimiento económico, la cual ocupa el 24 % de la PEA activa junto con la ganadería, caza y avicultura.

Tabla 31

Tabla Poblacional por Género, Distribución, Religión e Idioma del Distrito de Sachaca (1993 y 2007)

Distrito Sachaca			
	1993	2007	Var (%)
Total Población	13,261.00	17,537.00	32
Género			
Hombres	6,446.00	8,511.00	32
Mujeres	6,815.00	9,026.00	32
Distribución			
Urbana	11,512.00	17,537.00	52
Rural	1,749.00	-	0
Religión			
Religión Católica	12,635.00	12,173.00	-4
Religión No católica	626.00	5,364.00	757
Idioma			
Castellano	9,908.00	13,382.00	35
Otro Idioma	1,892.00	2,665.00	41

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 1993: IX de Población y IV de Vivienda” y “XI Censo Nacional de Población y VI Censo Nacional de Vivienda” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (1993) (2007).
<http://www.inei.gob.pe/BancoCuadros/bancocuadro.asp?id=ResultadosCensales?p=1>;
<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/#>

De la misma manera se observa que existe un crecimiento teológico diferente a la religión católica en otras creencias religiosas no católicas, que llegan a un 757% en comparación a los datos obtenidos del censo de 1993 (INEI, 1993). En cuanto a los datos sobre distribución urbana se aprecia que existen intereses relacionados con el distrito con respecto a sector urbano desplazando al rural.

5.2.2 Geográfico

Dentro de la estructura geográfica del distrito presenta una deficiencia urbana debido a la falta de una planificación ordenada que permita un crecimiento equilibrado con el medio ambiente, debido a que en los últimos años se han ido habilitando nuevas zonas urbanas ocasionando que exista una depredación de las áreas verdes. Según se observa, el incremento de la densidad poblacional absoluta del distrito sufre una variación de 497 habitante/km² a 658 habitante/km², y según estimaciones de las Municipalidad Distrital de Sachaca (2004) la población total del distrito se incrementará a 38,658 habitantes en el 2011; esto obliga a incorporar como interés del distrito una debida organización del espacio físico mediante planes de reurbanización responsable; asimismo, mejorar los accesos viales existentes para una correcta circulación dentro y fuera del ámbito geográfico del distrito.

Según se aprecia en la Tabla 32 existen 14,092 metros de vías en trochas y 35,888 metros de vías asfaltadas. Estas se conectan a las principales vías de la ciudad de Arequipa permitiendo un desplazamiento e intercambio económico con los demás distritos aledaños. Sin embargo, existen varios sectores que aún no se encuentran plenamente conectados o presentan calles tradicionales y pobre accesibilidad por ser zonas alejadas del distrito como lo son (a) Villa El triunfo, (b) José María Arguedas; (c) Chiriguana, (d) Marcarani y (e) Cerro la aparecida, retrasando el desarrollo y ampliando la brecha entre estas zonas con la municipalidad al no contar con servicios básicos de calidad e infraestructura adecuada.

Tabla 32

Condición y Extensión del Sistema Vial en el Distrito de Sachaca

Nombre	Condición	Extensión m	Observaciones
Calle Cusco	Trocha	1,400	
	Trocha	1,460	
Villa el Triunfo - alto de amados	Trocha	1,700	
Jhon F. Kennedy - Tio Grande	Trocha	1,900	
Via Tío grande - Tio Chico	Trocha	1,000	
Pan de Azúcar - Tio Chico	Trocha	370	
Jose María Arguedas - 7 Junio	Trocha	2,500	
Chiriguana - Pasos del Señor	Trocha	2,000	Trocha hasta Marcarani
Marcarani	Trocha	1,360	
Vía Cerro la Aparecida	Trocha	400	
Calle Tahuaycani	Asfaltado y Cemento	1,200	Doble Sentido 4 carriles
Calle Salaverry	Asfaltado	180	
Urlish Neiser	Asfaltado	580	
Marcarani	Asfaltado	400	
Av. Fernandini	Asfaltado	3,821	
Av. Arancota	Asfaltado	1,812	
Calle Circunvalación	Asfaltado	695	
Av. Francisco Valencia (Pampatay)	Asfaltado	2,730	
Variante de Uchumayo	Asfaltado	4,500	Carretera Interprovincial
Calle Jose Antonio Taboada	Asfaltado	1,400	
Av. Tahuaycani	Asfaltado	1,900	
Calle Pérez Aranibar	Asfaltado	5,500	
Vía el Dorado – Pampatay	Asfaltado	720	
Vía Cerro la Aparecida - Pampa de Camarones y Av. Unión	Asfaltado	1,900	
Av. Brasil hasta santa María de Guadalupe	Asfaltado	5,500	
Vía. Santa María de Guadalupe	Asfaltado	720	
Vía Santa María de G. - Tiabaya, parte posterior	Asfaltado	450	
Vía Variante de Uchumayo - Villa El triunfo	Asfaltado	1,200	
Calle Puente Bolívar	Asfaltado	680	
		49,978	

Nota. Tomado del “Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011” por Municipalidad Distrital de Sachaca [MDS] (2004, p.70).

5.2.3 Económico

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en su informe sobre Desarrollo Humano 2011, identificó el índice de desarrollo humano en función al acceso a una mejor calidad de vida, a la equidad como acceso a una mayor justicia social, y al medio ambiente (PNUD, 2011).

Observando la Tabla 33, en el campo de desarrollo humano se observa que el distrito de Sachaca no ha mejorado su índice de desarrollo entre los periodos 2005 y 2007, y se ubica en el puesto número nueve a nivel distrital. Sin embargo, su ingreso per cápita familiar creció en un 3.2 % entre los periodos 2005 y 2007. Respecto al mayor ingreso a nivel provincial, el distrito de Sachaca se ubica en el puesto número cinco, con un ingreso per cápita de S/.460.3, permitiendo obtener un mejor nivel de vida para estos hogares (PNUD, 2005,2009).

Tabla 33

Índice de Desarrollo Humano e Ingreso Familiar Per Cápita del Distrito de Sachaca y Aledaños

DISTRITO	Índice de Desarrollo Humano			Ingreso familiar Per Cápita		
	IDH	IDH	%	N.S. Mes	N.S. Mes	%
	2005	2007	Variación	2005	2007	Variación
Yanahuara	0.719	0.720	0.2	749.7	784.0	4.6
Arequipa	0.693	0.706	1.8	611.1	707.8	15.8
J.L.B. y Rivero	0.672	0.688	2.4	525.4	611.3	16.3
Miraflores	0.663	0.661	-0.3	506.2	473.9	-6.4
Sachaca	0.655	0.655	0.0	446.0	460.3	3.2
Cayma	0.655	0.656	0.3	451.4	456.8	1.2
Mariano Melgar	0.660	0.657	-0.5	489.2	454.8	-7.0
Socabaya	0.662	0.656	-0.8	470.3	446.7	-5.0
Alto Selva Alegre	0.666	0.656	-1.5	497.8	443.1	-11.0
Uchumayo	0.641	0.654	2.1	455.8	435.8	-4.4
Cerro Colorado	0.654	0.650	-0.7	454.3	420.7	-7.4

Nota. Adaptado del “Informe sobre Desarrollo Humano” por Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2005, 2009). Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraiibes/peru/idh2009-peru-vol12-anexos.pdf>; <http://sinia.minam.gob.pe/admDocumento.php?accion=bajar&docadjunto=1706>

El INEI (2007), mostró la tasa de actividad de la población económicamente activa más relevante en el distrito de Sachaca, siendo la agricultura la que mantiene mayor representatividad. Sin embargo, si se compara el crecimiento del año 1993 al 2007 se ve como otras áreas han tenido un mayor movimiento, especialmente las relacionadas a la actividad de la enseñanza, inmobiliaria y construcción; las dos últimas asociadas al

crecimiento urbano y alta demanda de la zonas en la ciudad. Por otro lado, la ocupación destinada a la agricultura, caza, ganadería, silvicultura también ha crecido pero en menor medida, así como el comercio y transporte. A continuación se observa en la Tabla 34 las actividades con mayor crecimiento.

Tabla 34

Población Económicamente Activa por Principales Actividades Económicas 1993 y 2007

Distrito sachaca	1993	2007	Var (%)
Población económicamente activa	4,159	7,102	71%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,160	1,648	42%
Industrias manufactureras	481	590	23%
Construcción	158	370	134%
Comercio, reparación de vehículo, automotriz.	528	1,028	95%
Transporte, almacenaje y comunicaciones	344	594	73%
Actividad inmobiliaria, empresarial y alquileres	130	408	214%
Enseñanza	115	393	242%

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 1993: IX Censo de Población y IV de Vivienda 1993” y “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda” por [INEI] (1993) (2007). Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/BancoCuadros/bancocuadro.asp?id=ResultadosCensales?p=1;>
<http://censos.inei.gov.pe/Censos2007/IndDem/#>

5.2.4 Tecnológico y científico

El desarrollo tecnológico que mantiene el distrito es bastante precario por lo cual no puede utilizarse para ubicar mayores ventajas. Sin embargo, según el Registro Nacional de Municipalidades (INEI, 2011), no existe una cobertura de servicios de infraestructura y comunicaciones existiendo una baja conectividad a Internet por medio de los hogares y contando con pocos establecimientos que brinden servicios de vanguardia en la comunicaciones y ofrecimiento de tecnología.

5.2.5 Histórico, sicológico y sociológico

El distrito de Sachaca, según se señala en el Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011 (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004) data de los tiempos pre incas. Se sabe que entre las culturas precolombinas más importantes, destacan los collaguas que se establecieron rodeando el cerro de Sachaca. Los collaguas se caracterizaban por ser organizados y manejar

una tecnología agrícola e hidráulica muy avanzada para su época. Entre los principales productos que cultivaron están el maíz y las papas. Evidencia de esto encontramos entre las zonas de La Aparecida, Huaranguillo, Alto de Amados y Villa en Triunfo, donde aún se práctica el cultivo de estos productos. Otra cultura que también se asentó en las faldas del cerro de Sachaca fueron los chilques que se caracterizaron por su capacidad de observación e imitación. Es así que el distrito de Sachaca es el resultado de una mistura de culturas preincas que contribuyeron al desarrollo de la agricultura, convirtiendo a la misma en la principal actividad económica del distrito por mucho tiempo. Otro factor que influyó en la cultura del distrito y en la actualidad es fuente para el desarrollo del turismo, es la devoción de los pobladores por la iglesia católica desde épocas coloniales, prueba de ello se encuentra en el distrito la iglesia principal en la plaza del distrito, del mismo modo se encuentra el Palacio de Goyeneche, que fue construida por la familia Goyeneche, habiendo sido residencia temporal del Obispo Goyeneche. Tanto el Mirador como el Palacio de Goyeneche son en la actualidad atractivos turísticos muy importantes y son considerados dentro de los principales circuitos turísticos que tiene la provincia de Arequipa. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009).

5.2.6 Organizacional y administrativo

El distrito de Sachaca es distinguido por ser un distrito responsable con su medio ambiente. Actualmente es uno de los pocos distritos con un balance armónico entre la campiña, su parte urbana y los pueblos tradicionales; este equilibrio es velado mediante la comisión Ambiental Municipal del Distrito de Sachaca (CAM) integrada por un equipo de 16 integrantes de la sociedad civil y trabajadores de la municipalidad del distrito, los cuales mantienen como principales labores la concientización sobre conservación medioambiental, así como el despliegue de programas de arborización y la creación de normativas distritales para la protección del medio ambiente.

5.3 Principios Cardinales del distrito de Sachaca

Hartmann (1978), propuso el análisis de los cuatro principios cardinales como parte de su teoría tridimensional para reconocer las oportunidades y amenazas de una organización y su entorno.

5.3.1 Influencia de terceras partes.

El distrito de Sachaca está bajo la dirección del Gobierno Provincial de Arequipa, en consecuencia es influenciado por este, pero a su vez ambos trabajan en conjunto con otros distritos para desarrollar proyectos turísticos, integrando diferentes características únicas que diferencien a cada distrito, buscando una propuesta completa que permita incrementar los ingresos a los distritos y pobladores. Su cercanía al río Chili es un factor clave para el distrito, debido a que su principal actividad económica es la agricultura. Finalmente otro factor determinante es que limita con la carretera Panamericana, puesto que ofrece ubicación estratégica a empresas que necesiten tener accesos amplios y rápidos, como es el caso de las Empresas Backus & Johnston S.A.A., Alprosa, Kola Real e Incalpaca TXP S.A, entre las más importantes.

5.3.2 Lazos pasados-presentes

En el Distrito de Sachaca de acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado 2004-2011 (Municipalidad Distrital de Sachaca, 2004), fue fundado en 1776 bajo la calificación de Curato de Tío, a la postre se le nombraría Curato de Sachaca. Es en 1857 anterior a la Ley marco 27972 (2003), se fija una ley transitoria promulgada por el presidente Don Ramón Castilla donde los pueblos de Yanahuara, Cayma, Sachaca y otros son elevados a la categoría de Distritos. Finalmente el día 08 de noviembre de 1963, se le adjudica la categoría de Villa mediante Ley 14698 (1963) promulgada por el presidente de la república.

5.3.3 Contrabalance de intereses

Debido a una inadecuada demarcación territorial en el distrito, a una mala gestión en defensa distrital que adjudicó ante intereses de los otros distritos limítrofes, y a la falta de presencia del Gobierno central; se ocasionó en Sachaca que existan pérdidas territoriales depredando la campiña y quitando poder de gestión sobre los puntos importantes del distrito. Es conocido ya, que por más de 10 años, existen problemas limítrofes entre Sachaca, Cerro Colorado, Yanahuara, Uchumayo y Tiabaya.

Uno de los casos más recientes son las denuncias por parte de Sachaca y Tiabaya por las zonas de la avenida Arancota, lugar altamente concurrido por la oferta de turismo gastronómico que ofrece y la recaudación tributaria que significa. Esta zona es demandada por los intereses de particulares que buscan construir nuevos restaurantes o locales para recepciones, en contraparte atenta directamente contra los intereses de preservación de áreas verdes y campiña.

Con la presencia de la Pontificia Universidad Católica del Perú se viene desarrollando mediante INNOVAPUCP un acuerdo firmado entre los distritos limítrofes, desplegando proyectos integrales y sostenibles en el tiempo para un crecimiento en el futuro, comprendiendo que estos proyectos son difíciles de implementar si no se logra un orden territorial consolidado (Agencia SGA, 2012).

5.3.4 Conservación de enemigos

La conservación de enemigos lleva a estar siempre preparados, promoviendo al distrito en busca de una mejora constante. En función a la matriz PC, podemos identificar como enemigos al distrito de Cerro Colorado, el cual viene creciendo a la par de Sachaca por contar también con disponibilidad de áreas para la urbanización como alternativa de desarrollo de residenciales, y al distrito de Yanahuara como su principal competidor en el

sector turismo, gastronómico, residencial e influencia cultural; y también Cayma como competidor residencial y turístico latente.

5.4 Matriz de Intereses del distrito de Sachaca

En base al Informe Final de la Consulta a Nivel Regional del Banco Mundial 2012-2016 (Banco Mundial y Socios Perú, 2011), se tomara como marco referencial con el fin de determinar aquellos aspectos coincidentes y fundamentales que son para la realidad actual del distrito, intereses de la organización distrital e intereses como parte de un Gobierno, por tanto se elabora la Matriz de Intereses Nacionales (Nuechterlein, 1973) tal como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Matriz de Intereses del Distrito de Sachaca

Interés nacional	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Crecimiento económico, inclusión social y equidad	*Cerro Colorado	*Yanahuara, *Cayma,	**Malmö - Suecia
Desarrollo de los servicios básicos	*Cerro Colorado	*Yanahuara, *Cayma	**Malmö - Suecia
Desarrollo sostenido rural y medio ambiental	*Malmö - Suecia *Cerro Colorado	**Cayma, **Yanahuara	
Fortalecimiento de la seguridad ciudadana	*Cerro Colorado,	*Cayma, *Yanahuara	**Malmö - Suecia
Planificación del sector urbanístico y organización del espacio físico.	*Malmö - Suecia *Cerro Colorado	**Cayma	**Yanahuara

(*) A favor del interés (**) en contra del interés

Nota. Adaptado de "United States National Interests in a Changrng World" por Donald E. Nuechterlein. (1973).

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Se establecen los objetivos a largo plazo en base a que la suma de ellos cumplan con la misión, visión e intereses distritales de Sachaca.

- **Objetivo de Largo Plazo OLP1** Al 2022 el índice de inseguridad distrital será menor a 500 ocurrencias anuales de inseguridad ciudadana. En el año 2012 son 1100.
- **Objetivo de Largo Plazo OLP2** Al 2022 se procesara anualmente para el reciclaje 5,000 toneladas del recojo de sus residuos sólidos, actualmente no las procesa.
- **Objetivo de Largo Plazo OLP3** Al 2022 se mantendrá como campiña o área verde 15.97 km² del territorio del distrito.
- **Objetivo de Largo Plazo OLP4** Al 2022 la recaudación de ingresos tributarios se duplicará a S/.7.6 millones, actualmente son S/.3.8 millones.
- **Objetivo de Largo Plazo OLP5** Al 2022 se incrementara el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa según CAPECO de 9.64% a 14%.

5.6 Conclusiones

Mediante el análisis tridimensional del distrito de Sachaca se identificaron los principales intereses que tiene el distrito en relación a su entorno, para de esta forma reconocer los factores clave de su desarrollo. Asimismo, determinar aliados estratégicos para el desarrollo, es así que se identifica al Distrito de Cerro Colorado como un distrito con el cual se pueden establecer alianzas para promover el desarrollo sostenible rural y cuidado del medio ambiente. Se identifica como principal competidor al distrito de Yanahuara, el cual puede ser su enemigo, ya que cumple con características que el mercado demanda y que Sachaca persigue.

Se logró, identificar además la importancia de la explosión demográfica que existe y la alta demanda en residencias de la región. Como se indica en el análisis demográfico de Sachaca, entre el 1993 y 2007 se ha dado un crecimiento poblacional de un 32 % en consecuencia un incremento de la demanda de viviendas. De igual forma se identifica que la agricultura mantiene un importante movimiento y que es un sector de presencia que impacta directamente en el distrito cuya preservación es uno de sus principales atractivos tanto turísticos como residenciales, es por ello que resulta clave para el distrito la planificación del sector urbanístico y organización del espacio físico.

Los objetivos de largo plazo definidos en este capítulo, serán la base para establecer los objetivos de corto plazo y desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Es así que se establece cinco objetivos de largo plazo, que recogen los intereses del distrito mediante la entrega de lineamientos para alcanzarlos, siendo estos: (a) preferencia residencial, (b) seguridad, (c) limpieza, (d) ecología y (e) autosostenibilidad económica.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollarán diferentes matrices con el objetivo de determinar las mejores y más adecuadas estrategias para Sachaca. La elección de dichas estrategias es clave para poder alcanzar la visión propuesta para el distrito.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA del distrito de Sachaca está compuesta por tres estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) en las cuales se utilizan las fortalezas internas encontradas para poder aprovechar las oportunidades externas; se observa también dos estrategias de fortalezas y amenazas (FA) en donde las fortalezas internas reducen las amenazas externas; asimismo, se cuenta con tres estrategias de debilidades y oportunidades (DO) en las cuales se da énfasis a las debilidades internas para lograr aprovechar las oportunidades externas; y, finalmente, se obtienen tres estrategias de debilidades y amenazas (DA) dichas estrategias reducirán las debilidades internas al mismo tiempo que tratan de mitigar las amenazas externas. La Tabla 36 muestra la matriz FODA del distrito de Sachaca.

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

D'Alessio (2008) señaló que la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) tiene como finalidad ubicar la postura estratégica de una organización, la elaboración de dicha matriz cuenta con (a) dos ejes que combinan los factores relativos con la industria, y (b) dos ejes que combinarán los factores relativos a la organización, así se originará un marco con cuatro cuadrantes, donde cada uno de estos estará relacionado con una determinada postura estratégica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Con respecto al distrito de Sachaca, su posición estratégica y su evaluación de acción, la ubica en el cuadrante de postura agresiva., tal como se observa en la Tabla 37 y en la Figura 11.

Tabla 36

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) del Distrito de Sachaca

	Fortalezas	Debilidades
	1. Amplia cobertura de recojo de residuos 2. Alta conservación ecológica y climática 3. Presencia de terrenos urbanizables (rústicos y abandonados) 4. Ubicación geográfica estratégica 5. Tranquilidad de zonas residenciales en Sachaca	1. Cobertura de servicios básicos incompleta 2. Agricultura contaminante 3. Habilitaciones urbanas informales 4. Alta concentración de ingresos en transferencia de canon minera 5. Reducida capacidad instalada en brindar seguridad
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Aumento de poder adquisitivo y empleo en Arequipa 2. Crecimiento estable político y macroeconómico del Perú 3. Leyes que permiten la urbanización responsable (islas rústicas) 4. Déficit inmobiliario en Arequipa 5. Incremento de inversión privada en Arequipa	Desarrollar un sistema integral de reciclaje con la participación activa del residente, empresa privada y municipio (F1, F2, F4, O5) Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados y nuevas urbanizaciones) (F3, F4, O3, O4, O5) Desarrollar un plan de <i>marketing</i> agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O4, O5)	Completar la oferta y cobertura de servicios básicos en todo el distrito (agua y desagüe) (D1, D3, O2, O5) Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones (D3, O1, O4, O5) Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página <i>web</i> de la municipalidad (D3, D4, O1, O2)
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Incremento de delincuencia y crimen organizado en Arequipa 2. Oferta residencial de calidad en otros distritos en Arequipa 3. Incertidumbre en la cotización internacional de los minerales para la transferencia de canon minero en el largo plazo 4. Urbanización y depredación de la campiña por parte de constructoras en Arequipa 5. Altos índices de contaminación ambiental en Arequipa (aguas residuales en río Chili y contaminación parque automotor)	Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campiña a todos los clientes del distrito (F1, F2, A2, A4, A5) Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales (F3, F4, F5, A2, A4, A5)	Implementar un sistema integrado de vigilancia y seguridad ciudadana mediante la creación de bases en las zonas de Alto de Amados, Huaranguillo y Villa el Triunfo (D3, D5, A1, A2, A5) Reducir la contaminación agrícola mediante el uso de insumos orgánicos (D2, A5) Desconcentrar la dependencia del canon minero en el presupuesto incrementando los ingresos corrientes, de capital y financiamiento (D4, A3)

Nota. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.266.

Tabla 37

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) del Distrito de Sachaca

		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor	
Posición estratégica interna		1. Retorno en la inversión	4	
		2. Apalancamiento	3	
		3. Liquidez	3	
		4. Capital requerido vs capital disponible	4	
		5. Flujo de caja	3	
		6. Riesgo involucrado en el negocio	3	
		7. Economías de escala y experiencia	2	
		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor	
Posición estratégica externa		1. Participación del mercado regional	-3	
		2. Participación del mercado nacional	-4	
		3. Calidad del productos	-3	
		4. Ciclo de vida del producto	-3	
		5. Conocimiento del tecnológico	-5	
		6. Velocidad de introducción de nuevos productos	-3	
			Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor
	Posición estratégica externa		1. Cambios tecnológicos	-3
		2. Tasa de inflación	-4	
		3. Variabilidad de la demanda	-3	
		4. Rango de precios de productos de la competencia	-3	
		5. Barreras de entrada en el mercado	-2	
		6. Rivalidad/presión competitiva	-2	
		7. Elasticidad del precio de la demanda	-2	
		8. Presión de los productos sustitutos	-3	
		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor	
Posición estratégica externa		1. Potencial de crecimiento	6	
		2. Potencial de rentabilidad	5	
		3. Crecimiento tecnológico	2	
		4. Utilización de recursos	3	
		5. Intensidad de capital	4	
		6. Facilidad de ingreso al mercado	5	
		7. Poder de negociación de los productos	4	
Eje X = VC (-3.50) + FI (4.14) = 0.64		Eje Y = EE (-2.75) + FF (3.14) = 0.39		

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.281.

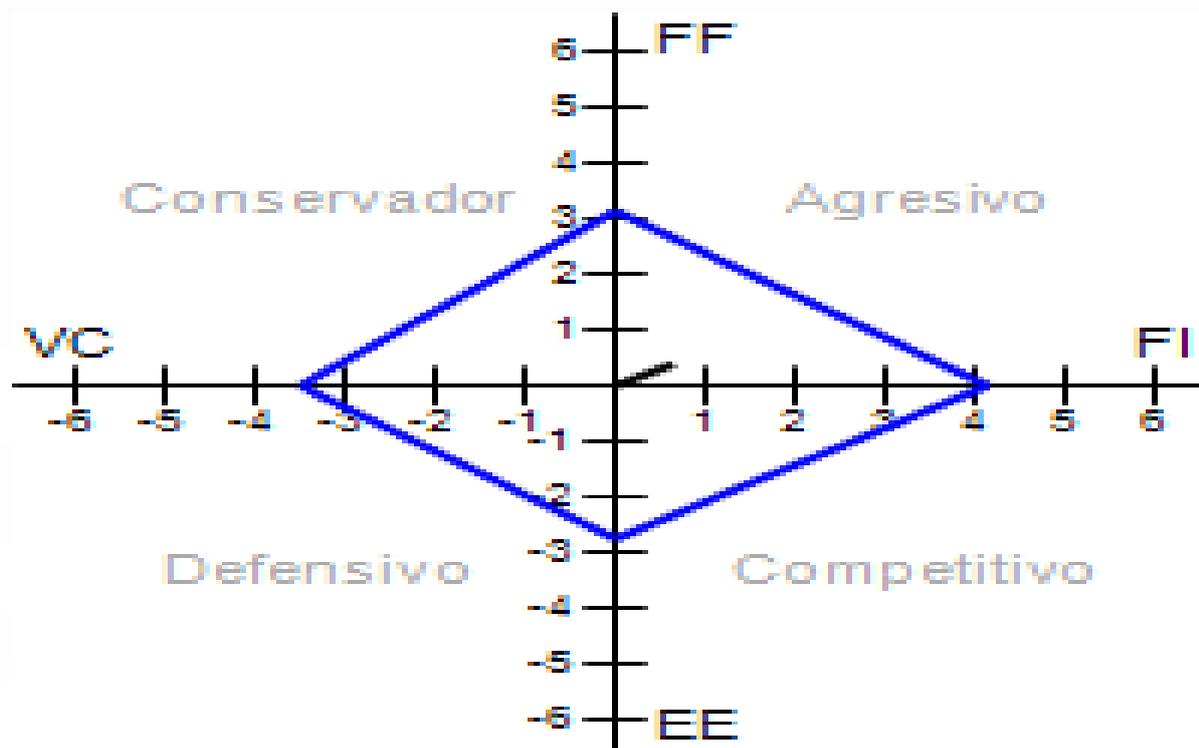


Figura 11. Matriz posición estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) del distrito de Sachaca.

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.281.

La ubicación de Sachaca de acuerdo a la indicación de su vector direccional, apunta al cuadrante Agresivo de la Matriz PEYEA, la postura estratégica sugiere una buena fortaleza de la industria y buena fortaleza financiera, por tanto Sachaca debe explotar su posición favorable.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D’Alessio (2008) la matriz BCG desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston, se sustenta en la relación existente entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.

Sachaca no persigue la generación de utilidades, ni un mayor número de ventas traducido en una tasa de crecimiento, así tampoco la participación de mercado como un fin. Por tanto, al no contar con los requisitos para la elaboración de la matriz BCG, esta no se llevará a cabo en el presente plan.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (IE4) ubica a Sachaca en el cuadrante V, al considerar los puntajes 2.31 y 2.51 obtenidos en la matriz EFE y en la matriz EFI respectivamente. Tal como se observa en la Figura 12 estar en el cuadrante V, sugiere a Sachaca tomar estrategias de penetración de mercado y/o desarrollo de productos puesto que prescribe que en su posición actual hay que retener y mantener.

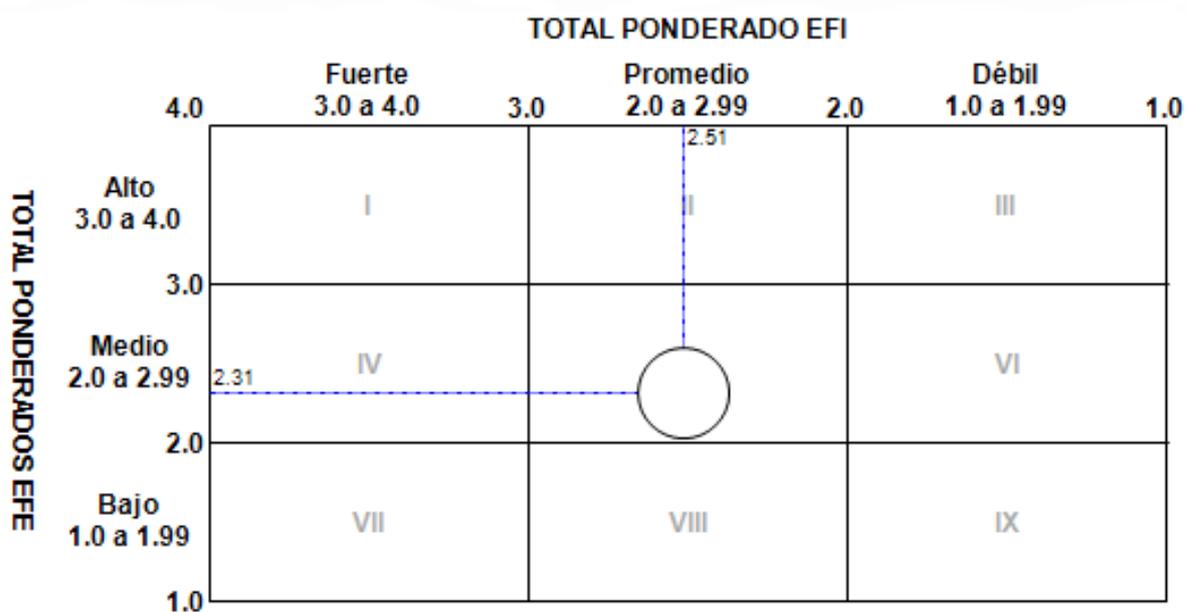


Figura 12. Matriz Interna Externa (MIE) del distrito de Sachaca.

Nota. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.317.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2008) la matriz de la Gran Estrategia ayuda a poder evaluar y afinar la elección de la estrategia más adecuada para la organización, esta matriz se sustenta en la idea de que la situación de un negocio será definida por las variantes del crecimiento del mercado siendo rápido o lento, y por la posición competitiva que tiene la organización siendo fuerte o débil, esta evaluación ubicará a la organización, en uno de los cuatro cuadrantes que genera esta matriz.

Sachaca se ubica en el cuadrante I por tener una posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento de mercado. Tal como se muestra en la Figura 13, las estrategias que se sugieren son de desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica. Las estrategias propuestas en el FODA calzan y están alineadas con las propuestas en esta matriz GE.

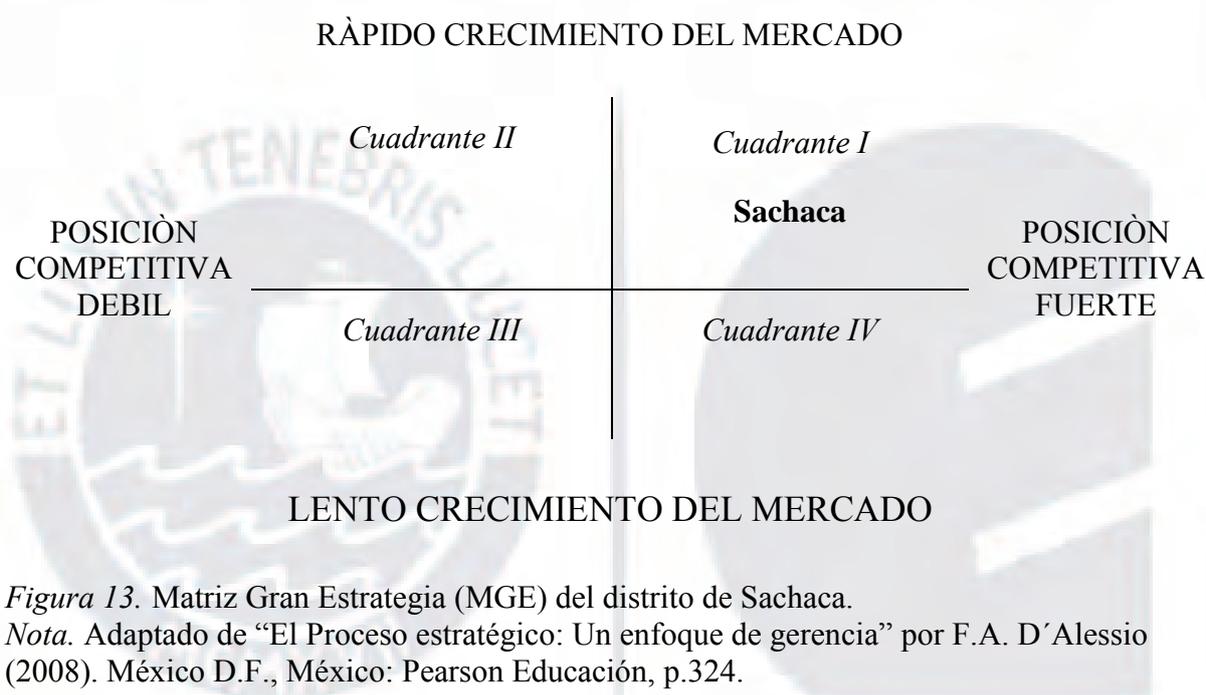


Figura 13. Matriz Gran Estrategia (MGE) del distrito de Sachaca.

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.324.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Mediante esta matriz se observa cuáles serán las estrategias que se conservarán, después de haber analizado las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE. Tal como se observa en la Tabla 38, la matriz de decisión es una matriz que filtra las estrategias de acuerdo al cumplimiento de otras matrices, reteniendo 11 estrategias con valores tres y cuatro, de las mismas 11 que fueron analizadas, la pauta que se utilizó para conservar una estrategia es que esta cuente con al menos tres cumplimientos en las matrices que fueron desarrolladas anteriormente, aquellas estrategias que no están retenidas serán consideradas de

contingencia, en este punto aún no las hay. Ninguna estrategia cumple con BCG debido a que no se aplica en el presente plan estratégico.

Tabla 38

Matriz Decisión Estratégica (MDE) del Distrito de Sachaca

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Desarrollar un sistema integral de reciclaje con la participación activa del residente, empresa privada y municipio	X	X		X	X	4
2. Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados, nuevas urbanizaciones)	X	X		X	X	4
3. Desarrollar un plan de <i>marketing</i> agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias)	X	X		X	X	4
4. Completar la oferta y cobertura de servicios básicos en todo el distrito (agua y desagüe)	X	X			X	3
5. Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones	X	X		X	X	4
6. Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página <i>web</i> de la municipalidad	X	X		X	X	4
7. Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campiña a todos los clientes del distrito	X			X	X	3
8. Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales	X	X		X	X	4
9. Implementar un sistema integrado de vigilancia y seguridad ciudadana mediante la creación de bases en las zonas de Alto de Amados, Huaranguillo y Villa el Triunfo	X	X		X	X	4
10. Reducir la contaminación agrícola mediante el uso de insumos orgánicos	X			X	X	3
11. Desconcentrar la dependencia del canon minero en el presupuesto incrementando los ingresos corrientes, de capital y financiamiento	X			X	X	3

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.332.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE determina el grado de atractividad de las posibles estrategias rescatadas de la matriz de decisión (D'Alessio, 2008). En la matriz MCPE se usa como base los factores claves de éxito y sus pesos obtenidos en las matrices EFE y EFI, en donde se les asignarán un valor que irá del uno al cuatro de acuerdo a su nivel de atractividad para poder implementar las estrategias específicas.

De las 11 estrategias propuestas, tal como se observa en la Tabla 39, fueron seleccionadas seis con valores mayores o iguales a un puntaje de 5.00, aquellas estrategias que no se conservaron podrían ser usadas dentro del proceso de implementación como estrategias de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt analiza cuatro factores: (a) consistencia, donde se valida que la estrategia no presente objetivos y políticas que sean mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, dará validez que la estrategia represente una respuesta adaptada al entorno externo y aquellos cambios que puedan ocurrir en este; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en aquellas áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe generar ningún sobre costo en los recursos disponibles, ni crear algún sub-problema sin solución (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 39 se aprecia el análisis de las seis estrategias que fueron seleccionadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del Distrito de Sachaca

		Desarrollar un sistema integral de reciclaje con la participación activa del residente, empresa privada y municipio	Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados y nuevas urbanizaciones)	Desarrollar un plan de <i>marketing</i> agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias)	Completar la oferta y cobertura de servicios básicos en todo el distrito (agua y desagüe)	Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones	Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página <i>web</i> de la municipalidad	Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campaña a todos los clientes del distrito	Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales	Implementar un sistema integrado de vigilancia y seguridad ciudadana mediante la creación de bases en las zonas de Alto de Amados, Huaranguillo y Villa el Triunfo	Reducir la contaminación agrícola mediante el uso de insumos orgánicos	Desconcentrar la dependencia del canon minero en el presupuesto incrementando los ingresos corrientes, de capital y financiamiento											
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																							
1. Aumento de poder adquisitivo y empleo en Arequipa	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27
2. Crecimiento estable político y macroeconómico del Perú	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30
3. Leyes que permiten la urbanización responsable (islas rústicas)	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27
4. Déficit inmobiliario en Arequipa	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22	4	0.44	1	0.11	1	0.11	3	0.33
5. Incremento de inversión privada en Arequipa	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18
Amenazas																							
1. Incremento de delincuencia y crimen organizado en Arequipa	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10
2. Oferta residencial de calidad en otros distritos en Arequipa	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33
3. Incertidumbre en la cotización internacional de los minerales para la transferencia de canon minero en el largo plazo	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36
4. Urbanización y depredación de la campiña por parte de constructoras en Arequipa	0.11	1	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	1	0.11	3	0.33	2	0.22
5. Altos índices de contaminación ambiental en Arequipa (aguas residuales en río Chili y contaminación parque automotor)	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	1	0.11	1	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11	4	0.44	1	0.11
Fortalezas																							
1. Amplia cobertura de recojo de residuos	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09
2. Alta conservación ecológica y climática	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
3. Presencia de terrenos urbanizables (rústicos y abandonados)	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22
4. Ubicación geográfica estratégica	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09
5. Tranquilidad de zonas residenciales en Sachaca	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44	1	0.11	1	0.11
Debilidades																							
1. Cobertura de servicios básicos incompleta	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	1	0.11	3	0.33	1	0.11	3	0.33	2	0.22
2. Agricultura contaminante	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09
3. Habilitaciones urbanas informales	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
4. Alta concentración de ingresos en transferencia de canon minera	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36
5. Reducida capacidad instalada en brindar seguridad	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11
Total	2.00		4.16		5.02		5.56		3.94		5.14		5.68		5.07		5.41		4.12		3.83		4.16

Nota. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.339.

Tabla 40

Matriz de Rumelt del Distrito de Sachaca

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
E2. Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados, nuevas urbanizaciones)	SI	SI	SI	SI
E3. Desarrollar un plan de <i>marketing</i> agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias)	SI	SI	SI	SI
E5. Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones	SI	SI	SI	SI
E6. Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página <i>web</i> de la municipalidad	SI	SI	SI	SI
E7. Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campaña a todos los clientes del distrito	SI	SI	SI	SI
E8. Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.353.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Las estrategias que son seleccionadas no deben violar facciones relacionadas a los derechos y a la justicia (Rowe et al., 1994)

Según D'Alessio (2008), aquellas estrategias que violen derechos humanos, sean injustas o perjudiciales a los resultados estratégicos no deben ser retenidas y debe proceder a descartarse. Los criterios para la Matriz Ética son (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. En la Tabla 41 se observa la evaluación de las estrategias.

Tabla 41

Matriz Ética (ME) del Distrito de Sachaca

	Estrategias					
	E2	E3	E5	E6	E7	E8
Derechos						
1. Impacto en el derecho de la vida	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho de la propiedad	N	N	N	N	N	N
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N
Justicia						
8. Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J
9. Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J
10. Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo						
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D'Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.360.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Posterior al análisis de las estrategias presentadas, tal como se observa en la Tabla 42 quedan retenidas seis estrategias, las cuales servirán al distrito de Sachaca a poder alcanzar la visión propuesta; asimismo se cuenta con cinco estrategias de contingencia que sirven de

respaldo para la eventualidad de que las estrategias retenidas sean insuficientes o se requiera potenciar aún más al distrito.

Tabla 42

Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia del Distrito de Sachaca

Estrategia	Estrategias Retenidas
E2	Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados y nuevas urbanizaciones) (F3, F4, O3, O4, O5)
E3	Desarrollar un plan de <i>marketing</i> agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias) (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O4, O5)
E5	Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones. (D3, O1, O4, O5)
E6	Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página <i>web</i> de la municipalidad (D3, D4, O1, O2)
E7	Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campiña a todos los clientes del distrito (F1, F2, A2, A4, A5)
E8	Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales (F3, F4, F5, A2, A4, A5)
Estrategia	Estrategias de Contingencia
E1	Desarrollar un sistema integral de reciclaje con la participación activa del residente, empresa privada y municipio (F1, F2, F4, O5)
E4	Completar la oferta y cobertura de servicios básicos en todo el distrito (agua y desagüe) (D1, D3, O2, O5)
E9	Implementar un sistema integrado de vigilancia y seguridad ciudadana mediante la creación de bases en las zonas de Alto de Amados, Huaranguillo y Villa el Triunfo (D3, D5, A1, A2, A5)
E10	Reducir la contaminación agrícola mediante el uso de insumos orgánicos (D2, A5)
E11	Desconcentrar la dependencia del canon minero en el presupuesto incrementando los ingresos corrientes, de capital y financiamiento (D4, A3)

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 43, se puede apreciar cuál es la relación que existe entre las estrategias retenidas y los objetivos de largo plazo. En el caso de Sachaca se puede apreciar que ninguna estrategia cumple con todos los objetivos de largo plazo. Sin embargo, todos los objetivos son cubiertos en su totalidad por todas las estrategias retenidas, donde algunas llegan a cumplir hasta máximo cuatro objetivos diferentes y solo una estrategia retenida cumple no más de dos objetivos. Se evalúan también estrategias de contingencia encontrando que pueden servir de apoyo para cumplir los objetivos cuyo alcance se dificulte.

Tabla 43

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Sachaca

Estrategias Retenidas	Objetivos de Largo Plazo				
	1	2	3	4	5
E2. Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados y nuevas urbanizaciones)			X	X	X
E3. Desarrollar un plan de <i>marketing</i> agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias)			X	X	X
E5. Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones.	X			X	X
E6. Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página <i>web</i> de la municipalidad.				X	X
E7. Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campiña a todos los clientes del distrito.	X	X	X		X
E8. Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales.		X	X	X	X
Estrategias de Contingencia					
E1. Desarrollar un sistema integral de reciclaje con la participación activa del residente, empresa privada y municipio.		X	X		X
E4. Completar la oferta y cobertura de servicios básicos en todo el distrito (agua y desagüe)		X			X
E9. Implementar un sistema integrado de vigilancia y seguridad ciudadana mediante la creación de bases en las zonas de Alto de Amados, Huaranguillo y Villa el Triunfo.	X				X
E10. Reducir la contaminación agrícola mediante el uso de insumos orgánicos.			X		X
E11. Desconcentrar la dependencia del canon minero en el presupuesto incrementando los ingresos corrientes, de capital y financiamiento.				X	

Nota. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.364.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2008), la matriz de posibilidades de los competidores permite implementar un análisis de los competidores que fueron identificados dentro de la matriz de perfil competitivo en el Capítulo III, y así poder realizar una confrontación que involucre a las estrategias retenidas con las posibilidades que tienen los competidores para poder enfrentarlas.

En la Tabla 44, se aprecia estrategias que pueden ser enfrentadas por uno, dos o todos los posibles competidores, siendo Cerro Colorado y Cayma quienes podrían mostrar una mayor competencia frente al despliegue de estrategias de Sachaca.

Tabla 44

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibles Competidores		
	Cerro Colorado	Yanahuara	Cayma
E2. Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados y nuevas urbanizaciones)	X		X
E3. Desarrollar un plan de <i>marketing</i> agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias)	X	X	X
E5. Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones	X		X
E6. Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página <i>web</i> de la municipalidad.	X	X	X
E7. Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campaña a todos los clientes del distrito		X	
E8. Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación, p.365.

6.13 Conclusiones

Desde la formulación de las 11 estrategias se procedió a realizar la etapa de análisis del proceso estratégico obteniendo seis estrategias retenidas para ser implementadas en el distrito. Estas estrategias son las que tiene un mayor atractivo de cumplimiento a los factores claves de éxito y pilares de la competitividad abordados anteriormente.

Adicionalmente para un correctivo avance del distrito se consideran cinco estrategias de contingencia abocados al crecimiento responsable y a la promoción de diferentes acciones que desarrollen las mejores condiciones de vida para un distrito residencial.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Después de haber analizado y definido cuáles serán las estrategias que se implementarán en el distrito de Sachaca como camino para poder alcanzar su visión propuesta, será necesario establecer los objetivos de corto plazo (OCP) que conllevarán al alcance de los objetivos de largo plazo (OLP) de Sachaca, de igual manera se determinara las políticas y recursos para poder lograrlo, tomando como guía el código de ética y valores establecidos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 45 se muestran los objetivos de corto plazo, los cuáles serán indicadores para alcanzar los objetivos de largo plazo cuya relación es necesaria para posteriormente poder alcanzar la visión planteada para Sachaca.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008) los recursos son los insumos necesarios para poder ejecutar las estrategias seleccionadas, una correcta elección de los recursos para cada estrategia permitirá la ejecución de las mismas y la determinación del plan, siempre y cuando estén considerados en base a los objetivos de corto plazo.

En la Tabla 46, se presentan cuáles son los recursos que se le asignarán a cada uno de los objetivos de corto plazo (OCP) para el distrito de Sachaca.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas según D'Alessio (2008) son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia y orientan las mismas hacia la posición futura de la organización y la visión.

Las políticas implementadas para cada estrategia, están enmarcadas bajo los valores y código de ética del presente Plan Estratégico para el distrito de Sachaca, las cuales se muestran en la Tabla 47.

Tabla 45

Objetivos de Corto Plazo del Distrito de Sachaca

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo			
OLP1	Al 2022 el índice de inseguridad distrital será menor a 500 ocurrencias anuales de inseguridad ciudadana. En el año 2012 son 1100.	OCP1.1	Disminuir a 900 ocurrencias anuales relacionadas a inseguridad ciudadana durante los años 2013 al 2016.	Disminuir a 750 ocurrencias anuales relacionadas a inseguridad ciudadana durante los años 2017 al 2019.	Disminuir a menos de 500 ocurrencias anuales relacionadas a inseguridad ciudadana durante los años 2020 al 2022.
		OCP1.2	Al 2014 incrementar de 1 a 2 bases de serenazgo descentralizando la actual ubicada en el local municipal hacia la zona de Huaranguillo.	Al 2016 incrementar de 2 a 3 bases de serenazgo en la zona de Zona de Alto de Amados	
		OCP1.3	Cada año, durante los próximos 10 años instalar cámaras de seguridad para coberturar la vigilancia del 100 % del distrito.		
		OCP1.4	Cada año durante los próximos 10 años coordinar dos reuniones de prevención de ocurrencias de inseguridad ciudadana entre la Policía Nacional Perú, Serenazgo Municipal y Juntas Vecinales.		
OLP2	Al 2022 se procesara anualmente para el reciclaje 5,000 toneladas del recojo de sus residuos sólidos, actualmente no las procesa.	OCP2.1	Al 2014 procesar anualmente para el reciclaje 1000 TN del recojo de residuos sólidos a través de una nueva planta recicladora dentro del distrito.	Al 2017 procesar para el reciclaje anualmente 2500 TN del recojo de residuos sólidos de Sachaca.	Al 2020 procesar para el reciclaje anualmente 5000 TN del recojo de residuos sólidos de Sachaca.
		OCP2.2	Al 2014 colocar tachos y contenedores de basura de acuerdo al tipo de residuo en el 100 % del distrito.		
		OCP2.3	Al 2014 entregar bolsas reciclables diferenciadas por el tipo de residuo sólido al 100 % de los hogares en el distrito.		
		OCP2.4	Cada año durante los próximos 10 años realizar dos campañas de capacitación en el proceso de reciclaje y selección de residuos.		
OLP3	Al 2022 se mantendrá como campiña o área verde 15.97 km ² del territorio del distrito.	OCP3.1	Aprovechar el 40% de islas rústicas para urbanización ecológica con predominio de áreas verdes durante los años 2013 al 2016.	Aprovechar el 70 % de islas rústicas para urbanización ecológica con predominio de áreas verdes durante los años 2017 al 2019	Aprovechar el 100 % de islas rústicas para urbanización ecológica con predominio de áreas verdes durante los años 2020 al 2022
		OCP3.2	Al 2016 repotenciar el 100 % de parques y áreas verdes del distrito.		
		OCP3.3	Al 2016 asegurar la intangibilidad del 100 % de la campiña para uso exclusivo de agricultura.		
		OCP3.4	A partir del año 2013, realizar semestralmente campañas de educación ambiental y preservación de la campiña en las organizaciones del distrito.		
OLP4	Al 2022 la recaudación de ingresos tributarios se duplicará a S/.7.6 millones, actualmente son S/.3.8 millones.	OCP4.1	Al 2016, aumentar los ingresos tributarios del distrito a más de S/. 5'000,000.	Al 2019, aumentar los ingresos tributarios del distrito a más de S/. 6'000,000.	Al 2021, aumentar los ingresos tributarios del distrito a más de S/. 7'000,000
		OCP4.2	Al 2014, habilitar el pago de tributos municipales a través de las dos principales entidades financieras de la región.		
		OCP4.3	Cada año, durante los próximos 10 años incrementar el valor del m ² del distrito en más de 3 % para el pago de impuesto predial o alcabala.		
OLP5	Al 2022 se incrementara el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa según CAPECO de 9.64% a 14%.	OCP5.1	Entre 2014 al 2016 incrementar el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa a 11 %.	Entre 2017 al 2019 incrementar el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa a 12.5 %.	
		OCP5.2	Al 2016 promocionar 30 % de pueblos jóvenes hacia urbanizaciones.	Al 2019 promocionar 60 % de pueblos jóvenes hacia urbanizaciones	Al 2022 promocionar 100 % de pueblos jóvenes hacia urbanizaciones
		OCP5.3	Al 2016 estar presente en el 100 % de los portafolios de oferta de vivienda de las inmobiliarias de Arequipa.		

Tabla 46

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Distrito de Sachaca

Tipo de Recurso	Recurso	Objetivo de Corto Plazo
Recurso Humano	Recurso Humano especializado en proyectos urbanos con responsabilidad ambiental	OCP2.2, OCP3.1, OCP3.2, OCP3.3.
	Recurso humano capacitado en brindar seguridad ciudadana	OCP1.1, OCP1.2, OCP1.3, OCP1.4
	Recurso humano especializado en reciclaje y conservación ambiental	OCP2.1, OCP2.2, OCP2.3, OCP2.4, OCP3.1, OCP3.2, OCP3.3, OCP3.4
	Recurso humano especializado en <i>marketing</i> e imagen institucional	OCP1.4, OCP2.2, OCP2.3, OCP2.4, OCP3.3, OCP2.4, OCP5.1, OCP5.3
Maquinaria y equipo	Equipos y herramientas para conservación de parques y áreas verdes	OCP3.1, OCP3.2
	Mobiliario para implementar el recojo de reciclaje en el distrito	OCP2.1 , OCP2.2 , OCP2.3
	Mobiliario para repotenciar la seguridad ciudadana	OCP1.2 , OCP1.3
	Maquinaria para la construcción en infraestructura de las nuevas bases de serenazgo	OCP1.1
Activo Financiero	Fondo para Infraestructura	OCP1.2 , OCP1.3, OCP2.1, OCP3.1
	Fondo de seguridad ciudadana	OCP1.1, OCP1.2, OCP1.3, OCP1.4
	Fondo para poner en marcha planes de reciclaje en los hogares del distrito de Sachaca	OCP2.1, OCP2.2, OCP2.3, OCP2.4
	Fondo para la construcción de la planta de reciclaje	OCP2.1
	Fondo para mejorar el sistema de recaudación de Impuestos tributarios	OCP4.2, OCP4.3
	Fondo construcción de bases de serenazgo	OCP1.2
	Fondo de promoción, <i>marketing</i> e imagen institucional	OCP1.4, OCP2.2, OCP2.3, OCP2.4, OCP3.3, OCP3.3, OCP3.4, OCP5.1, OCP5.3
	Adquisición de Programas de Sistema de Información y gestión	OCP1.3, OCP2.1, OCP2.3, OCP4.2
Tecnología		

Tabla 47

Políticas de cada Estrategia Retenida para el Distrito de Sachaca

Código	Estrategia	Código	Política
E2	Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (islas rústicas, terrenos abandonados y nuevas urbanizaciones).	P1	Facilitar procesos, tiempos y licencias municipales para la expansión urbana.
		P2	Empadronar aquellos terrenos urbanizables y no urbanizables.
		P3	Incorporar la participación de las comunidades de las zonas periféricas de Sachaca en los planes de promoción urbana.
E3	Desarrollar un plan de <i>marketing</i> agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO. e inmobiliarias).	P4	Realizar alianzas estratégicas con CAPECO, constructoras e inmobiliarias que fomenten las características residenciales de Sachaca.
		P5	Desarrollar una cultura cuidado y promoción de los principales atractivos turísticos y residenciales en la población de Sachaca.
		P6	Estar presente en los principales medios de comunicación de promoción residencial.
E5	Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones.	P7	Impulsar el ingreso de inversión privada para la valorización de inmuebles.
		P8	Incentivar la promoción de la infraestructura de vivienda mediante beneficios tributarios.
		P9	Fomentar alianzas estratégicas con entidades prestadoras de los servicios básicos, domésticos y comunicaciones.
E6	Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página <i>web</i> de la municipalidad.	P10	Fomentar el uso de canales de recaudación de impuestos descentralizados (pago por internet y pago en agencias financieras).
		P11	Promocionar descuentos por pronto pagos y planes de fraccionamiento de pago en canales de cobranza.
		P12	Implementar amnistías tributarias con financiamiento bancario.
E7	Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campaña a todos los clientes del distrito.	P13	Exigir Estudios de Impacto Ambiental a todo proyecto de expansión urbana y/o reurbanización en el distrito.
		P14	Crear programas de compromiso ecológico que involucren a todos los clientes de Sachaca.
		P15	Crear ordenanzas municipales de protección ecológica, climática y agrícola.
E8	Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales.	P16	Facilitar procesos, tiempos y licencias municipales para la reurbanización responsable.
		P17	Realizar estudio de suelos para la determinación del máximo número de pisos a construir en edificios multifamiliares.
		P18	Construir quintas con un número de viviendas no mayor a diez unidades.

7.4 Estructura Organizacional del distrito de Sachaca

La estructura organizacional de la Municipalidad de Sachaca se caracteriza por ser una estructura típica gubernamental, que consta de varios niveles jerárquicos y con toma de decisiones centralizadas en la gerencia municipal, lo que sugiere procesos con intervención de diferentes niveles generando cierta burocracia funcional.

Entre los componente más importantes se ubican ocho gerencias: (a) gerencia municipal; (b) gerencia de asesoría legal; (c) gerencia de planificación; (d) gerencia de administración tributaria; (e) gerencia de desarrollo social y económico; (f) gerencia de servicio a la comunidad y medio ambiente; (g) gerencia de desarrollo urbano; y (h) gerencia de administración financiera; todas ellas subordinadas a la alcaldía, también cuenta con 11 divisiones y seis Unidades, el actual organigrama se puede observar en la Figura 7.

Para optimizar las estrategias propuestas, la estructura organizacional del distrito de Sachaca, debe de poder facilitar una eficiente toma de decisiones, según de observa en la Figura 14, se propone una estructura que permita replantear las gerencias para que sean las siguientes: (a) gerencia municipal; (b) gerencia de administración y finanzas; (c) gerencia de asesoría jurídica; (d) gerencia de imagen institucional; (e) gerencia de desarrollo urbano; (f) gerencia de innovación y desarrollo de proyectos; (g) gerencia de bienestar social y calidad de vida; (h) gerencia de administración tributaria. Asimismo, el cambio de divisiones por subgerencias con funciones específicas, generando un mayor dinamismo y brindando mayor valor a algunas actividades de carácter social y de promoción del distrito.

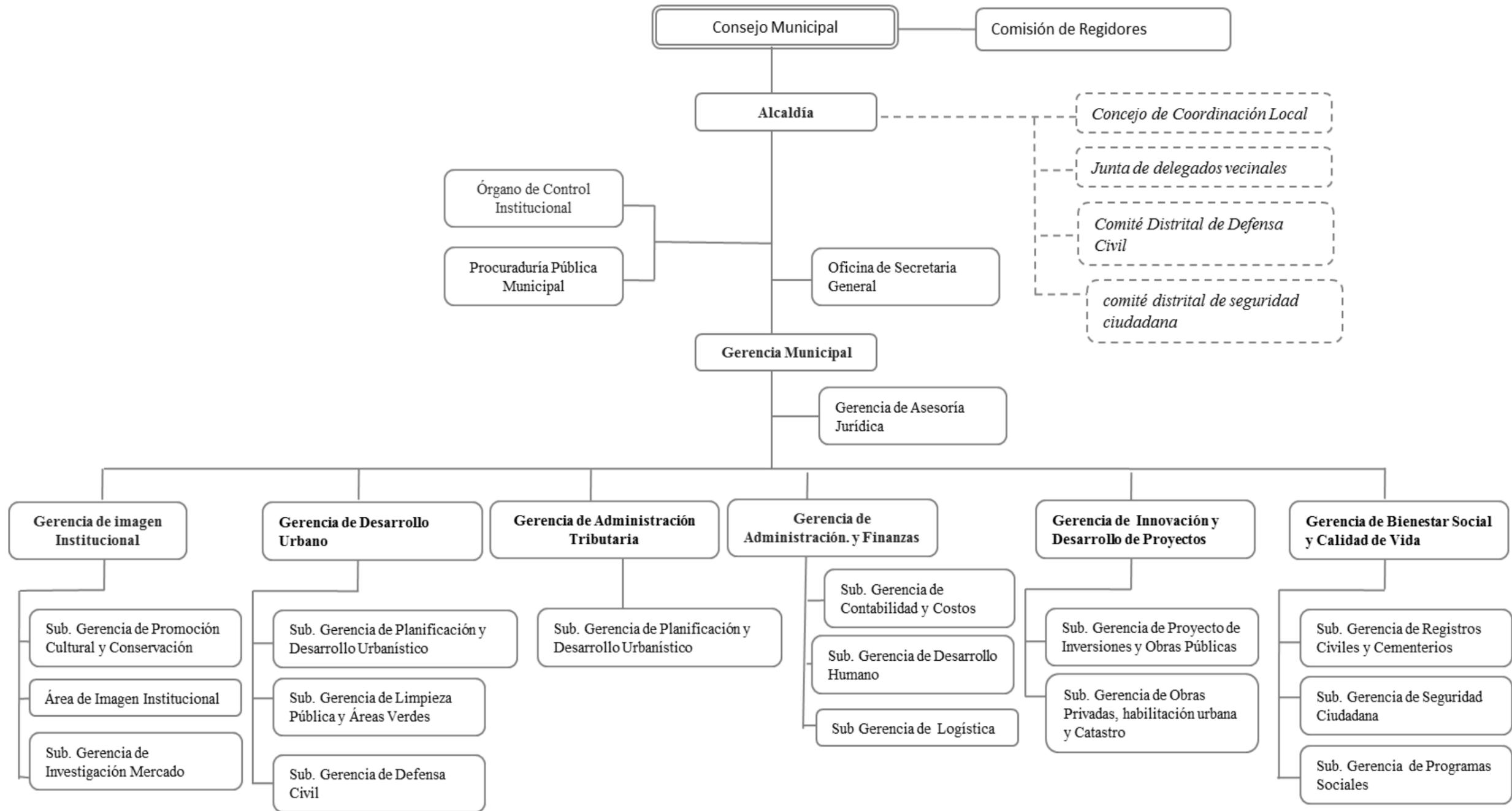


Figura 14. Organigrama propuesto para el distrito de Sachaca

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Ubicando el componente medio ambiental en el futuro de Sachaca, lo encontramos dentro de la visión y misión como un distrito limpio con conservación de la campiña y con un crecimiento urbano responsable en armonía con el medio ambiente.

La implementación a realizar del presente plan estratégico a través de sus estrategias retenidas y/o de contingencia, consideran por lo menos uno de los siguientes lineamientos: (a) cuidado del medio ambiente, (b) ecología del distrito, y (c) enfoque responsable.

En cuanto a la ecología, se reconoce que Sachaca cuenta como fortalezas sus excelentes atributos ecológicos y climáticos para vivir, lo cual hace que sea su ventaja competitiva frente a otros distritos competidores, por tanto debe preservar y fortalecer esa ventaja que demandan los compradores para elegir a Sachaca. Estos atributos ecológico y climáticos a través de la conservación medioambiental son importantes dentro de la generación de acciones de las estrategias E2 de promoción distrital urbana, E7 de promoción de la conservación campestre, y E8 de expansión urbana responsable ya que su realización requieren necesariamente contar con este componente de calidad en dichos atributos y ventaja competitiva, por tanto aprovecharlos como tal, como se sugiere promocionar dentro la estrategia E3, un plan de *marketing* adecuado para el distrito de Sachaca.

Dentro de los objetivos de largo plazo se puede ubicar la necesidad de cumplir con una responsabilidad social dentro de ellos como en OLP1, que busca reducir el índice de inseguridad ciudadana para mejorar la calidad de vida de los residentes del distrito; en OLP2 que busca lograr procesar para el reciclaje cada vez más toneladas del recojo de sus residuos sólidos, y en OLP3, mantener como campiña o área verde el 70 % del territorio del distrito, en donde el enfoque responsable es con el medioambiente evitando contaminar el mismo con residuos y mantener las áreas verdes o campiña para limpieza del aire; en OLP4 que busca duplicar los ingresos tributarios, se plantea esencialmente para auto sostenerse

económicamente en el tiempo debido a que las gestiones municipales pasadas y actuales vienen trabajando con ingresos transferidos por canon minero siendo irresponsables con el futuro del distrito dependiendo de un ingreso que ante una eventual desaparición de dicho recurso financiero no podría sostener la sobrevivencia del distrito; y en cuanto al OLP5 se busca incrementar la demanda residencial del distrito apoyándose de la imagen de Sachaca como un distrito responsable con el medio ambiente y la ecología, atributo reconocido por potenciales habitantes y residentes que elevarían la posición de Sachaca en un *ranking* de preferencia residencial distrital.

En cuanto se determine emprender la realización de proyectos o actividades de desarrollo que involucren una modificación o alteración del ambiente, el presente plan propone la realización previa obligatoria de impacto ambiental para determinar el potencial negativo que podría generar su ejecución. De acuerdo al estudio de la evaluación del impacto ambiental (EIA) de Proyectos de Desarrollo (León, 2002), una EIA y su aplicación debe contemplar la realización de (a) evitar posibles problemas en la ecología a través del detenimiento de procesos que puedan ser degenerativos; (b) mejorar el entorno y la calidad de vida en general de toda el área de influencia de los proyectos que se desarrollan; (c) ayudar a mejorar la calidad de los proyectos; y (d) generar conciencia ecológica.

El presente plan estratégico expresa la inclusión del componente medioambiental, ecológico y de responsabilidad social desde que enuncia su visión y misión, así pasando por las estrategias retenidas y de contingencia a implementar versus los objetivos de largo plazo en donde coinciden todos los lineamientos presentados inicialmente en este punto: (a) cuidado del medio ambiente, (b) ecología del distrito, o (c) enfoque responsable.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Con el fin de asegurar un desarrollo sostenible y sustentable para el distrito, es necesario contar con personal capacitado que permita satisfacer la demanda laboral que existe

en los sectores productivos y de servicio. Para ello, es necesario contar con el compromiso del Gobierno distrital para poder establecer programas de desarrollo profesional que permitan integrar a los centros de educación y capacitación con la población, de esta manera poder mejorar sus competencias profesionales.

Realizar un cambio institucional es fundamental para desarrollar procesos y una administración eficiente de los recursos humanos en la municipalidad del distrito, de tal manera fomentar una cultura organizacional dentro de Sachaca, que motive al funcionario municipal y al residente a elevar sus estándares de calidad en la atención a su distrito.

7.7 Gestión del Cambio

Es fundamental en la gestión del Sachaca, requerir de un liderazgo que genere y promueva una actitud de cambio hacia el interior de la organización, mediante: (a) compromiso e identificación con un propósito común; (c) apertura de pensamiento y generación de ideas, (c) rotura de barreras y paradigmas; (d) reducción de curvas de aprendizaje y adaptabilidad; (e) cambio de visión cortoplacista por visión de largo plazo; y (f) capacidad de resiliencia ante cambios de Gobierno.

Así también dentro del ámbito competitivo (a) la incorporación de nuevas tecnologías; (b) desarrollo e innovación de procesos y (c) elevación de distintas competencias, todas ellas serán necesarias para hacer frente a otros distritos que compiten con Sachaca por desarrollarse y crecer más rápido, en donde será solo aquel que gestione el cambio hacia las nuevas tendencias y direcciones acorde al aprovechamiento de las oportunidades y neutralización de las amenazas, el que tome la iniciativa exitosamente y desarrolle una ventaja competitiva frente a sus demás competidores.

El presente Plan Estratégico para el distrito de Sachaca necesita para su éxito, capital humano que este comprometido con la visión a alcanzar y la misión a cumplir, Sachaca cuenta dentro de sus fortaleza con una alta participación ciudadana, por tanto se busca

conjugar dentro de la visión personal del habitante de Sachaca la visión del distrito hacia una situación ideal futura para ambos.

7.8 Conclusiones

El éxito de la implementación estratégica recae en contar con un compromiso por parte de todos los *stakeholders* que conforman Sachaca, lograr esto merece la implementación de políticas adecuadas a las estrategias propuestas, que permitan desarrollar un modelo ideal de gestión de cambio.

Cumplir con la visión propuesta en el plan estratégico es un proceso secuencial, ya que para lograr esta, es necesario alcanzar primero los cinco objetivos a largo plazo (OLP) señalados, lo cual implica el cumplimiento previo de los objetivos a corto plazo definidos para cada OLP.

Es imprescindible el uso de recursos para explotar los distintos objetivos, siendo el recurso humano el más importante dentro del proceso ya que este es el encargado de dirigir y crear las sinergias necesarias para alcanzar el éxito en la implementación estratégica otros recursos también serán necesarios, pero es el recurso tecnológico es el que viene atrayendo mayor relevancia por las ventajas competitivas que brinda al distrito.

El desarrollo del distrito de Sachaca no debe solo limitarse a su área económica, involucra también el crecimiento en conjunto de su capital humano con respecto a su cultura e identificación con el distrito.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta etapa se realiza una evaluación de las estrategias que se encuentran contenidas a lo largo de todo el proceso, desde la enunciación de las ideas hasta el despliegue de las estrategias, permitiendo una oportuna retroalimentación que conducirá a correcciones o a una adecuada orientación hacia la búsqueda de los objetivos de corto y de largo plazo, finalmente la visión del distrito.

8.1 Perspectivas de control

La importancia prioritaria de evaluar y supervisar durante todo el proceso estratégico es mantener la posibilidad de conocer si los resultados están acorde a lo planificado. Para ello D'Alessio (2008) indicó que el proceso estratégico tiene que ser iterativo debido a que se está retroalimentando constantemente y debe ser dinámico para poder enfrentar la intensidad y variabilidad de los cambios.

La supervisión y control se fundamentará en la revisión adecuada con un conjunto de indicadores de gestión que se encontrarán directamente comprometidos con los objetivos de corto plazo planteados.

8.1.1 Aprendizaje interno

En esta perspectiva se identifica la mejora y aprendizaje que debe implementarse en todos los miembros del distrito, quienes deben formar conocimientos necesarios para poder alcanzar sus objetivos principales, tales como de protección del medio ambiente, así mismo una adecuada planificación residencial que ayude una correcta urbanización para lograr convertirse en el primer distrito con preferencia residencial.

La consideración de esta perspectiva dentro del Control de Mando Integrado, incentiva la prioridad de invertir para crear valor futuro, y no únicamente en divisiones

tradicionales de desarrollo en activos fijos, que sin duda son muy relevantes, pero que actualmente por sí solas, no dan respuesta a los nuevos mercados de los negocios.

8.1.2 Procesos

Permite identificar los procesos críticos y estratégicos estrechamente relacionados con la cadena de valor, como base de las demás perspectivas externas (financieras, clientes), evaluar en qué procesos se debe ser eficiente para satisfacer a los clientes. De la misma manera optimizar estos procesos que nos permitan sobresalir de manera competitiva.

Para ello se necesita impulsar la mejora y la simplificación en los procesos urbanos que permitan un correcto cambio de uso de las islas rústicas a predios urbanos, así mismo un proceso adecuado que permita una efectiva recaudación de tributos.

Se recomienda que, como inicio para el del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle el modelo del negocio asociado a la organización, luego se fijarán objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

8.1.3 Clientes

Dentro del modelo de negocio se logra identificar los segmentos y mercado en los cuales competirá la organización enfocándose en cliente debido a que es el núcleo de la estrategia, de esta manera aprovechar los atributos inherentes del distrito como la ubicación geográfica, clima templado y extensas áreas de verdes, posicionándose en el usuario como un distrito de calidad y exclusivo.

8.1.4 Financiera.

Mediante esta perspectiva nos permitirá identificar el crecimiento sostenido de la organización de manera cuantitativa para medir acciones que ya se han realizado así como medir el impacto han tenido a través del crecimiento, beneficios, uso y retorno de capital. La estructura tradicional de la perspectiva financiera aborda objetivos estratégicos como

maximizar el valor agregado y diversificar las fuentes, optimizar la eficiencia de las actividades y mejorar el uso del capital.

En el distrito esta perspectiva está básicamente orientada a generar ingresos autosostenidos que permitan un crecimiento para toda la comunidad vinculada, debido a que actualmente mantienen ingresos concentrados y dependientes de otras actividades externas de la organización como son las regalías mineras y transferencia del canon que representa una gran parte de sus ingresos reales.

8.2 Tablero de Control Balanceado

El cuadro de mando integral es una herramienta de control importante para dinamizar los elementos de la organización hacia el completo cumplimiento de la misión mediante canalización de sus energías, habilidades y conocimientos específicos del personal dirigida al logro de metas estratégicas de largo plazo.

Asimismo permite guiar el avance presente como apuntar al desempeño futuro, emplea medidas en cuatro dimensiones (a) perspectiva financiera, (b) conocimiento del cliente, (c) procesos internos de negocios, y (d) aprendizaje y crecimiento; para direccionar iniciativas individuales, organizacionales e identificar procesos nuevos para alcanzar los objetivos de los *stakeholders*.

Se puede visualizar en la Tabla 48 que existen las cuatro perspectivas compuestas por 18 objetivos de corto plazo, y unidades de medida mediante indicadores que permitan ver el cumplimiento de cada uno de ellos.

Tabla 48

Tablero de Control Integrado para el Distrito de Sachaca

Perspectiva Aprendizaje Interno		Nombre	Unidad de Medida	Indicador
OCP 1.4	Cada año durante los próximos 10 años coordinar dos reuniones de prevención de ocurrencias de inseguridad ciudadana entre la Policía Nacional Perú, Serenazgo Municipal y Juntas Vecinales.	Prevención de inseguridad	Numero de reuniones	Reuniones de prevención al año > 2
OCP 2.4	Cada año durante los próximos 10 años realizar dos campañas de capacitación en el proceso de reciclaje y selección de residuos.	Capacitación proceso reciclaje	Numero de campañas de capacitación	Campañas de capacitación anuales >2
OCP 3.4	A partir del año 2013, realizar semestralmente campañas de educación ambiental y preservación de la campiña en las organizaciones del distrito.	Educación ambiental	Numero de campañas de educación	Campañas de educación al semestre >1
Perspectiva Clientes				
	Disminuir a 900 ocurrencias anuales relacionadas a inseguridad ciudadana durante los años 2013 al 2016.	Ocurrencias de inseguridad	Numero de Ocurrencias de inseguridad anuales	Numero de ocurrencias de inseguridad anuales < 900
OCP 1.1	Disminuir a 750 ocurrencias anuales relacionadas a inseguridad ciudadana durante los años 2017 al 2019.	Ocurrencias de inseguridad	Numero de Ocurrencias inseguridad anuales	Numero de ocurrencias de inseguridad anuales < 750
	Disminuir a menos de 500 ocurrencias anuales relacionadas a inseguridad ciudadana durante los años 2020 al 2022.	Ocurrencias de inseguridad	Numero de Ocurrencias inseguridad anuales	Numero de ocurrencias de inseguridad anuales < 500
OCP 1.3	Cada año, durante los próximos 10 años instalar cámaras de seguridad para cubrir la vigilancia del 100% del distrito.	Cobertura de Seguridad	Porcentaje de cobertura por cámaras en el distrito	% de cobertura > 10% de cobertura del distrito por cada año con cámaras de seguridad
OCP 2.3	Al 2014 entregar bolsas reciclables diferenciadas por el tipo de residuo sólido al 100% de los hogares en el distrito	Distribución de bolsas a hogares	Porcentaje de entrega de bolsas anuales	Entrega de bolsas reciclables diferenciadas a hogares = 100%.
OCP 3.2	Al 2016 repotenciar el 100% de parques y áreas verdes del distrito.	Ornamentalidad	Porcentaje de parques y áreas verdes en buen estado en relación a su total.	Repotenciar parques = 100% del total
Perspectiva Financiera				
	Al 2016, aumentar los ingresos tributarios del distrito a más de S/. 5'000,000	Recaudación Tributaria	Recaudación en S/. al año	> S/.5 000 000
OCP 4.1	Al 2019, aumentar los ingresos tributarios del distrito a más de S/. 6'000,000	Recaudación Tributaria	Recaudación en S/. al año	> S/.6 000 000
	Al 2021, aumentar los ingresos tributarios del distrito a más de S/. 7'000,000	Recaudación Tributaria	Recaudación en S/. al año	> S/.7 000 000
OCP 4.2	Al 2014, habilitar el pago de tributos municipales a través de las dos principales entidades financieras de la región.	Canales de recaudación	Número de canales habilitados	>= 2
OCP 4.3	Cada año, durante los próximos 10 años incrementar el valor del m2 del distrito en más de 3% para el pago de impuesto predial o alcabala.	Precio Metro Cuadrado Tributario	% de Incremento del valor para el pago del impuesto predial y alcabala	Incremento > 3% anual en el valor inmobiliario para el impuesto predial y alcabala
OCP 5.1	Entre 2014 al 2016 incrementar el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa a 11 %.	Preferencia Residencial	% de participación de demanda efectiva	>= 11%
	Entre 2017 al 2019 incrementar el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa a 12.5 %.	Preferencia Residencial	% de participación de demanda efectiva	>= 12.5%
	Al 2016 promocionar 30 % de pueblos jóvenes hacia urbanizaciones	Promoción Urbanística	% de pueblos jóvenes promocionados a urbanizaciones	30%
OCP 5.2	Al 2019 promocionar 60 % de pueblos jóvenes hacia urbanizaciones	Promoción Urbanística	% de pueblos jóvenes promocionados a urbanizaciones	60%
	Al 2022 promocionar 100 % de pueblos jóvenes hacia urbanizaciones	Promoción Urbanística	% de pueblos jóvenes promocionados a urbanizaciones	100%
OCP 5.3	Al 2016 estar presente en el 100 % de los portafolios de oferta de vivienda de las inmobiliarias de Arequipa.	Presencia en inmobiliarias	% de presencia en portafolios	100%
Perspectiva Procesos				
OCP 1.2	Al 2014 incrementar de 1 a 2 bases de serenazgo descentralizando la actual ubicada en el local municipal hacia la zona de Huaranguillo.	Bases Serenazgo	Numero de bases de serenazgo	2
	Al 2016 incrementar de 2 a 3 bases de serenazgo en la zona de Zona de Alto de Amados.	Bases Serenazgo	Numero de bases de serenazgo	3
	Al 2014 procesar anualmente para el reciclaje 1000 TN del recojo de residuos sólidos a través de una nueva planta recicladora dentro del distrito.	Procesamiento para reciclaje	TN de procesamiento de reciclado anual	1000<
OCP 2.1	Al 2017 procesar para el reciclaje anualmente 2500 TN del recojo de residuos sólidos de Sachaca.	Procesamiento para reciclaje	TN de procesamiento de reciclado anual	2500<
	Al 2020 procesar para el reciclaje anualmente 5000 TN del recojo de residuos sólidos de Sachaca.	Procesamiento para reciclaje	TN de procesamiento de reciclado anual	5000<
OCP 2.2	Al 2014 colocar tachos y contenedores de basura de acuerdo al tipo de residuo en el 100 % del distrito.	Tachos y contenedores	% de colocación en el distrito	1
	Aprovechar el 40 % de islas rústicas para urbanización ecológica con predominio de áreas verdes durante los años 2013 al 2016.	Aprovechamiento Urbano	Porcentaje de utilización de las islas rústicas	Utilización de islas rusticas >40%
OCP 3.1	Aprovechar el 70 % de islas rústicas para urbanización ecológica con predominio de áreas verdes durante los años 2017 al 2019	Aprovechamiento Urbano	Porcentaje de utilización de las islas rústicas	Utilización de islas rusticas >70%
	Aprovechar el 100 % de islas rústicas para urbanización ecológica con predominio de áreas verdes durante los años 2020 al 2022	Aprovechamiento Urbano	Porcentaje de utilización de las islas rústicas	Utilización de islas rusticas >100%
OCP 3.3	Al 2016 asegurar la intangibilidad del 100 % de la campiña para uso exclusivo de agricultura.	Intangibilidad de la campiña	% de campañas protegidas como intangibles	1

8.3 Conclusiones

Según se aprecia en el cuadro de control integrado se aprecia que la dimensión referida a aprendizaje se trabaja con objetivos destinados a una capacitación del personal y la comunidad con temas referentes al reciclaje y la importancia de tributación, para que sirva de impulso para completar los demás objetivos y llegar a la visión del distrito.

Por otro lado la dimensión de cliente busca monitorear la residencialidad del distrito con respecto a los habitantes del mismo, cuidando la seguridad, limpieza y presencia ornamental, de esta manera se comprueba el cumplimiento de todos los objetivos.

En la perspectiva financiera se desea obtener una mayor sostenibilidad y se enfoca en la recaudación de tributos, mediante impuestos prediales y una adecuada red de cobranza a través de instituciones financieras el cumplimiento de ello logrará permitirá una mayor recaudación.

Finalmente en la perspectiva interna se revisa los procesos realizados tanto en operaciones y etapas para implementar en el distrito, de esta manera cumplir los objetivos de reurbanización y limpieza del distrito.

Capítulo IX: Competitividad del distrito de Sachaca

9.1 Análisis Competitivo del distrito de Sachaca

El *ranking* de competitividad regional del Perú elaborado por CENTRUM Católica (2012) servirá como punto de partida para poder analizar los pilares que sirven como referencia y lineamientos al no existir actualmente algún informe para medir la competitividad distrital. En este informe se establece en base a cinco pilares: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura, y (e) empresas, cada uno de los cuales compila un grupo de factores que ayudará a clasificar la información por diferentes temas dando mayor prioridad a la valorización de la competitividad del distrito.

El objetivo fundamental es determinar la competitividad del distrito de Sachaca a través de la identificación de aquellas competencias que acrecientan una permanente ventaja. En el presente capítulo se analizará los pilares del distrito de Sachaca y algunos factores que permita elaborar un posible *ranking* distrital en el futuro.

9.1.1 Economía

En este pilar se mide la magnitud económica del distrito y su eficiencia para lograr un crecimiento estable y sostenido, de la misma manera la capacidad para crear fuentes de empleo CENTRUM Católica (2012), sin embargo no se cuenta información sobre el PBI del distrito en reemplazo de este indicador se tiene el ingreso per cápita por hogar, S/. 460.3, donde se aprecia que existe un incremento en relación al año 2005, (ver Tabla 33).

9.1.2 Empresa

Mediante este pilar permite valorar la productividad del distrito a través de las capacidades de gestión, sin embargo en el distrito mantiene una baja actividad empresarial en comparación a distritos adyacentes, en él predominan actividades tradicionales como la cocina y agricultura siendo las principales fuentes de ingreso.

9.1.3 Gobierno

Dentro de este pilar se fija una estructura organizacional flexible que permita promover un adecuado desarrollo urbanístico así como una responsable gestión, de la misma manera leyes que protejan el cuidado de la campiña y promuevan habilitaciones urbanas formales (Ley 29898). También contemplamos en este pilar la autonomía fiscal y recaudación de ingresos para una ágil asignación de recursos que posibilite competir con la oferta distrital en el mercado.

En este factor el distrito de Sachaca mantiene un presupuesto al 2011 que asciende a S/. 10'349,776.00 el cual comprende una capacidad de recaudación fiscal de solo el 36.87 % sobre el total, no manteniendo una adecuada diversificación de los ingresos.

9.1.4 Personas

El pilar personas mide la competitividad de la instrucción escolar, superior y laboral de la misma manera el acceso de la población a los servicios complementarios de salud. Según INEI (2007) en el distrito de Sachaca existe 8.69% de personas que no sabe leer ni escribir manteniendo un alto porcentaje de analfabetismo en relación a distritos adyacentes. Con respecto al acceso a la Salud de acuerdo al Registro Nacional de Municipalidades por INEI (2011) en el distrito se muestra que existen siete establecimientos de salud las cuales cubrirían servicios básicos a la población muy por debajo de la oferta de otras jurisdicciones distritales.

9.1.5 Infraestructura

Mediante este pilar se mide la amplitud del distrito en relación a la generación de su red vial, energía, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones CENTRUM Católica (2012), en Sachaca mantiene una deficiente cobertura de servicios básicos a la población la cobertura es menor al 50 % del servicio de alumbrado es el que

cubre casi la totalidad de los hogares en tanto que sumando la instalación domiciliaria más las piletas públicas, el servicio de agua potable también alcanza casi el 100 % de la población.

La estructura vial de Sachaca esta compuestas por redes que interconectan varios distritos manteniendo asfaltadas las principales vías a excepción de algunas en el interior hacia pueblos jóvenes o asentamientos humanos que se mantienen en estado trocha.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito de Sachaca

Según, Porter (2008) la ventaja competitiva es “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. La cual existe en tres tipos básicos: (a) liderazgo por costos, (b) diferenciación, y (c) enfoque.

Sachaca no posee una ventaja competitiva de liderazgo por costos ya que no se caracteriza por ser un distrito populoso, económico y de bajos costos en la ciudad de Arequipa. En cuanto a la ventaja competitiva de diferenciación esta es la más cercana al potencial del presente sobre el futuro ideal que el distrito tiene en comparación del promedio de distritos arequipeños. La diferenciación de Sachaca radica en la imagen y atributos residenciales únicos de su industria que son y se sostendrán en el tiempo en base al aprecio de los consumidores del distrito y observadores externos. Más allá en el tiempo cuando Sachaca este claramente liderando la industria en base a su diferenciación, su estrategia seria pasar a un enfoque por diferenciación en donde su ventaja competitiva se afinaría a los segmentos con mayores oportunidades y potencial de ser clientes del distrito, haciéndola de un enfoque exclusivo.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de Sachaca

El distrito de Sachaca no posee clústeres desarrollados ni en desarrollo, sin embargo esto no sugiere que no exista el potencial para desarrollar alguno. Para ello se recoge la atractividad que el distrito destaca, buscando el potencial conexo de actividades y sectores

para la formación de un clúster, encontrando relación en la oferta presente de atributos turísticos, calidad gastronómica, tradiciones y ubicación geográfica.

Es bien conocido por los arequipeños que Sachaca es un distrito con excelentes condiciones climáticas y hermosos paisajes de barrios tradicionales y urbanizaciones en armonía con su campiña. Los cuales pueden ser apreciados desde el reconocido mirador de Sachaca, el más emblemático y turístico de la ciudad de Arequipa.

Es también reconocido los tradicionales lugares de Tingo, en donde se da la venta del platillo llamado buñuelos y los anticuchos; Arancota, en donde existen numerosos restaurantes y picanterías que mezclan la oferta de comida y diversión bailable rodeados de chacras; Urbanización El Palacio, en donde se ubican las únicas piscigranjas de trucha de la ciudad, ubicadas a orillas del río Chili; y finalmente las emblemáticas picanterías de antaño ubicadas en las pequeñas calles del pueblo tradicional o centro de Sachaca.

Por lo expuesto, se sugiere la iniciativa de un clúster de turismo gastronómico, como se muestra en la Figura 15, ya que el distrito cuenta con zonas definidas para el turismo y la gastronomía, que no afectan la residencialidad del mismo ya que su ubicación se encuentra en los límites del mismo con el distrito de Tiabaya y Cercado. Este clúster impulsaría su sector y afines, con un incremento de recaudación tributaria y valorización del metro cuadrado de su jurisdicción.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En función al análisis realizado de los potenciales clústeres del Distrito de Sachaca, los principales aspectos estratégicos a asegurar son (a) promoción de la imagen del distrito con inclusión de clúster turismo gastronómico; (b) desarrollo de oferta gastronómica con mayor valor agregado; (c) conservación, limpieza y seguridad de recorridos turísticos; (d) conformación de asociación en el sector; (e) capacitación y actualización del capital humano

forma sostenida con un horizonte de tiempo más amplio mediante una adecuada promoción, desarrollo y conservación de recorridos turísticos así como el involucramiento para ello de todos los *stakeholders* de Sachaca.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 49, se muestra el Plan Estratégico Integral para el distrito de Sachaca.

10.2 Conclusiones Finales

Sachaca es un distrito que cuenta con todos los atributos para convertirse en uno exclusivamente residencial y por tanto el de mayor preferencia para vivir en Arequipa, posee un clima cálido, hermosos paisajes campestres, mayor cantidad de terreno agrícola o área verde sobre lo urbano, zonas aptas para la urbanización y reurbanización como islas rústicas y oferta inmobiliaria presente en proyectos residenciales para aprovechar el déficit inmobiliario de Arequipa, goza de una ubicación privilegiada conexas a otros importantes distritos de la ciudad, no posee congestión vehicular, grandes centros comerciales ni la contaminación producto de esta actividad comercial lo cual lo hace un lugar tranquilo y acogedor para residir. Sin embargo el distrito presenta deficiencias en cuanto a algunas gestiones, tales son: (a) la falta de creación de una cultura de conservación del medio ambiente; (b) incapacidad de cobertura y tiempo de respuesta en seguridad ciudadana; (c) falta de promoción de la campaña, tradiciones y costumbres; y (d) la dependencia económica a una fuente de ingreso no generada por el mismo distrito.

El distrito es tradicional, campestre y urbano, arraiga cocina tradicional y lugares turísticos emblemáticos arequipeños que conviven con la residencialidad del distrito pudiéndose desarrollar una iniciativa de clúster gastronómico turístico ya que no existen clústeres en el distrito que eleven la competitividad del mismo. Asimismo, estas características del distrito aportan hacia el futuro ecológico residencial de Sachaca.

El presente Plan Estratégico permite a Sachaca lograr su situación ideal futura o visión al año 2022, a través del logro de cinco objetivos a largo plazo para alcanzar la visión,

siendo estos: (a) al 2022 el índice de inseguridad distrital será menor a 500 ocurrencias anuales de inseguridad ciudadana, en el año 2012 son 1100; (b) al 2022 se procesara anualmente para el reciclaje 5,000 toneladas del recojo de sus residuos sólidos, actualmente no las procesa; (c) al 2022 se mantendrá como campiña o área verde 15.97 km² del territorio del distrito; (d) al 2022 la recaudación de ingresos tributarios se duplicará a S/.7'600,000, actualmente son S/.3'800,000; y (e) al 2022 se incrementara el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa según CAPECO de 9.64 % a 14 %. Los objetivos a largo plazo requieren del cumplimiento de 18 objetivos de corto plazo, teniendo como soluciones para lograrlos la implementación a Sachaca de estrategias que corrijen las deficiencias y potencian sus fortalezas al mismo tiempo que aprovecha las oportunidades y reduce las amenazas, estas estrategias son seis: (a) construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados, nuevas urbanizaciones); (b) desarrollar un plan de *marketing* agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias); (c) incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones; (d) ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página *web* de la municipalidad; (e) exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campiña a todos los clientes del distrito; (f) promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales. Las estrategias siguen los lineamientos de 18 políticas, ocho valores, un condigo de ética y una misión.

10.3 Recomendaciones Finales

La Municipalidad Distrital de Sachaca deberá implementar el presente Planeamiento Estratégico inmediatamente.

El Plan Estratégico del distrito de Sachaca es un proceso secuencial interactivo e iterativo por tanto debe involucrar la participación de las autoridades municipales y de los

principales grupos de interés del distrito y ser revisado y retroalimentado por y cada vez que cambien los líderes que cumplan estos roles, así mismo la visión al 2022 contempla en su transcurso el cambio de autoridades municipales en donde este suceso en la historia del Sachaca ha demostrado cambios de rumbo para el mismo, por ello para el éxito del presente plan se debe respetar la continuidad de la planificación e implementación y enriquecerlo con la retroalimentación a la medida que la secuencia del proceso estratégico se realiza.

Monitorear el crecimiento demográfico del distrito para corregir potenciales desviaciones a la implementación del presente plan, simulando posibles escenarios a través de mapas permanentemente actualizados sobre el desarrollo urbano de Sachaca.

El distrito de Sachaca debe desarrollar un plan de mejoramiento vial constante, asimismo mantener los espacios adecuados que permitan un fluido tránsito vehicular al interior y hacia el exterior del distrito, previniendo el futuro impacto de un crecimiento del parque automotor producto de un mayor crecimiento residencial en el distrito que pueda generar la implementación del presente plan estratégico.

El palacio municipal del distrito de Sachaca deberá ser reubicado, cada una de sus áreas reorganizadas y el personal constantemente capacitado, de tal forma que agregue valor al municipio en atender efectivamente a todos los clientes del distrito.

Los distritos competidores de Sachaca en el rubro residencial han sufrido el impacto de grandes inversiones comerciales a través de supermercados y grandes centros comerciales, incrementándose los niveles de contaminación, tráfico e inseguridad, por ello mismo Sachaca al ser un distrito cuya área es pequeña, no debe seguir ese rumbo puesto que perdería la ventaja de tranquilidad y mermaría sus atributos residenciales.

Sachaca posee el mayor porcentaje de su terreno en área no urbana y es participe de la demanda inmobiliaria que existe en Arequipa, sin embargo no se debe confundir la necesidad de vivienda y el “boom inmobiliario” que se vive para justificar el cambio de uso de terrenos,

la protección de la campiña y medio ambiente es importante para la imagen del distrito y su residencialidad. Se debe coordinar con la Municipalidad Provincial de Arequipa, los planes directores que contemplen el crecimiento urbano sobre terrenos que son campiñas aun y supervisar la correcta adjudicación de “islas rústicas” a terrenos abandonados o rústicos que cumple los requisitos necesarios para ser tales, no destruyen el paisaje ni impacten a la ecología de Sachaca.

Los involucrados en el desarrollo de Sachaca deben asegurar el pensamiento de sostenibilidad a largo plazo y el cumplimiento de las gestiones de corto plazo explotando la competitividad del distrito para lograrlo, es así que se debe ir trabajando además de las ventajas competitivas de residencialidad, alguna posibilidad de clúster para asegurar esa sostenibilidad a largo plazo para Sachaca.

10.4 Futuro del distrito de Sachaca

Sachaca será el primer distrito residencial de la ciudad de Arequipa gracias a la consolidación de la preferencia arequipeña para vivir en él, excelente reputación e imagen distrital. Su situación futura ideal es al 2022 su realidad, un distrito plenamente de características residenciales, lo cual es su ventaja competitiva diferenciadora frente a sus competidores Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado, en quienes lo comercial desplazo a lo residencial, mientras que en Sachaca las áreas verdes y campiña se mantiene junto su actividad agrícola, la cual es complementaria y decorativo al paisaje residencial que el distrito ofrece.

La futura imagen y posicionamiento de Sachaca se da por el logro de lineamientos estratégicos del presente plan: (a) un distrito limpio, ordenado y que recicla; (b) presenta seguridad ciudadana; (c) protege y cuida sus áreas verdes y campiña; (d) se auto sostiene económicamente; y (e) goza de una intención residencial preferente.

El futuro del distrito de Sachaca con respecto a su situación actual se puede apreciar en la Figura 16.

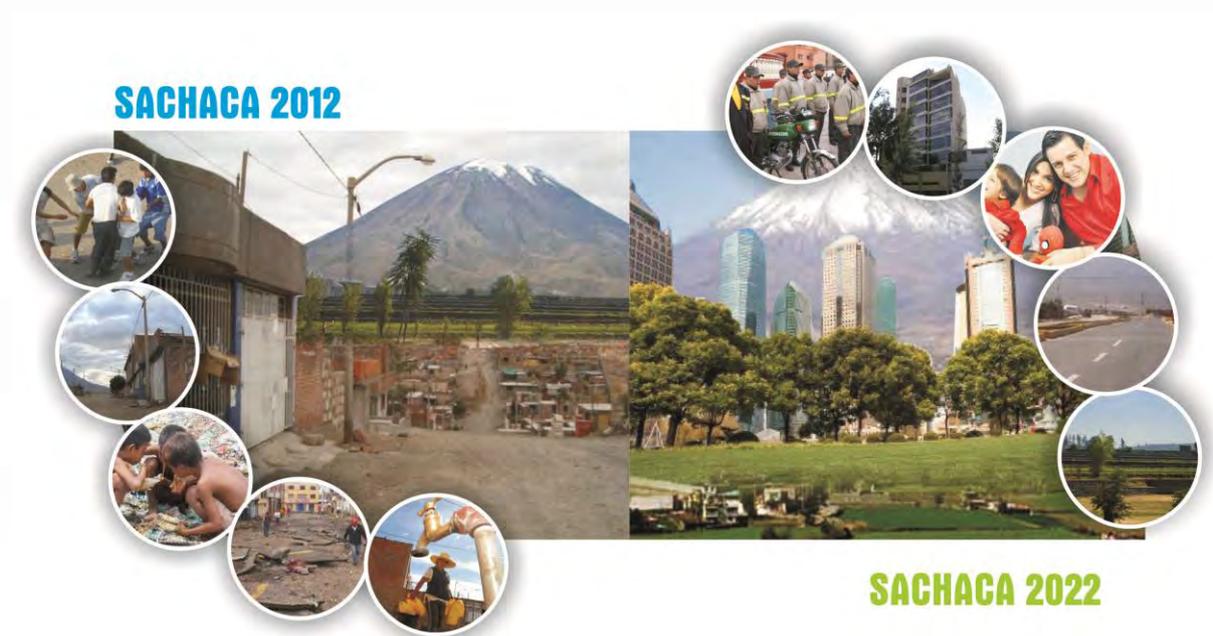


Figura 16. Futuro del distrito de Sachaca

Tabla 49
Plan Estratégico Integral del Distrito de Sachaca

Misión Somos un distrito dedicado a ofrecer sostenidamente las mejores condiciones residenciales en Arequipa, con alta grado de seguridad ciudadana, limpieza pública de calidad y con un crecimiento urbano en armonía con el medio ambiente, brindando un estado de constante bienestar residencial.	Visión El distrito de Sachaca en el año 2022, será reconocido como el primer distrito en preferencia residencial de la provincia de Arequipa por ser seguro, limpio, ecológico y autosostenido económicamente.						Valores a. Honestidad b. Consideración c. Justicia d. Equidad e. Responsabilidad f. Trabajo en equipo g. Identificación h. Empatía	
	Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales	
		Al 2022 el índice de inseguridad distrital será menor a 500 ocurrencias anuales de inseguridad ciudadana. En el año 2012 son 1100.	Al 2022 se procesara anualmente para el reciclaje 5,000 toneladas del recojo de sus residuos sólidos, actualmente no las procesa.	Al 2022 se mantendrá como campiña o área verde 15.97 km ² del territorio del distrito.	Al 2022 la recaudación de ingresos tributarios se duplicará a S/.7.6 millones, actualmente son S/.3.8 millones.	Al 2022 se incrementara el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa según CAPECO de 9.64% a 14%.		
	Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Políticas	Código de Ética
	E2. Construir proyectos inmobiliarios en terrenos urbanizables (isla rústicas, terrenos abandonados y nuevas urbanizaciones)			X	X	X	P1. Facilitar procesos, tiempos y licencias municipales para la expansión urbana. P2. Empadronar aquellos terrenos urbanizables y no urbanizables P3. Incorporar la participación de las comunidades de las zonas periféricas de Sachaca en los planes de promoción urbana.	a. Principios: Respeto Probidad Eficiencia Idoneidad Veracidad Obediencia Justicia y equidad Lealtad al Estado de Derecho b. Deberes: Neutralidad Transparencia Discreción Ejercicio adecuado del cargo Uso adecuado de los bienes del estado Responsabilidad c. Prohibiciones: Mantener intereses de conflicto Obtener ventajas indebidas Realizar actividades de proselitismo público Hacer mal uso de información privilegiada Presionar, amenazar y/o acosar
	E3. Desarrollar un plan de marketing agresivo que explote características residenciales del distrito (CAPECO e inmobiliarias)			X	X	X	P4. Realizar alianzas estratégicas con CAPECO, constructoras e inmobiliarias que fomenten las características residenciales de Sachaca. P5. Desarrollar una cultura cuidado y promoción de los principales atractivos turísticos y residenciales en la población de Sachaca. P6. Estar presente en los principales medios de comunicación de promoción residencial.	
	E5. Incrementar el valor del metro cuadrado mediante la promoción de las habilitaciones informales y pueblos jóvenes hacia urbanizaciones.	X			X	X	P7. Impulsar el ingreso de inversión privada para la valorización de inmuebles. P8. Incentivar la promoción de la infraestructura de vivienda mediante beneficios tributarios. P9. Fomentar alianzas estratégicas con entidades prestadoras de los servicios básicos, domésticos y comunicaciones.	
	E6. Ampliar los canales de recaudación tributaria en entidades financieras y página web de la municipalidad.				X	X	P10. Fomentar el uso de canales de recaudación de impuestos descentralizados (pago por internet y pago en agencias financieras) P11. Promocionar descuentos por pronto pagos y planes de fraccionamiento de pago en canales de cobranza P12. Implementar amnistías tributarias con financiamiento bancario	
	E7. Exigir la conservación ecológica, climática y agrícola de la campiña a todos los clientes del distrito.	X	X	X		X	P13. Exigir Estudios de Impacto Ambiental a todo proyecto de expansión urbana y/o reurbanización en el distrito. P14. Crear programas de compromiso ecológico que involucren a todos los clientes de Sachaca. P15. Crear ordenanzas municipales de protección ecológica, climática y agrícola.	
	E8. Promover la reurbanización responsable con quintas y edificios multifamiliares en las zonas residenciales.		X	X	X	X	P16. Facilitar procesos, tiempos y licencias municipales para la reurbanización responsable P17. Realizar estudio de suelos para la determinación del máximo número de pisos a construir en edificios multifamiliares. P18. Construir quintas con un número de viviendas no mayor a diez unidades.	
Tablero de Control Perspectiva Aprendizaje Interno Perspectiva Procesos Perspectiva Clientes Perspectiva Financiera	Objetivos de Corto Plazo					Tablero de Control Perspectiva Aprendizaje Interno Perspectiva Procesos Perspectiva Clientes Perspectiva Financiera		
	OCP 1.1 Disminuir a 900 ocurrencias anuales relacionadas a inseguridad ciudadana durante los años 2013 al 2016. OCP 1.2 Al 2014 incrementar de 1 a 2 bases de serenazgo descentralizando la actual ubicada en el local municipal hacia la zona de Huaranguillo. OCP 1.3 Cada año, durante los próximos 10 años instalar cámaras de seguridad para coberturar la vigilancia del 100% del distrito. OCP 1.4 Cada año durante los próximos 10 años coordinar dos reuniones de prevención de ocurrencias de inseguridad ciudadana entre la Policía Nacional Perú, Serenazgo Municipal y Juntas Vecinales. OCP 2.1 Al 2014 procesar anualmente para el reciclaje 1000 TN del recojo de residuos sólidos a través de una nueva planta recicladora dentro del distrito. OCP 2.2 Al 2014 colocar tachos y contenedores de basura de acuerdo al tipo de residuo en el 100% del distrito. OCP 2.3 Al 2014 entregar bolsas reciclables diferenciadas por el tipo de residuo sólido al 100% de los hogares en el distrito. OCP 2.4 Cada año durante los próximos 10 años realizar dos campañas de capacitación en el proceso de reciclaje y selección de residuos. OCP 3.1 Aprovechar el 40% de islas rústicas para urbanización ecológica con predominio de áreas verdes durante los años 2013 al 2016. OCP 3.2 Al 2016 repotenciar el 100% de parques y áreas verdes del distrito. OCP 3.3 Al 2016 asegurar la intangibilidad del 100% de la campiña para uso exclusivo de agricultura. OCP 3.4 A partir del año 2013, realizar semestralmente campañas de educación ambiental y preservación de la campiña en las organizaciones del distrito. OCP 4.1 Al 2016, aumentar los ingresos tributarios del distrito a más de S/. 5 000 000. OCP 4.2 Al 2014, habilitar el pago de tributos municipales a través de las dos principales entidades financieras de la región. OCP 4.3 Cada año, durante los próximos 10 años incrementar el valor del m2 del distrito en más de 3% para el pago de impuesto predial o alcabala. OCP 5.1 Entre 2014 al 2016 incrementar el porcentaje de demanda efectiva de compra o construcción de vivienda en Arequipa a 11%. OCP 5.2 Al 2016 promocionar 30% de pueblos jóvenes hacia urbanizaciones. OCP 5.3 Al 2016 estar presente en el 100% de los portafolios de oferta de vivienda de las inmobiliarias de Arequipa.							
Recursos Humanos: (a) Especializado en proyectos urbanos con responsabilidad ambiental; (b) Capacitado en brindar seguridad ciudadana; (c) Especializado en reciclaje y conservación ambiental; y (d) Especializado en marketing e imagen institucional.								
Recursos Financieros: (a) Fondo para Infraestructura; (b) Fondo de Seguridad Ciudadana; (c) Fondo para poner en marcha planes de reciclaje en los hogares del distrito de Sachaca; (d) Fondo para la construcción de la Planta de Reciclaje; (e) Fondo para mejorar el sistema de recaudación de Impuestos tributarios; (f) Fondo construcción de bases de serenazgo; y (g) Fondo de promoción, marketing e imagen institucional								
Recursos Maquinaria y Equipo: (a) Equipos y herramientas para conservación de parques y áreas verdes; (b) Mobiliario para implementar el recojo de reciclaje en el Distrito; (c) Mobiliario para repotenciar la seguridad ciudadana; y (d) Maquinaria para la construcción en infraestructura de las nuevas bases de serenazgo								
Recursos Tecnológicos: Adquisición de Programas de Sistema de Información y gestión								
Estructura Organizacional: (a) Gerencia Municipal; (b) Gerencia de Administración y Finanzas; (c) Gerencia de Asesoría Jurídica; (d) Gerencia de Imagen Institucional; (e) Gerencia de Desarrollo Urbano; (f) Gerencia de Innovación y Desarrollo de Proyectos; (g) Gerencia de Bienestar Social y Calidad de Vida; y (h) Gerencia de Administración Tributaria								

Referencias

Acuerdo Nacional. (2011, Marzo). *Políticas de Estado y planes de gobierno 2011-2016*. Recuperado de:

http://www.acuerdonacional.pe/sites/default/files/Planes_de_Gobierno_2011-2016.pdf

Agencia SGA (2012, Abril). *Solucionarán conflicto limítrofe de cuatro distritos arequipeños*. Recuperado de: <http://www.quepasa.pe/arequipa/62865-ministro-de-defensa-se-reunir-hoy-con-autoridades-de-arequipa>.

Agung, W., et al (2010) *Peru's Tourism Cluster - Harvard Business School - Microeconomics of Competitiveness – Group Assignment*.

Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011^a, 04 de Mayo). *Precio promedio de viviendas en la provincia de Arequipa se incrementó en 8.9% desde octubre del 2008*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=NDK11RePsDo=>

Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011b, 04 de Mayo). *Invertirán S/. 26,000 millones en construcción de megaproyectos en Arequipa*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=1+Yc4+6icGk=>

Apoyo Consultoría S.A.C. (2013, Enero). *Situación económica y proyecciones*. Recuperado de: http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/SEPENERO2013.pdf

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2012, Agosto). *Reporte Semanal N 46*. Recuperado de: http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N°46_20121016030800617.pdf

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2012), *Niveles socio económicos en el Perú*. Recuperado de:
http://share.pdfonline.com/fac38827dd994e778afcc1ad104079a0/APEIM_NSE_2012.htm

Aurum Consultoría y Mercado, Cámara de Comercio de Arequipa & Universidad Católica San Pablo (2012, Febrero). *Índice de Confianza del Consumidor Arequipeño (ICCA)*. Recuperado de: <http://aurumperu.com/mydoc/indice.pdf>

Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional Arequipa (2012). *La responsabilidad social como acción de desarrollo sostenido*. Recuperado de:
<http://leoadministracion.blogspot.com/2012/09/la-responsabilidad-social-como-accion.html>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA] (2012, 10 de Septiembre). *Observatorio Económico Perú*. Sector Inmobiliario Peruano. Lima, Perú. Recuperado de:
http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/120910_Peru_EW_Burbuja_tcm346-357358.pdf?ts=1822013

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012, Enero). *Síntesis Económica de Arequipa Enero 2012*. Arequipa BCRP - Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2012/presentacion-arequipa-08-2012.pdf>.

Banco Mundial y Socios Perú: Centro de Colaboración Cívica (2011). *Informe Final de la Consulta a Nivel Regional para la formulación de la Estrategia de Alianza con el País del Banco Mundial 2012-2016*. Recuperado de:
<http://www.sociosperu.org.pe/doc/informefinalbm.pdf>

Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2011) *El Mercado de Edificaciones Urbanas en la Provincia de Arequipa*. Segunda Edición

Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2011, Abril) *Construcción e Industria*. Revista de la Cámara Peruana de la Construcción. Año XLVI N°258.

Carranza V. (2011, Noviembre). *La innovación no es prioridad para empresas privadas ni para el Estado*. Recuperado de:

<http://elcomercio.pe/economia/1340508/noticia-innovacion-no-prioridad-empresas-privadas-ni-estado>

Carreón, M. (Comunicación Personal) (2012, 12 de Octubre). *Entrevista sobre precio metro cuadrado en Arequipa*

Castillo, Fernando. (2012), *Al Perú le falta un millón y 800 mil viviendas*. Recuperado de: <http://www.infoconstruccion.com/noticia/02-10-12/al-peru-le-falta-un-millon-800-mil-viviendas/945>

Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES]. (2002) *Plan de Gestión de Riesgos de la Cuenca Urbana del Río Chili*. Arequipa, Perú. Recuperado de:

<http://leoadministracion.blogspot.com/2012/09/la-responsabilidad-social-como-accion.html>

CENTRUM Católica. (2012). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2011*. Lima, Perú.

Cervantes Susana. (2012, Septiembre). *Investigan 900 denuncias realizadas a ex autoridades por corrupción*. Recuperado de: <http://elbuho.pe/2012/09/28/investigan-900-denuncias-realizadas-a-ex-autoridades-por-corrupcion/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2011). *Perfil del Vacacionista Nacional 2011*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.peru.travel/IMPP/IndexIMPP.html>

Congreso de la república del Perú (1993). *Constitución Política del Perú de 1993*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [CONASEC] (2011, Diciembre) *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2012* Lima, Perú. Recuperado de: http://conasec.mininter.gob.pe/contenidos/userfiles/files/PNSC_2012.pdf

Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [CONASEC] (2011, Diciembre). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2012*.

Contraloría General de la Republica. (2012, Septiembre). *Unos 446 funcionarios investigados por actos de corrupción en Arequipa*. Recuperado de: <http://www.elpueblo.com.pe/noticias/?p=3547>

Cornejo, R. (2012, Agosto). *Sector hotelero invertirá US\$ 25 millones en Arequipa*. Recuperado de: http://aeronoticias.com.pe/noticiero/index.php?option=com_content&view=article&id=31273:sector-hotelero-invertira-us-25-millones-en-arequipa&catid=65:hoteleria&Itemid=575

Cuentas, Walter H. (Comunicación Personal) (2012, Diciembre 28). *Entrevista sobre el Plan Director*

Chirinos, R. (2012, Agosto). *Arequipa: Se viene US\$ 30 millones de inversión en negocio retail*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/10-08-2012/se-viene-us-30-millones-de-inversion-en-negocio-retail>

D'Alessio, F.A. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

Decreto Legislativo N 701. Eliminan las prácticas monopólicas, controlistas y restrictivas de la libre competencia. El congreso de la Republica (1992, Julio)

Decreto Legislativo N 1013. Decreto legislativo que aprueba la Ley de Creación, organización y funciones de Ministerio del Ambiente. El congreso de la Republica (2008, Mayo)

Decreto Supremo N N° 101-2011-PCM .Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad. El congreso de la Republica (2012, Junio)

Defensoría del Pueblo. (2012, Agosto) *Reporte de Conflictos Sociales N° 102*. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/63reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n-102_-_a.pdf

Defensoría del Pueblo. (2012, Septiembre) *Nota de Prensa N° 237/OCII/DP/2012*. Recuperado de: <http://www.defensoria.gob.pe/portal-noticias.php?n=8842>

Díaz, E. (2012). *TV MundoArequipa: No más viviendas en Sachaca*. Recuperado de http://www.youtube.com/watch?v=712Mxoyr4cU&feature=player_embedded

División de Seguridad Ciudadana del Distrito de Sachaca (2012). *Reporte de ocurrencias de Inseguridad del Distrito de Sachaca*.

Donald E. Nuechterlein. (1973), *United States National Interests in a Changing World*, Estados Unidos.

El Pueblo. (2012, Agosto). *Arequipeños buscan nuevos mercados para la exportación*. Recuperado de <http://www.elpueblo.com.pe/noticias/?p=2271>.

Expreso. (2012, Octubre). *Tasa de Desempleo baja a 7.7% de la PEA*. Recuperado de: <http://www.expreso.com.pe/noticia/2012/02/17/tasa-de-desempleo-baja-77-de-la-pea>.

Fondo Mi Vivienda. Recuperado de: <http://www.mivivienda.com.pe/portal/>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2012, Abril) *Perspectivas de la Economía Mundial: Reanudación del Crecimiento, Peligros persistentes. Estudios económicos y financieros*. Washington, DC.

Gana Perú. (2011, Marzo) Acuerdo Nacional, Plan de Gobierno 2011 – 2016 de Políticas de Estado y Planes de Gobierno 2011- 2016. Lima.

Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo – Arequipa & Programa de Competitividad Innovación y Desarrollo de Arequipa (2010) *Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa (PERTUR) 2011- 2015*. Arequipa, Perú. Recuperado de: http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/arequipa/pertur_arequipa_2011-2015.pdf

Gobierno Regional de Arequipa. (2007). *Plan Estratégico Institucional 2008 – 2010*. Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Arequipa, Perú.

Grupo de trabajo Multisectorial (2008, Febrero). *Diagnóstico Ambiental del Perú*. Recuperado de: inia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=305&verPor=fuente&idTipoElemento=2&idTipoFuente=&idfuenteinformacion=54

Hartmann F. H. (1978). *The Relation of Nations*. 5ta Edición. New York, London, The Macmillan Company.

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas [INCAE Business School]. (2011, Septiembre). *Informe de Competitividad 2011 – 2012. Resultados de Región*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1993). *Censos Nacionales 1993: IX de Población y IV de Vivienda*. Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos. Recuperado de:

<http://www.inei.gov.pe/BancoCuadros/bancocuadro.asp?id=ResultadosCensalesp=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos (tabla 2).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008, Agosto). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil Sociodemográfico del Perú*. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas [UNFPA], Naciones Unidas CEPAL, CELADE. (2009, Diciembre). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000 -2015. Boletín Especial N 18*, Recuperado de:

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010, Julio). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2001 -2009*. Lima, Perú. Recuperado de:

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0866/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Registro Nacional de Municipalidades*. Recuperado de:

<http://www.inei.gov.pe/srienaho/renamu2011/renamu2011.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a, Junio). *Las tecnologías de Información y comunicación en los Hogares*. Informe Técnico N° 2. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b), *La pobreza se redujo a 27.8% en Perú*. Recuperado de: <http://peru21.pe/2012/05/30/economia/pobreza-se-redujo-278-peru-2026543>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c, Mayo), *Evolución de la pobreza en el Perú al 2011*. Recuperado de:
http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_ExposicionJefe.pdf

Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI]. (2012d, Diciembre). INEI: Desempleo se reduce a 5.9%, el más bajo en 7 años. Recuperado de:
http://www.rpp.com.pe/2012-12-14-inei-desempleo-se-reduce-en-5-9--el-mas-bajo-en-7-anos-noticia_549235.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012e, Septiembre). *Condiciones de Vida en el Perú. Informe Técnico N° 3. Lima, Perú*. Recuperado de:
<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=14486.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b, Septiembre). *Encuesta Nacional de Programas Estratégicos. Seguridad Ciudadana. Informe Técnico N° 5*. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012, Octubre). *Avance Coyuntural de la Actividad Económica. Avance Técnico N° 10*. Lima, Perú.

Köppen W. P. (1900). *Clasificación climática de Köppen*. Recuperado de
<http://katiequispe.blogspot.com/2012/01/clasificacion-de-koppen.html>

La República. (2012, Septiembre). *Municipio de Arequipa anula resolución que depredaba campiña en Sachaca*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/05-09-2012/municipio-anula-resolucion-que-depredaba-campina-en-sachaca>.

León, J. (2002), *Evaluación del impacto ambiental de proyectos de desarrollo*.

Universidad Nacional de Colombia sede Medellín Facultad de Ciencias Agropecuarias
Departamento de Ciencias Forestales Medellín. Colombia

Ley 14698. Elevando a la categoría de Villa, los pueblos de Caima, Characato, Pocsi y Sachaca, Provincia de Arequipa. El Congreso de la Republica Peruana (1963).

Recuperado de: <http://docs.peru.justia.com/federales/leyes/14698-nov-8-1963.pdf>

Ley 25868. Ley de Organización y funciones del instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI. Congreso de la República del Perú (1992, Noviembre). Recuperado de:

http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/legis_normasyfuncionesindecopi/LEY25868.pdf

Ley 26864. Ley de Elecciones Municipales (1997, Setiembre). Recuperado de:

<http://www.ampeperu.gob.pe/documentos/Normas%20de%20Interes%20Municipal/LeydeEleccionesMunicipales.pdf>

Ley 27314. Ley General de Residuos Sólidos (2000, Julio). Congreso de la República del Perú. Recuperado de:

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGAAM/legislacion/Ley%2027314%20Ley%20General%20de%20Residuos%20S%C3%83%C2%B3lidos.pdf>

Ley 27444. Ley de Procedimiento Administrativo. Congreso de la República del Perú (2012). Recuperado de:

http://www.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/delitos_omision/ley27444.pdf

Ley 27795. Demarcación y Organización Territorial. Congreso de la República del Perú (2002), Recuperado de: <http://dgffs.minag.gob.pe/legislacion/?p=437>

Ley 27815. Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2002), Recuperado de:

http://www.conadisperu.gob.pe/web/documentos/2011/Leyes/LEY27815codigo_etica.pdf

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de:

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10939/PLAN_10939_Ley_Org%C3%A1nica_de_Municipalidades_2011.pdf

Ley 29571. Código de Protección y Defensa del Consumidor. Congreso de la República del Perú (2010). Recuperado de:

[http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/8/jer/legislacion_lineamientos/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor\(1\).pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/8/jer/legislacion_lineamientos/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor(1).pdf)

Ley 29792. Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. Congreso de la República del Perú (2011). Recuperado de: [http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/temas/coleccion00000.htm/tomo01010.htm/libro01140.htm/sumilla01146.htm?f=templates\\$fn=document-frame.htm\\$3.0#JD_L29792-TDCF-ie](http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/temas/coleccion00000.htm/tomo01010.htm/libro01140.htm/sumilla01146.htm?f=templates$fn=document-frame.htm$3.0#JD_L29792-TDCF-ie)

Ley 29898. Ley que modifica ley 29090, ley de regulación de habilitaciones urbanas y de edificaciones y establece el procedimiento de habilitación urbana de Oficio. Congreso de la República del Perú (2012). Recuperado de:

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/29898.pdf>

Madariaga, P. (2012). *Arequipa: el 75% de contaminación es generada por parque automotor*. Recuperado de: <http://maraton.rpp.com.pe/detalle.php?id=501350>

Marticorena, M. (2011, Septiembre) *Arequipa vive nuevo “boom” inmobiliario*. El comercio.pe. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/1308552/noticia-arequipa-vive-nuevoboomb-inmobiliario>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2012a, Junio). *Informe de Seguimiento del Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2012-2014* (MMMR 2012-2014).

Recuperado de:

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/Informe_Seguimiento_MMM_2012_2014_Rev_ISEM.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2011). *Lineamientos Generales de la Política Exterior Peruana*. Recuperado de:

http://www.embaperu.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=265:lineamientos-generales-de-la-politica-exterior-peruana&catid=145&Itemid=722

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2012b, Mayo). *Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015* (MMM 2013-2015). Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2013-2015-mayo.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2007). *Reglamento Nacional de las Tasaciones del Perú*. Recuperado de:

<http://www.vivienda.gob.pe/documentos/banners/REGLAMENTO%20NACIONAL%20DE%20TASACIONES.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2006, junio). *Reglamento Nacional de Edificación* (p.10). Recuperado de:

http://arquitecturaperu.pe/descarga/reglamento_nacional_edificaciones.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009, Abril). *Palacio de Goyeneche*.

Recuperado de:

http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/inventario%20turistico/Ficha.asp?cod_Ficha=594

Municipalidad Distrital de Arequipa y Consorcio GR Arquitectos. (2012, Febrero).

Plan de Desarrollo Metropolitano [PDM]. Arequipa, Perú. Recuperado de:

http://www.gr-arquitectos.com/index.php/Desarrollo-de-Ciudades-Comprom/72/0/?&tx_gtkproyectos_pi1%5Buid%5D=115&cHash=1acc49ef6c

Municipalidad Distrital de Arequipa. (2004, Febrero). *Plan integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos*. Arequipa, Perú. Recuperado de:

<http://www.ucsm.edu.pe/SIAR/siar/images/Documentos%20pdf/PigarsA.pdf>

Municipalidad Distrital de Sachaca (2004). *Plan Concertado de Desarrollo Municipal 2004-2011*.

Municipalidad Distrital de Sachaca (2011, Noviembre). *Reglamento de Organización y Funciones*. Ordenanza Municipal N° 016-2011-MDS. Arequipa, Perú.

Municipalidad Distrital de Sachaca. (2012a). *Estructura Orgánica*. Municipalidad Distrital de Sachaca. Recuperado de:

http://www.munisachaca.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=156

Municipalidad Distrital de Sachaca (2012b, Julio). *Plan de Manejo de Residuos Sólidos de la Municipalidad Distrital de Sachaca 2012*.

Municipalidad Distrital de Sachaca (2012c). *Informe de Seguridad Distrital Sachaca 2012*.

Municipalidad Distrital de Sachaca (2012d). *Estado de Ganancias y Pérdidas 2010 y 2011*.

Municipalidad Distrital de Sachaca (2004). Plan concertado de desarrollo del distrito de Sachaca 2004- 2011.

Municipalidad Provincial de Arequipa. (2002). *Plan Director de Arequipa Metropolitana 2002 – 2015*. Arequipa, Perú.

Municipalidad Provincial de Arequipa. (2004, Febrero). *Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos*. Arequipa, Perú.

Naciones Unidas (2012). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2012*. Sumario Ejecutivo. Recuperado de:

<http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/index.shtml>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE]. Recuperado de: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Partido Político Gana Perú. (2010). Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional elaborado para la Campaña del Presidente Ollanta Humala. Recuperado de:

http://blog.pucp.edu.pe/media/3763/20110126-PlandeGobierno_GanaPeru_2011-2016.pdf

Pajares, G. (2012, 02 de Octubre). [Entrevista con Fernando Castillo presidente interino de la Cámara Peruana de la Construcción - Al Perú le faltan un millón 800 mil viviendas] *Perú 21.pe*. Recuperado de: <http://peru21.pe/impres/a/al-peru-le-falta-millon-800-mil-viviendas-2044674>

Perú 21. (2012, Mayo). *La Pobreza se redujo a 27.8% en Perú*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/05/30/economia/pobreza-se-redujo-278-peru-2026543>

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press. New York, 1980.

Porter, M.E. (2002). Diferenciación. En M.E. Porter (Ed.). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (pp.119-162). México, D.F., México: Grupo Patria Cultural.

Porter, M.E. (2008, Enero). The five forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

Porter, M.E. (2010, 12 de Noviembre). A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Perú [Presentación dada para la Conferencia Anual de Ejecutivos 2010 en Urubamba-Cusco] Recuperado de: http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2011). *Informe sobre Desarrollo Humano 2011*. Nueva York. Estados Unidos. Recuperado de: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_ES_Complete.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2009). Informe sobre Desarrollo Humano 2009. Nueva York. Estados Unidos. Recuperado de: <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraiibes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2005). Informe sobre Desarrollo Humano 2005. Nueva York. Estados Unidos. Recuperado de:
<http://sinia.minam.gob.pe/admDocumento.php?accion=bajar&docadjunto=1706>

Rowe A. J., Mason, R. O. & Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994) *Strategic management. A methodological approach (4th ed.)* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company

Tarazona, J.M. (1968) Demarcación política del Perú: 1821-1967. Volumen 1 de Demarcación política del Perú: Recopilación de leyes y decretos, Perú. Dirección Nacional de Estadística y Censos

The World Bank and the international Finance Corporation. (2013) Doing Business 2013. Recuperado de:
<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>

The World Economic Outlook (2012, Octubre), *Reporte de Perspectivas de la economía Mundial del Fondo Monetario internacional*. Recuperado de:
<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2012/02/pdf/texts.pdf>

Universidad Nacional de San Agustín [UNSA] (2000, Septiembre). *Mapa de Peligro Potencial del Volcán Misti*. Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://www.adexperu.org.pe/>

Universidad de Yale (2012). *Environmental Performance Index*. Recuperado de:
<http://epi.yale.edu>

World Economic Forum. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. Ginebra, Suiza. Recuperado de:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Zegarra, A. (2012, Setiembre). *Arequipa: Hay 100 pedidos para cambiar tierras del agro a fines urbanos*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/07-09-2012/hay-100-pedidos-para-cambiar-tierras-del-agro-fines-urbanos>

