

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Textil de Fibra de Alpaca en la Región

Arequipa

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Frich Frank Loayza Rodríguez

Lizbeth Marny Manrique Rivera

José Percy Mendieta Agüero

Percy Gustavo Morales Ramos

Asesor: Carlos Bazán Tejada

Surco, Agosto 2018

Agradecimientos

A nuestros profesores que nos brindaron todo su apoyo en este proceso de crecimiento profesional y académico.

Dedicatorias

A mi Sra. madre Celinda Rodriguez, a mi esposa Claudia y mis hijos Claudio y Frich por haberme apoyado en todo este largo proceso y brindarme su tiempo, paciencia y sobre todo su comprensión para lograr obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas.

Frich Loayza

A Dios y a mis padres que son mi motivación y ejemplo para seguir, quienes apoyan cada paso de mi vida y me impulsan a ser mejor cada día. A mis hermanas y sobrinas que con su cariño constante motivan cada paso que hoy.

Lizbeth Manrique

A mis padres, a mi esposa y mis hijos por haberme apoyado en todo este largo proceso y brindarme su tiempo, paciencia y comprensión para lograr obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas.

José Mendieta

A mi madre profesora Eva Ramos por sus sabios consejos para alcanzar mis objetivos, mi padre Ing. Hugo Morales por enseñarme el camino del éxito profesional y mis hermanos Rubén, Eliana y Zaida por el estímulo constante en alcanzar mis metas. A Mariela Cáceres por su apoyo para las entrevistas con los Gerentes Regionales de Arequipa.

Gustavo Morales

Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico para el Sector Textil de Fibra de Alpaca en la Región Arequipa, se preparó siguiendo la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por el Dr. D'Alessio 2015; cuenta a la fecha con debilidades como falta de liderazgo en las cooperativas que agrupan a los pequeños alpaqueros, falta de centros de acopia e infraestructura vial, bajo nivel técnico de los pequeños productores de alpaca. Tiene fortalezas que se confrontan a las debilidades como como la diversidad de fibras de alpaca, disponibilidad de tierras alto andinas, diversidad de lugares turísticos, presencia de inversión nacional y extranjera y una solidez económica, además, de su posición como primer productor de cobre del Perú, constituyéndose en lo más representativo, complementados con la producción de leche y el turismo.

La Región Arequipa puede desarrollar ventajas competitivas en función a la conectividad que logre entre sus provincias, el desarrollo de clúster agropecuarios, su diversidad de recursos animales, la disponibilidad de tierras y diversidad de lugares turísticos. Existe una limitante para la toma de decisiones en algunas áreas de la región; como el manejo y control del presupuesto de la región está limitado porque los proyectos grandes y empresas como gran minería, mediana minería, industrias para exportación son manejados a través de los Ministerios.

Por ello, el presente trabajo contempla tres objetivos de largo plazo que impulsarán el desarrollo de la región hacia el año 2027, éstas serán llevados a cabo a través del desarrollo de 14 estrategias retenidas y de contingencia y el cumplimiento y seguimiento de sus diez objetivos a corto plazo. Con la aplicación del plan estratégico propuesto y del control a través del tablero balance scorecard se podrá lograr grandes cambios en un periodo de diez años; el incremento en el valor agregado bruto, con mayor exportación de textiles de fibra de alpaca, el incremento en la producción y exportación de minerales y la generación de empleo.

Abstract

The strategic planning for the Textile Sector of Fibra de Alpaca in the Arequipa Region, was prepared following the methodology of the sequential model of the strategic process proposed by Dr. D'Alessio 2015; to date, there are weaknesses such as lack of leadership in the cooperatives that group the small alpaca farmers, lack of collection centers and road infrastructure, low technical level of the small producers of alpaca. It has strengths that confront weaknesses such as the diversity of alpaca fibers, availability of high Andean lands, diversity of tourist sites, presence of national and foreign investment and economic solidity, as well as its position as the leading copper producer in the region. Peru, constituting the most representative, complemented with milk production and tourism.

The Arequipa Region can develop competitive advantages based on the connectivity it achieves between its provinces, the development of agricultural clusters, its diversity of animal resources, the availability of land and the diversity of tourist sites. There is a limitation for decision making in some areas of the region; as the management and control of the budget of the region is limited because large projects and companies such as large-scale mining, medium-scale mining, export industries are managed through the Ministries.

Therefore, this work includes three long-term objectives that will drive the development of the region by the year 2027, these will be carried out through the development of 14 retained and contingency strategies and compliance and monitoring of its ten objectives short term. With the application of the proposed strategic plan and the control through the balance scorecard, great changes can be achieved in a period of ten years; the increase in gross added value, with greater exports of alpaca fiber textiles, the increase in the production and export of minerals and the generation of employment.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Región Arequipa.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Visión	15
2.3. Misión	15
2.4. Valores	15
2.5. Código de Ética	16
2.6. Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	17
3.1.2. Potencial Nacional.....	20
3.1.3. Principios cardinales.....	24
3.1.4. Influencia del análisis en la región Arequipa	27
3.2. Análisis Competitivo del País	28
3.2.1. Condiciones de los factores	28
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	30
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	32
3.2.5. Influencia del análisis en la Región Arequipa.....	34
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	40
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Región Arequipa	42
3.5. Arequipa y sus Competidores	42
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	43
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	43
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	44
3.5.4. Amenaza de los entrantes	47
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	47
3.6. La Región Arequipa y sus Referentes	49
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	56
3.8. Conclusiones	58
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	60
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1. Administración y gerencia (A)	60
4.1.2. Marketing y ventas (M)	62
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	63
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	74
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	75
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	76
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	77
4.3. Conclusiones	78

Capítulo V: Intereses de la región Arequipa y Objetivos de Largo Plazo.....	79
5.1. Intereses de Arequipa	79
5.2. Potenciales de Arequipa	79
5.3. Principios Cardinales de Arequipa	82
5.4. Matriz de Intereses de Arequipa (MIO)	83
5.5. Objetivos de Largo Plazo	84
5.6. Conclusiones	85
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	86
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	86
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	86
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	86
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	89
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	91
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	92
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	92
6.9. Matriz de Ética (ME)	95
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	96
6.11. Estrategias Retenidas Versus Objetivos de Largo plazo (OLP).....	98
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	98
6.13. Conclusiones	101
Capítulo VII: Implementación Estratégica	102
7.1. Objetivos de Corto Plazo	102
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	103
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	105

7.4. Estructura Organizacional para Arequipa	105
7.6. Recursos Humanos y Motivación	108
7.7. Gestión del Cambio.....	108
7.8. Conclusiones	109
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	110
8.1. Perspectivas de Control.....	110
8.1.1. Aprendizaje.....	110
8.1.2. Proceso	110
8.1.3. Clientes.....	111
8.1.4. Financiera	112
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	112
8.3. Conclusiones	112
Capítulo IX: Competitividad de la Región Arequipa.....	115
9.1. Análisis Competitivo de la Región Arequipa.....	115
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Arequipa.....	117
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Arequipa	118
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	119
9.5. Conclusiones	120
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	121
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	121
10.2. Conclusiones Finales.....	122
10.3. Recomendaciones Finales	123
10.4. Futuro de la Región Arequipa	124
Referencias.....	126
Anexo A: Entrevista con Miguel Sucapuca Gerente de Energía y Minas, Gobierno Regional de Arequipa	134
Apéndice B: Ing. Richard Edgard Calvo Ramos, Gerente Regional de la Producción	141

**Apéndice C: Entrevista a Ing. Carlos Alberto Flores Capcha- Coordinador Área
Camélidos Domésticos – MINAGRI..... 147**

**Anexo D: Entrevista con Dr. Eduardo Luna Quiroz Director de Comercio Exterior y
Turismo 154**



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Región Arequipa: Población del Perú y Región Arequipa al 2016</i>	2
Tabla 2	<i>Región Arequipa: PBI según Actividades Económicas</i>	3
Tabla 3	<i>Arequipa: Índice de Empleo en las Empresas Privadas Formales</i>	6
Tabla 4	<i>Arequipa: Producción de Metales</i>	6
Tabla 5	<i>Arequipa: Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB Millones)</i>	9
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	20
Tabla 7	<i>PBI del Perú y Variación de los Sectores Económicos</i>	31
Tabla 8	<i>PBI Real, Precios al Consumidor, Saldo en Cuenta Corriente y Desempleo</i>	33
Tabla 9	<i>Exportaciones por Grupo de Productos de la Región Arequipa</i>	37
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	42
Tabla 11	<i>Comercialización de Fibra según norma técnica Peruana</i>	45
Tabla 12	<i>Calidad de Fibras de Animal en el Mercado Mundial</i>	46
Tabla 13	<i>Fibras de Animal Alternativas en el Mercado Mundial</i>	46
Tabla 14	<i>Número de Unidades Agropecuarias y Porcentajes por Tamaño</i>	48
Tabla 15	<i>Población de Alpacas Perú 2016</i>	49
Tabla 16	<i>Clúster en el Perú</i>	49
Tabla 17	<i>Cantidad de Empresas Textiles en la Región Arequipa</i>	51
Tabla 18	<i>Producción Anual de Fibras de Animales en el Mundo</i>	51
Tabla 19	<i>Precio de Prendas de Fibras de Animales en el Mundo</i>	52
Tabla 20	<i>Principales Ferias a Nivel Mundial</i>	56
Tabla 21	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	57
Tabla 22	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	58
Tabla 23	<i>Infraestructura del Sistema Vial de Carreteras 2014</i>	69
Tabla 24	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	77

Tabla 25 <i>Matriz de evaluación de Interés de la organización (MIO)</i>	84
Tabla 26 <i>Matriz FODA de la Organización Arequipa</i>	87
Tabla 27 <i>Matriz MEPEYA</i>	88
Tabla 28 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Arequipa</i>	93
Tabla 29 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Arequipa MCPE</i> .	94
Tabla 30 <i>Matriz de Rumelt de la Región Arequipa</i>	95
Tabla 31 <i>Matriz de Ética para la Región Arequipa</i>	96
Tabla 32 <i>Matriz de Estrategias Retenidas Versus Objetivos de Largo Plazo (OLP)</i>	99
Tabla 33 <i>Matriz MEPCS para la Región Arequipa</i>	100
Tabla 34 <i>Matriz de Recursos Asignados</i>	104
Tabla 35 <i>Matriz de Políticas de Estrategias</i>	106
Tabla 36 <i>Matriz de Tablero de Control</i>	114
Tabla 37 <i>Matriz de Plan Estratégico</i>	125

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico	xi
Figura 2. Mapa político de la Región Arequipa.....	1
Figura 3. Producto Bruto Interno por región al 2016.....	2
Figura 4. Tamaño de producción de alpacas.....	4
Figura 5. Población de alpacas en el Perú.....	5
Figura 6. Producción ingresos y precio del Cobre.....	7
Figura 7. Registro Integral de Formalización Minera.....	8
Figura 8. Mineros por Provincias.....	8
Figura 9. Producción de leche cruda de vaca por provincias- IV Trimestre 2017.....	10
Figura 10. Proyectos de inversión en Arequipa por provincias.....	12
Figura 11. Índice de Progreso Social Regional Perú 2016.....	13
Figura 12. Pirámide de la población 2016	21
Figura 13. Perú ubicación geográfica.....	22
Figura 14. Ejes de integración en América del Sur.....	29
Figura 15. Ranking histórico del índice de competitividad global (ICG).....	32
Figura 16. Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, 1940-2007.....	39
Figura 17. Distribución de participación de Exportaciones fibra de alpaca.....	44
Figura 18. Vellón o calidad de la fibra según el lugar del cuerpo.....	46
Figura 19. Cantidad de empresas y segmentos en prendas de alpaca.....	50
Figura 20. Organigrama del Gobierno Regional de Arequipa.....	61
Figura 21. Movimiento de Carga de Tisur S.A (Miles de T.M).....	70
Figura 22. Diagrama de matriz PEYEA para la región de Arequipa.....	89
Figura 23. Matriz Boston Consulting Group para la región Arequipa.....	90
Figura 24. Matriz de distribución externa e interna (MIE) para la región de Arequipa.....	90

Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia de la región Arequipa.91

Figura 26. Estructura organizacional propuesta del Gobierno Regional Arequipa. 107

Figura 27. Gráfico radial del Índice de Competitividad de Arequipa 2016..... 115



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

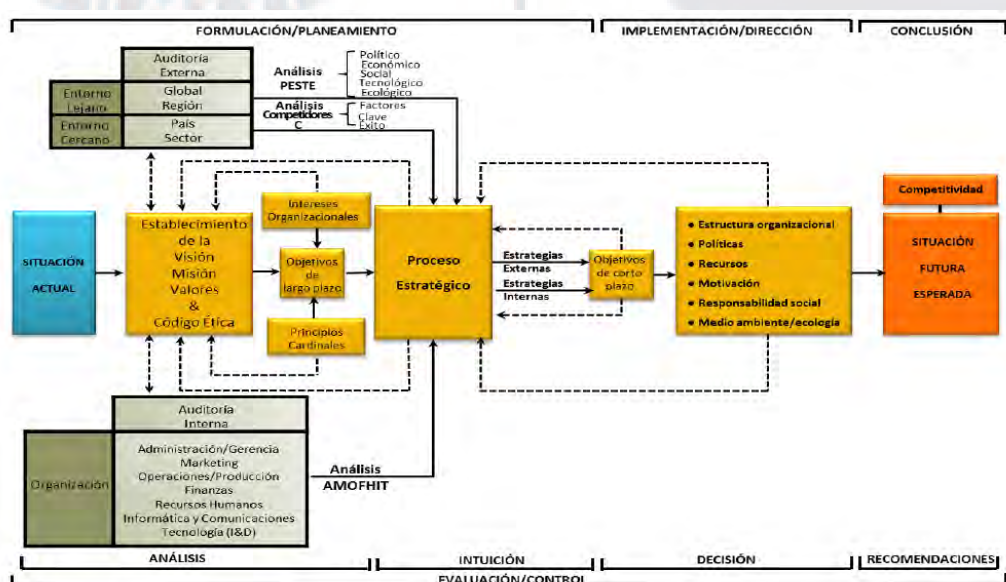


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

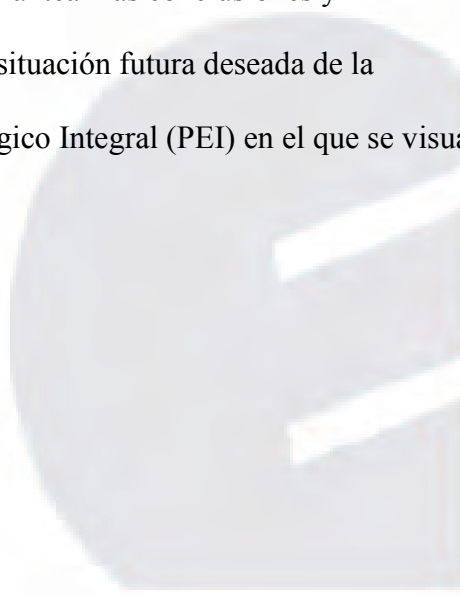
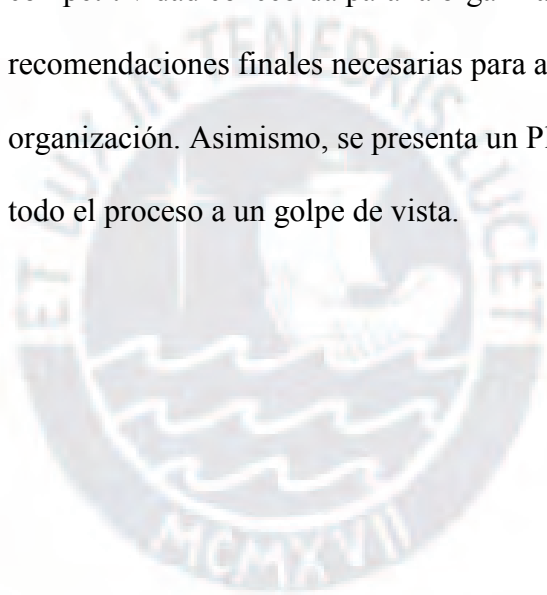
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el desarrollo social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con los stakeholders, según Rodríguez (2013) definió Stakeholders como aquellos individuos o grupos que de forma positiva o negativa pueden ser impactados por las actividades o proyectos que desarrolla de una organización, que forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



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

Capítulo I: Situación General de la Región Arequipa

El presente capítulo brinda la información más relevante, desarrollado de la forma más breve y selectiva posible. Se consideran datos como la localización geográfica, situación política, social y económica. Luego del desarrollo se contará con un panorama global de la región para el desarrollo de su plan estratégico.

1.1. Situación General

Arequipa fue fundada con el nombre de “Villa Hermosa de Nuestra Señora de la Asunta” el 15 de agosto de 1540 por una expedición española al mando de don García Manuel de Carbajal, lugarteniente de Francisco Pizarro, un año después, el rey Carlos V le dio la jerarquía de “Ciudad de Arequipa”. La Región se ubica al sur del país, limita con los departamentos de Ayacucho, Apurímac, Ica, Cusco, Puno, Moquegua y con el mar del Pacífico en una extensión de 528 Km., conformada por ocho provincias y 109 distritos (ver Figura 2).



Figura 2. Mapa político de la Región Arequipa.

Tomado de “Datos geográficos de Arequipa,” por masarequipa.com., 2017 (<http://masarequipa.com/geopolitica/33-geografia>).

De acuerdo al censo realizado el 2007 la Región Arequipa representaba el 4.2% del total nacional y de acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) la población de Arequipa al 2016 representa el 4.13% del total

nacional con 1'301,300 habitantes teniendo un crecimiento del 12.9% respecto al 2007 (ver Tabla 1).

Tabla 1

Región Arequipa: Población del Perú y Región Arequipa al 2016

	Censo 2007	Estimación 2016	Distribución 2016 (%)	%Variación 2016/2007
Perú	27'412,157	31'488,625	100	14.90
Arequipa	1'152,303	1'301,300	100	12.90
Arequipa	864,250	980,600	75.40	13.50
Caylloma	73,718	94,600	7.30	28.30
Camaná	53,065	59,400	4.60	11.90
Islay	52,264	53,300	4.10	2.00
Caravelí	35,928	41,200	3.20	14.70
Castilla	38,425	39,100	3.00	1.80
Condesuyos	18,991	18,200	1.40	-4.20
La Unión	15,662	14,900	1.10	-4.90

Nota. Tomado de “Sistema regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a.

La región Arequipa representa aproximadamente el 6.0 % del PBI nacional con S/ 29,844' 000,000 (9,3 Billones de dólares) encontrándose en la segunda posición después de Lima, que representa el 49% del PBI nacional (ver Figura 3). En la Tabla 2 se observa que la región Arequipa basa su economía en las actividades primarias como el sector agropecuario, minería, manufactura, construcción y comercio. Asimismo, la región presenta un ingreso per cápita de 6,871.47 USD (SIICEX) que significa un ingreso mayor al promedio del Perú 6,045.65 USD (Banco mundial)

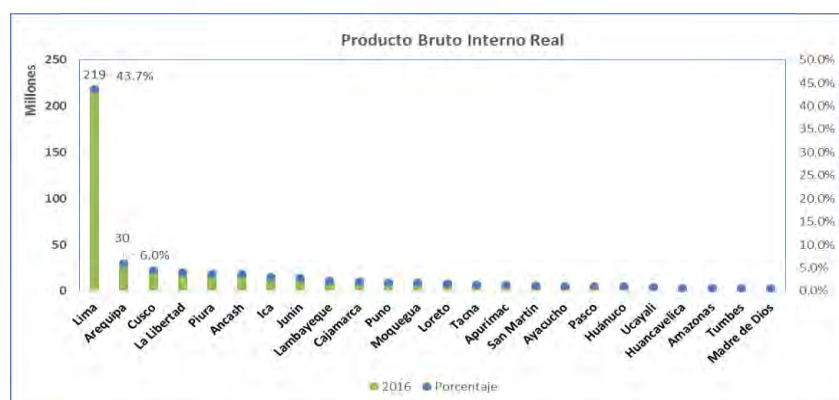


Figura 3. Producto Bruto Interno por región al 2016.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional [INCORE],” por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017.

Tabla 2

Región Arequipa: PBI según Actividades Económicas

Actividades	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'539,470	1'598,489	1'551,462	1'628,507
Pesca y Acuicultura	40,180	57,038	53,543	42,036
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	5'449,447	4'716,249	5'654,956	11'220,487
Manufactura	3'456,963	3'625,690	3'406,490	3'410,325
Electricidad, Gas y Agua	287,609	260,190	261,664	295,314
Construcción	2' 041,958	2'240,321	1'977,557	2'098,294
Comercio	2' 553,770	2'663,490	2'745,828	2'799,097
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1' 255,836	1'281,082	1'331,534	1'396,709
Alojamiento y Restaurantes	525,403	558,182	572,589	588,658
Telecom. Y Otros Serv. de Información	748,755	819,596	899,503	966,774
Administración Pública y Defensa	751,745	798,771	822,055	866,829
Valor Agregado Bruto	22'629,103	22'774,457	23'629,319	29'844,731

Nota. Tomado de “Valor agregado Bruto por años, según Actividades Económicas” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017.

Valores a precios constantes de 2007(Miles de soles) <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En el sector textil la producción de fibra de alpaca está determinada por la complejidad y amplitud que se presenta en su cadena de valor, como primer eslabón está la producción rural de donde se produce la mayor cantidad de fibra de alpaca. Actualmente la región Arequipa cuenta con 10 cooperativas de productores, siendo las cooperativas de Caylloma y Pisco que se mantienen activas, las otras han presentado problemas en su estructura debido a la desconfianza de sus propios dirigentes y como consecuencia la desintegración de éstas, asimismo el gobierno regional está creando puntos de acopio que permitan recolectar la producción de los pequeños productores o cooperativas, actualmente existen 24 centros de acopio, lo que ha permitido combatir a los intermediarios. La región Arequipa recibe la producción de fibra de alpaca proveniente de las regiones de Puno, Cusco, asimismo es reconocida como la capital mundial de fibra de alpaca sin embargo todavía existen problemas con los intermediarios (Flores. C, comunicación personal, 2 de mayo 2018).

Durante los últimos años el gobierno ha venido decretando normas como la ley N° 28350 (Ley de promoción del mejoramiento genético y conservación de las razas de camélidos sudamericanos) D.S N° 008-2004-AG (Las comunidades campesinas serán las encargadas de la producción de la fibra y establecimiento de centros de acopio bajo la dirección de CONACS) con el objetivo de mejorar y facilitar las condiciones necesarias para desarrollar las actividades en la crianza de camélidos y producción de fibra de alpaca. Sin embargo, uno de los problemas en la cadena de valor que se presenta en este sector es la atomización de los criadores de alpaca, donde el 90% de la producción se encuentra entre los medianos y pequeños criadores, ver Figura 4.



Figura 4. Tamaño de producción de alpacas.
Tomado de “Entrevista,” por Flores. C, comunicación personal, 2 de mayo 2018.

Arequipa actualmente cuenta con empresas que pueden procesar altos volúmenes de materia prima para la exportación manejando los tres eslabones de la producción, extracción de la lana, procesamiento, teñido y finalmente confecciones. Arequipa procesa 5,000 toneladas anuales de fibra de alpaca que representa el 80% de la producción a nivel nacional, de los cuales la región produce 1,300 toneladas, donde el 20% proviene de los puntos de acopio y el resto por medio de intermediarios, La región Arequipa actualmente posee una población de 500, 000 cabezas de alpacas siendo la tercera región con el mayor número de cabezas de alpacas después de Puno y Cuzco, ver la figura 5 (Flores. C, comunicación personal, 2 de mayo 2018). En el año 2016 las exportaciones en textiles de fibra de alpaca

generaron USD113.0 MM valor FOB, estas exportaciones fueron dirigidas a los mercados de China y EEUU.

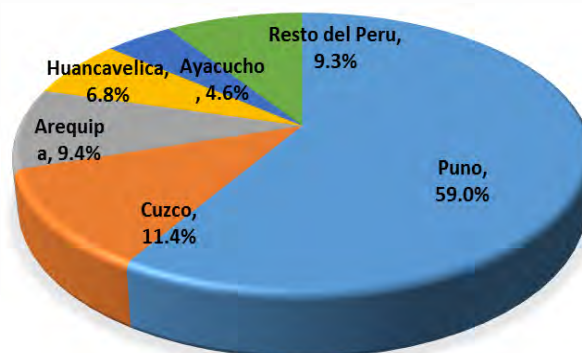


Figura 5. Población de alpacas en el Perú.

Tomado de "Entrevista," por Flores. C, comunicación personal, 2 de mayo 2018.

La fibra de alpaca no solo es patrimonio de la región Arequipa ya que actualmente existen países como Australia (300,000), Nueva Zelanda (15,000), Estados Unidos (170,000) y Canadá (25,000) con importantes poblaciones de alpacas (Quispe, Rodriguez, Iñiguez & Mueller, 2009), estos países en especial Australia viene trabajando en la genética de alpacas así como en la tecnificación de los procesos productivos en la cadena de la obtención de la fibra y siendo reconocida como una de las mejores a nivel mundial por su alta calidad (SIICEX, 2016).

Respecto a la importancia relativa de la minería, se torna mayor si se toma en cuenta que la participación mencionada corresponde solo a las actividades primarias (extracción de minerales y obtención de concentrados), a lo que debe sumarse no solo la manufactura vinculada al proceso de refinación del mineral, sino también el efecto indirecto generado sobre la demanda de bienes y servicios conexos (por ejemplo, bienes industriales intermedios y de capital, servicios de transportes y comunicaciones, agua, electricidad, y financieros, entre otros). El empleo en Arequipa aumentó 2.8 %, en el 2017 respecto al 2016 manteniendo un crecimiento continuo durante diez meses. Siendo el más dinámico el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones (13.4 %), seguido del extractivo (7.8 %), servicios (3.4

%) y comercio (0.6 %); contrarrestado parcialmente por la variación negativa del sector de industria manufacturera (-3.4 %) (ver Tabla 3).

Tabla 3

Arequipa: Índice de Empleo en las Empresas Privadas Formales

Actividades	2016	2017	Var %
Extractiva 2/	197,3	212,8	7,8
Industria manufacturera	106,8	103,2	-3,4
Comercio	117,0	117,7	0,6
Transporte, almacenes y comunicaciones	132,3	150,0	13,4
Servicios 3/	103,5	107,0	3,4
Total	118.1	119.4	2.8

Nota: Tomado de “MTPE - Encuesta Nacional de Variación del Empleo (ENVME)”, por BCRP, Sucursal Arequipa, 2017. 10 trabajadores a más por rama de actividad económica.

La actividad minera durante el año 2016 presentó un crecimiento del 90% de sus principales metales extraídos, la producción de Cobre obtuvo un 103.4 % debido al aumento de producción en Cerro Verde, asimismo presentó un crecimiento del metal asociado al cobre Molibdeno de 187.5%, en los otros metales como el Oro de 11.9%. Arequipa se posiciona en el primer de exportación del metal rojo Cobre desplazando al segundo lugar Ancash (ver Tabla 4). Por otro lado, el aumento en las cotizaciones de los commodities durante el último año ha permitido obtener resultados positivos con un crecimiento de ingresos producto del precio de cobre de 22 % (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016c) (ver Figura 6).

Tabla 4

Arequipa: Producción de Metales

Mineral	2015	2016	Var %	Ranking Perú	Mundial	
Cobre (TMF)	257,652	524,023	103,4	22%	1	2
Oro (KGF)	13,631	15,256	11,9	11%	4	6
Plata (KGF)	270,981	285,458	5,3	7%	6	2
Plomo (TMF)	13,485	18,338	36,0	6%	6	4
Zinc (TMF)	21,517	25,865	20,2	2%	8	2
Molibdeno (TMF)	3,332	9,580	187,5	37%	1	4

Nota. Tomado de “Publicaciones del sector minero,” por BCRP - Sucursal Arequipa. Departamento de Estudios Económicos, 2016 (<http://www.snmpe.org.pe/mineria/publicaciones-del-sector-minero/los-minerales.html>).

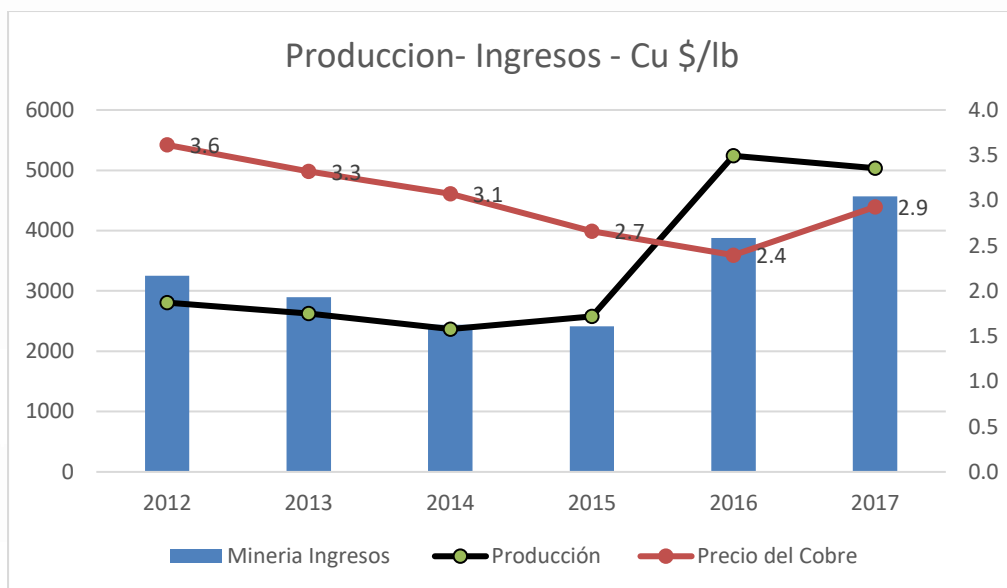


Figura 6. Producción ingresos y precio del Cobre.

Tomado de "Publicaciones del sector minero," por Ministerio de Energía y Minas, elaboración: BCRP - Sucursal Arequipa. Departamento de Estudios Económicos, 2016 (<http://www.snmpe.org.pe/mineria/publicaciones-del-sector-minero/los-minerales.html>).

Respecto a la pequeños minerales y artesanales informales la región de Arequipa presenta la mayor población de mineros informales en el Perú ver Figura 7, esta problemática se presenta en todas las provincias de la región ver Figura 8, el gobierno regional ha determinado que el principal problema se debe a los contratos mineros entre el titular de la concesión y los terceros que la explotación siendo el 96% de la explotación se da por los terceros, esto unido a una serie de trabas en los organismos del estado que no agilizan la documentación que se presentan para que los pequeños mineros y artesanales de la minería aurífera obtengan su formalidad estos problemas se dan básicamente en el permiso de agua controlado por el Autoridad Nacional del Agua ANA y los instrumentos de gestión ambiental IGA controlados por la Ministerio del ambiente. Actualmente se viene trabajando en la formalización de los mineros a través de la ayuda y cooperación internacional con el objetivo de destrabar la documentación y lograr la capacitación de los mineros obteniendo un mejor bienestar social (Sucapuca. M, comunicación personal, 2 de mayo 2018).

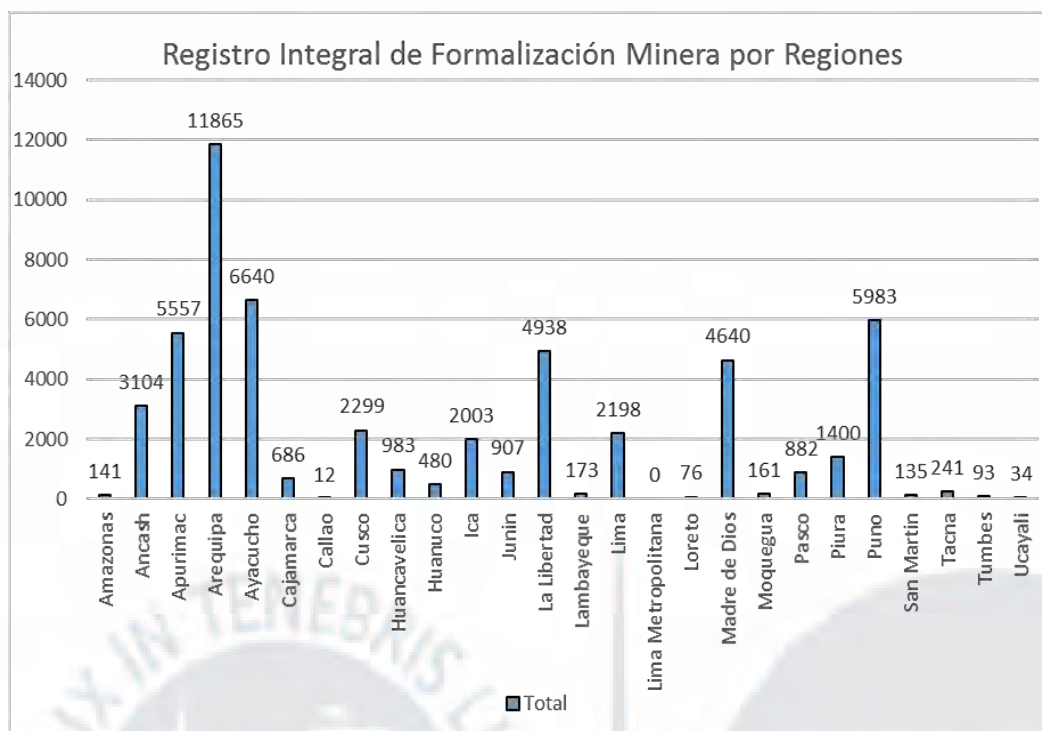


Figura 7. Registro Integral de Formalización Minera.
Tomado de "Entrevista," por Sucapuca. M, comunicación personal, 2 de mayo 2018.

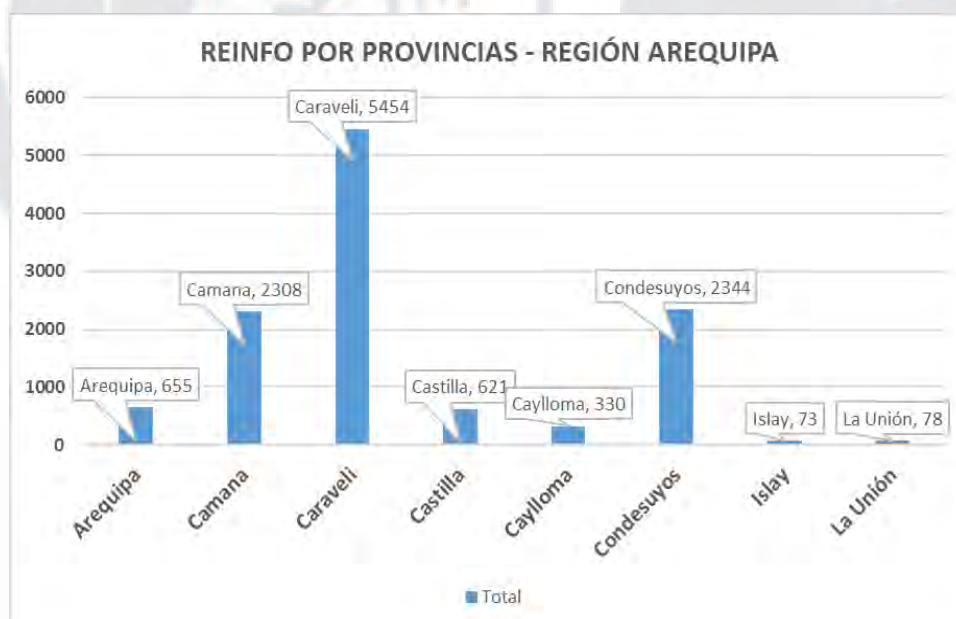


Figura 8. Mineros por Provincias.
Tomado de "Entrevista," por Sucapuca. M, comunicación personal, 2 de mayo 2018.

En cuanto a exportaciones, los principales destinos de las exportaciones de la región son: (a) República China 36.6%, (b) Estados Unidos 16.5%, (c) Japón 16.1% y (d) Suiza 7.5%. El producto tradicional de mayor envío son el cobre la plata, oro y molibdeno. Siendo

los concentrados de cobre con mayor exportación 59.2% y el segundo es el oro con 19.2% y como tercer elemento los cátodos de cobre 4% (ver Tabla 5).

Tabla 5

Arequipa: Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB Millones)

TIPO	2015	2016	Var. %
Productos Tradicionales	2497.4	3920.1	57%
Pesqueros	55	36.2	-34.2%
Agrícolas	5.1	3.9	-23.5%
Mineros (Concentrados)	2437.3	3880	59.2%
Productos no Tradicionales	558.4	495.8	-11.2%
Agropecuarios	102.4	125.5	53,7
Pesqueros	6.6	11	156,7
Textiles	169.3	143.2	29,9
Maderas y papeles y sus derivados	1.9	1.3	-93,6
Químicos	63.1	59	43,2
Minerales no metálicos	38.6	35.6	2,8
Sidero/metalmúrgicos	160.7	102.9	-82,1
Metal/mecánicos	11.7	14.1	34,0
Otros	4.1	3.2	-30,9
TOTAL EXPORTACIONES	2497.4	3920.1	57%

Nota. Tomado de "Publicaciones del sector minero," por BCRP - Sucursal Arequipa. Departamento de Estudios Económicos, 2016

(<http://www.snmpe.org.pe/mineria/publicaciones-del-sector-minero/los-minerales.html>).

La actividad agropecuaria se divide en dos actividades principales: como la actividad pecuaria y agrícola, asimismo presentó en el último año un pequeño crecimiento 0.7 % respecto al 2016, debido a la actividad pecuaria y al crecimiento de la línea avícola que se basa en producción de carne de pollos, leche y carne de porcino entre otros. Asimismo, La región es una de las cuencas lecheras más importantes en el Perú, es así que en el 2017 se ubicó en el tercer lugar a nivel nacional en producción de leche cruda encontrándose Cajamarca y Lima ubicadas en el primer y segundo lugar respectivamente, la producción de la región de Arequipa cuenta con una producción de 650 mil litros por día, de 75 mil cabezas de ganado, que principalmente se encuentran en las provincias de Caylloma, Castilla y Arequipa (ver Figura 9).

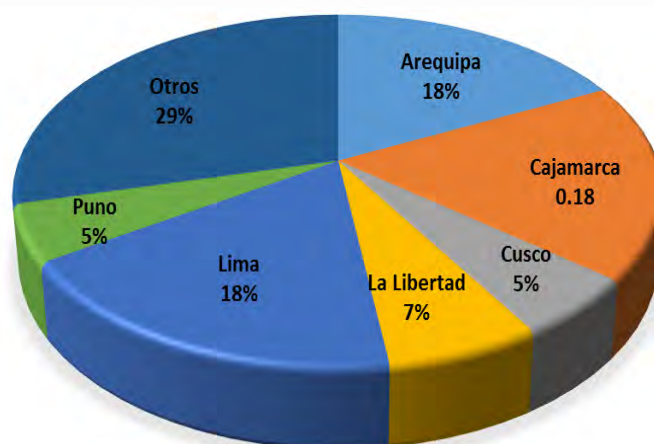


Figura 9. Producción de leche cruda de vaca por provincias- IV Trimestre 2017. Tomado de “Producción agrícola y ganadera,” por MINAG, 2017 (http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-agricola-ganadera-ivtrimestre2017_220318_0.pdf).

El sector agrícola de la región Arequipa representa una de las fuentes más importantes de empleo con un 15% del PEA ocupada, asimismo la región cuenta con aproximadamente dos millones de hectáreas de superficie aprovechables, de las cuales 148 mil hectáreas son dedicadas a las actividades agrícolas siendo así el 86% de esta superficie agrícola de la región se encuentra bajo riego (gravedad y aspersión en su mayoría). Dentro de los cultivos con mayor producción para el rubro de exportación destacan los cultivos como alcachofa, cebolla, y uva. Por otro lado, se encuentra en ejecución uno de los proyectos más importantes y de mayor inversión, en beneficio del agro como el Proyecto Majes-Siguas proyecto de propósitos múltiples, que consiste en la regulación y derivación de recursos hídricos de las cuencas altas de los ríos Colca y Apurímac para la irrigación de hasta 60,5 mil hectáreas nuevas en las pampas de Majes y Siguas en Arequipa, Con la culminación del proyecto se contará con recurso hídrico para el riego de 38,5 mil hectáreas nuevas en las pampas de Siguas, que serán destinadas para la siembra y cultivo de productos no tradicionales de exportación, que cuenten con riego tecnificado y genere eficiencia con proyección de crecimiento a siete mil hectáreas. (BCRP Sucursal Arequipa, 2016).

Respecto a los proyectos mineros, se vienen desarrollando proyectos para producir cobre, molibdeno y oro como Don Javier (Junefield Minerals Resources Holdings), Tía María (Southern Copper Corporation), Zafranal (Compañía Zafranal) y Tambomayo (Compañía de minas Buenaventura), así como el proyecto de Hierro Pampa de Pongo (Jinzha Mining Perú S.A) los cuales se encuentran en fase de ejecución representando una inversión aproximadamente de 5,000 MM USD que se ejecutarán en los próximos cinco años. Los proyectos de energía e hidroeléctrica, como la central hidroeléctrica de Molloco que se ubica en la provincia de Caylloma y Castilla generará 280 MW, las centrales hidroeléctricas de Lluclla y Lluta con una capacidad de generación de 270 y 160 MW respectivamente y con una inversión aproximada de 4,000 MM USD (BCRP Sucursal Arequipa, 2016) (Pro Inversión, 2018) (ver Figura 10). El bienestar social de la región Arequipa ha obtenido buenos resultados en los últimos años en cuanto a la reducción de pobreza en el año 2004 el 40% de su población se encontraba en extrema pobreza y gracias a su crecimiento económico para el año 2015 se redujo este porcentaje a 8.2 %, en cuanto al Índice de Progreso Social Arequipa se encuentra en el cuarto lugar. Sustentado en sus tres pilares Necesidades básicas puesto siete, fundamentos de bienestar puesto 11 y oportunidades puesto 3 (CENTRUM Católica, 2016) (ver Figura 11).

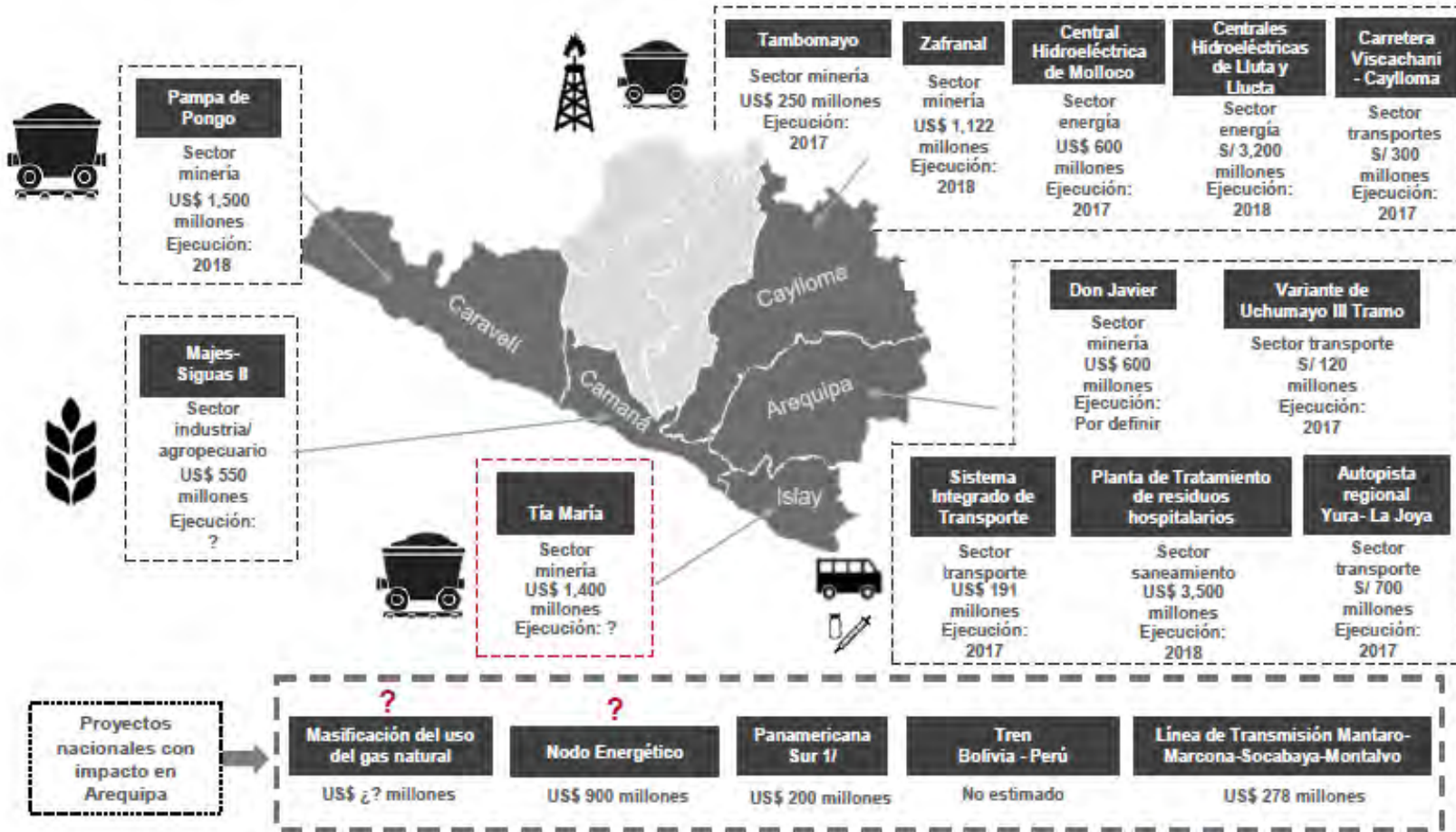


Figura 10. Proyectos de inversión en Arequipa por provincias.

Tomado de “Perspectivas Económicas 2017 ¿Qué le depara el 2017 a la región Arequipa?,” por aurum, 2017 (<http://mercadosyregiones.com/informes/Aurum%20-%20Informe%20Perspectivas%20Economicas%20-%202017.pdf>).

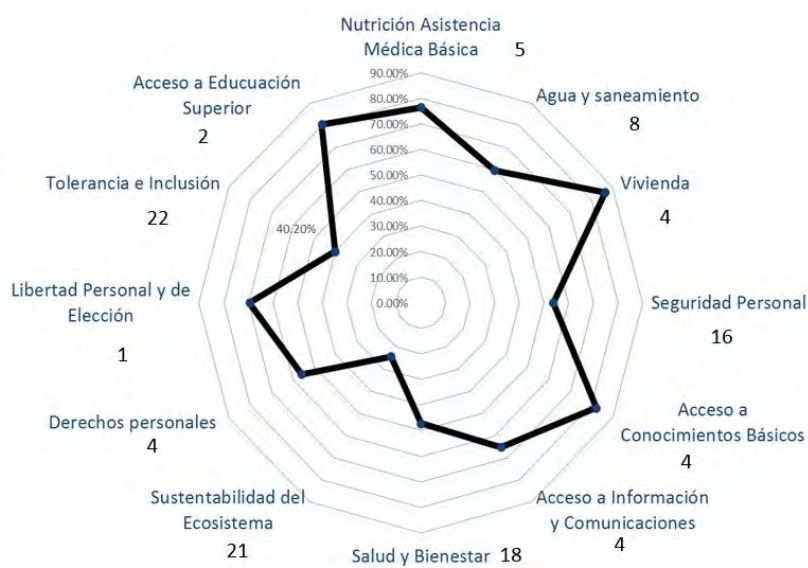


Figura 11. Índice de Progreso Social Regional Perú 2016. Tomado de “Índice de Progreso Social Regional Perú 2016,” por Centrum Católica, 2016 (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>).

La región Arequipa cuenta con atractivos turísticos que pueden ser repotenciados con el fin de poder seguir contribuyendo al crecimiento del empleo en la región. Atractivos como los volcanes Misti, Chachani y Pichu Pichu, el Cañón del Colca, su gastronomía, sus danzas, la reserva de Cañahuas, festividades de la región como la celebración de la patrona de Arequipa La Virgen de Chapi, el aniversario de la ciudad y complementado con ecoturismo, congresos y convenciones. En el año 2016 ingresaron al Perú procedentes de diversas partes del mundo un total de 3'744,461 turistas, esta cifra representa un incremento en 8.4%, respecto al año 2015 que fue de 3'455,709 (MINCETUR, 2016).

1.2. Conclusiones

La Región Arequipa es la segunda región más importante del Perú, según sus indicadores representan el 6% del PBI, y en últimos diez años ha tenido un constante crecimiento de 7% en promedio relegando a regiones como Cusco y La Libertad. Siendo las actividades más importantes la minería, el sector textil derivado de fibra de alpaca. En la minería actualmente tiene proyecto que se vienen ejecutando como la ampliación de Cerro verde, y otros proyectos que se encuentran en procesos de exploración y construcción como

Don Javier (Junefield Minerals Resources Holdings), Tía Maria (Southern Copper Corporation), Zafranal (Compañía Zafranal) y Tambomayo (Compañía de minas Buenaventura), así como el proyecto de Hierro Pampa de Pongo (Jinzhao Mining Perú S.A), la puesta en ejecución de estos proyectos permitirán a la región obtener beneficios en la empleabilidad de sus pobladores e ingresos por impuestos y canon minero. Asimismo, esto permitirá generar fuentes de financiamiento para los proyectos en el sector Textil fibra de alpaca y potenciar el primer eslabón de la cadena de producción favoreciendo a las poblaciones más vulnerables que se dedican a la crianza de alpacas, esto representa la oportunidad en puestos de trabajo que están relacionados con los sectores de comunicación, transporte y almacenamiento creando nuevas oportunidades de desarrollo en estas actividades.

Es importante que el Gobierno central en conjunto con el Gobierno Regional promuevan leyes que creen las condiciones necesarias para que las cooperativas fortalezcan sus capacidades técnicas y de gestión con el objetivo de ser más competitivas y rentables.

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

2.1. Antecedentes

La región de Arequipa representa la segunda región más importante del Perú y eje principal de movimiento de sur peruano, basa su economía de actividades primarias como el sector minería, pesca y agropecuario, además de otros sectores fundamentales como el turismo, textiles, construcción, pesca, además de un gran potencial de exportación de productos no tradicionales como la fibra de alpaca.

2.2. Visión

Para el 2027, Arequipa será reconocida como la principal productora de fibra de alpaca de alta calidad a nivel mundial y se consolidará como la primera exportadora de textiles de alpaca a los mercados de América, Asia y Europa, con industrias locales competitivas y responsables con el medio ambiente.

2.3. Misión

La región Arequipa es una organización responsable que genera las condiciones necesarias para promover el desarrollo económico y bienestar social de la región, basado en sus recursos naturales, industria, infraestructura fortalecido en su gente y cultura.

2.4. Valores

Los valores que se exponen son:

- Respeto a la tradición y cultura, que son las raíces y el pilar de la región
- Honestidad e Integridad social, actuar acorde a los principios morales y legales sin caer en el engaño, fraude o corrupción.
- Transparencia en las negociaciones, actuar íntegramente en cada negociación/acuerdo a fin de generar confianza.
- Responsabilidad social, estar comprometido con el desarrollo de la sociedad y el medio ambiente.

2.5. Código de Ética

El código de ética comprende los valores, creencias y reglas morales para que la organización pueda guiarse, para ello, es indispensable la ética de los pobladores y la ética profesional. Una organización debe institucionalizar la ética para que sea el pilar y contribuya a la correcta toma de decisiones. Una organización debe elaborar una herramienta indispensable que es un código de ética para normar los comportamientos de la gente, el código debe ser conocido por todos, porque en este documento se establece las conductas que se debe seguir y donde está declarado los valores de la organización; ello contribuirá al logro de una nuestra cultura organizacional.

La región Arequipa se compromete a cumplir con las siguientes políticas:

1. Todas las decisiones políticas, gubernamentales que se tomen en la región deben seguir los procedimientos establecidos y deben estar de acuerdo a lo establecido en el código de ética de nuestra región.
2. Todas las decisiones deben seguir los procesos de aprobación determinados sin alguna omisión.
3. El incumplimiento de nuestro código de ética implica las sanciones correspondientes a todo nivel.

2.6. Conclusiones

La visión propuesta está respaldada en las oportunidades y fortalezas identificadas de la región, con la Misión de brindar bienestar social a su población y el reconocimiento de su gente. Adicionalmente sus valores y calidad de personas son un instrumento de gran apoyo, necesario para impulsar a la región como la mejor de Sudamérica.

Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo la administración estratégica de la organización tiene el objetivo de llevar a cabo la visión de la región Arequipa y realizar el análisis del entorno en la cual la globalización y la apertura económica de la región generen un dinamismo en la producción de sus industrias para elevar el nivel de competitividad de las mismas, es por ello que en este análisis tridimensional de la región Arequipa se enfoca en encontrar los principales puntos que la afectan. Asimismo, permitirá encontrar las oportunidades y amenazas para alcanzar los objetivos trazados en el planeamiento estratégico.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional está basado sobre tres aspectos generales, los cuales se encuentran relacionados con el análisis de externo del planeamiento estratégico, es por ello que es de suma importancia analizar las relaciones internacionales en el contexto mundial (D'Alessio, 2015).

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

Los intereses nacionales son aquellos donde un país logra obtener para poder defenderse o protegerse de otros países (D'Alessio, 2015). Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016), el 2021 no solo marcará el segundo centenario de la independencia del Perú, puede ser también el año del ascenso del Perú al grupo de países de alto desarrollo humano, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. Durante los últimos 30 años se ha tenido una trayectoria de crecimiento económico con un PBI a una tasa anual promedio del 6%, con una estructura productiva más diversificada y una economía más competitiva gracias a las mejoras en capital humano, así como los avances en la infraestructura (transporte, tecnologías de la información, comunicaciones, energía, saneamiento y servicios básicos) los que harán posible que muchos más peruanos se incorporen a los mercados nacionales e internacionales, dejando para

siempre la pobreza y que así se haga realidad una auténtica inclusión social. Se consideran los siguientes intereses nacionales: (a) Intereses relacionados con las personas, (b) Intereses relacionados con el planeta, (c) Intereses relacionados con la prosperidad, (d) Intereses relacionados con la paz, e (e) Intereses relacionados con las asociaciones

Intereses relacionados con las personas. Ciertamente, hacia el 2021, el Perú no habrá eliminado la pobreza, pero la habrá reducido significativamente, y la pobreza extrema para todo efecto práctico será una cosa del pasado. El Perú seguirá siendo un país con desigualdad; sin embargo, el Estado entiende a cabalidad su papel en la búsqueda de la justicia social. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo, poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades, garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos (Naciones Unidas, 2015).

Intereses relacionados con el planeta. Se encuentran estrechamente relacionados con garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos, así como las modalidades de consumo y producción sostenibles. Por ello es necesario adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Intereses relacionados con la prosperidad. La implementación de la estrategia nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación “Crear para Crecer” habrá empezado a dar frutos al articular los resultados de la investigación con el sector productivo, al incrementar el número de investigadores y profesionales debidamente calificados, al mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y generar nuevos incentivos

para la innovación. Las políticas de educación y la salud, articuladas con el Plan Nacional de Diversificación Productiva [PNDP] habrán empezado a constituirse en los motores de un crecimiento sostenido, sustentable e inclusivo. En el 2021, el 100% de los peruanos contarán con la cobertura de un seguro de salud y la inversión en educación habrá alcanzado el 6% del PBI. Para ello se requiere: garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos, promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, construir infraestructuras adecuadas, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación, reducir la desigualdad en los países y entre ellos. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean seguros y sostenibles (Naciones Unidas, 2015).

Intereses relacionados con la paz. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas (Naciones Unidas, 2015).

Intereses relacionados con las asociaciones. La Alianza del Pacífico será el corredor principal de la relación exportadora con la principal zona económica del mundo: el Asia-Pacífico y el Mercado Integrado de América Latina [MILA], se habrá convertido en la plataforma principal del mercado de valores. Al 2021, las brechas en infraestructura entre lo que se necesita para impulsar al máximo nuestra capacidad productiva y lo que se tiene, seguirán siendo significativas, pero con una clara tendencia a reducirse gracias a la inversión pública y privada, potenciadas mediante las asociaciones público-privadas, sobre todo en materia de logística para la producción, así como en la construcción de infraestructura social y productiva, para ello es necesario fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Intereses Estado y gobernabilidad. El Estado es un sistema de organización política desarrollado dentro de un territorio y donde sus instituciones están a cargo de determinados

representantes elegidos democráticamente, con el fin de dirigir políticas de desarrollo de zonas de frontera, cumplir con acciones políticas, diplomáticas bilaterales y multilaterales, con criterios de eficiencia y gobernabilidad que se basa en la estabilidad institucional, política y efectividad en la toma de decisiones y administración. A continuación, se observa en la Tabla 6 los intereses nacionales y la clasificación de cada uno de ellos.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales

	Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas		EE.UU.		
2	Integración y fortalecimiento económico Latinoamérica		México- Brasil Chile		
3	Accesos a servicios (Agua, luz justicia social)		Latinoamérica		
4	Estado y gobernabilidad			Brasil, Colombia, Bolivia	(Venezuela)
5	Economía, competitividad y empleo	China, EEUU	España, Chile	Brasil, UE	
6	Desarrollo regional e infraestructura			Brasil, Colombia, Chile, Ecuador	
7	Recursos naturales y ambiente		(Chile), Brasil		

() Intereses opuestos

Nota. Se considera los siguientes intereses opuestos:

Estado y gobernabilidad (Venezuela); el gobierno actual de Venezuela está basado en una dictadura que controla todos los organismos del Estado dejándolos sin autonomía.

Recursos naturales y ambiente (Chile); Chile no cuenta con recursos naturales suficientes y busca encontrarlos en los países fronterizos como Perú, tales como recursos marítimos.

3.1.2. Potencial Nacional

El potencial nacional muestra al Estado que tan fortalecido o en caso contrario que tan débil se encuentra para afrontar y alcanzar sus intereses nacionales. En esta situación Harman determinó siete factores o dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico y sociológico, organizacional administrativo, y militar (D'Alessio, 2015).

Demográfico. Según el INEI (2016c), el Perú cuenta con una población actual de 31'488,625 habitantes con estimado de 50.1% de la población es masculina y 49.9% de la población son mujeres, asimismo el 55.9% de la población radica en las ciudades costeras, el 29.6% radica en la sierra y el 14.5% en la Selva. Siendo el departamento de Lima con mayor población que asciende a 9'985,664 personas, La Libertad 1'882,405, Piura 1'858,617, Cajamarca 1'533,783 y Puno 1'429,098 habitantes; juntos concentran el 53.0% de la población total. Asimismo, la población está concentrada en su mayoría en el rango de 10 y 34 años de edad, en el sector masculino con un 22.2% y femenino con 21.5% (ver Figura 12).

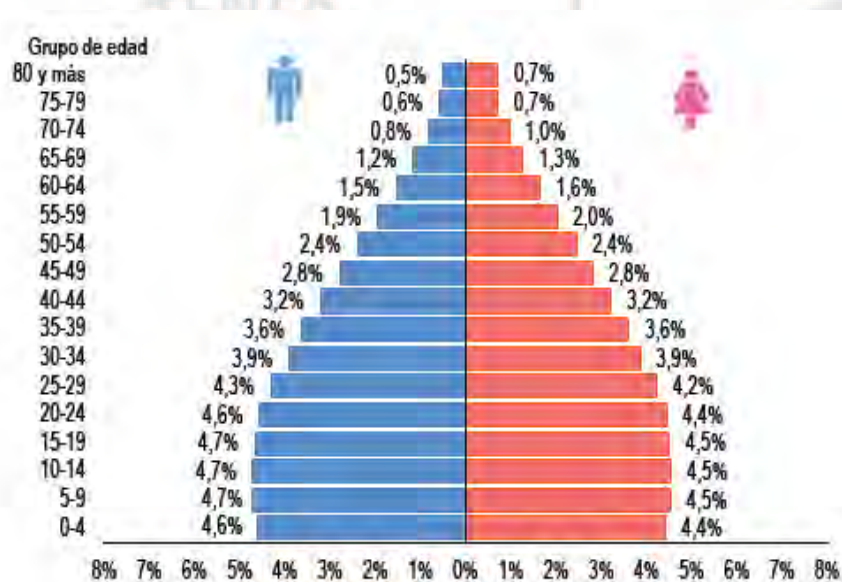


Figura 12. Pirámide de la población 2016
Tomado de "Población," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016c.

Geográfico. El Perú se encuentra situado en la parte media de América del Sur, ver Figura 13, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Su territorio tiene una extensión de 128,5 millones de hectáreas, en el mundo se encuentra en noveno lugar debido a que posee bosques naturales y representa el segundo lugar a nivel de Sudamérica. Debido a su extensión el Perú posee potencial para las actividades agrícolas, 18 millones de hectáreas son generadores de pasto para la actividad ganadera, 49 millones de hectáreas sirve para

diversas actividades forestales y 54 millones de hectáreas destinada a áreas protegidas. El Perú posee cuatro zonas: La zona costera con 2,500 Km. de litoral posee 52 valles. Esta zona contiene el 52% de la población y el 11% de la superficie del país. Las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. El Mar Peruano o llamado Mar de Grau que se extiende a lo largo de la costa en el Océano Pacífico y debido a la frialdad de sus aguas posee una inmensa riqueza ictiológica que posiciona al Perú como un país pesquero en el mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son sus principales puertos. La Sierra o Montaña, abundante en recursos minerales, se emplaza sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. La Selva, zona que comprende bosques y ríos, representa el 56% de superficie del país y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y abundante riqueza en hidrocarburos petróleo y gas en el subsuelo. Las ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa (Pro Inversión, 2018).



Figura 13. Perú ubicación geográfica.

Tomado de “El Perú en un instante,” por ProInversión, 2018

(<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

Forma de Gobierno. El Perú es una república democrática representativa presidencial con un sistema multipartidista. Según el CEPLAN (2011) la democracia que se entiende no solo como el sistema por el cual se elige a los representantes sino como una forma de gobierno, se consolida y su continuidad está asegurada. Bajo la actual Constitución, el Presidente es el jefe de Estado y de gobierno que requiere ser peruano y más de treinta y cinco años de edad cumplidos, es elegido para un mandato de cinco años por voto popular directo, junto con los vicepresidentes primero y segundo. El presidente constitucional tiene una amplia gama de poderes y se desempeña como jefe de Estado y comandante en jefe de las fuerzas armadas. Él tiene el poder de designar a los miembros del Consejo de Ministros y el Tribunal Supremo de Justicia. Asimismo, existe un Congreso de una sola cámara compuesta por 130 miembros que son elegidos por voto popular por cinco años.

Histórico– sociológico. El Perú es un país con una rica historia donde se desarrollaron antiguas civilizaciones dejando legados importantes en la arquitectura, orfebrería, cerámica, agricultura en toda su extensión del país que hoy se convierte en grandes potenciales turísticos. Luego pasó a la formación del Imperio Inca, la cual fue una época en la que se lograron correctas organizaciones, pero con cierta dependencia directa Inca, en 1532 se produjo la conquista del Perú, la cual fue ejecutada por Francisco Pizarro, en esos el momento el imperio incaico se encontraba en una guerra civil para luego establecer el Virreinato del Perú en 1572. Asimismo, se realizaron rebeliones a lo largo de los tiempos siendo la más sonada la Rebelión de Túpac Amaru II (1780-1781). En el año de 1821 se estableció y consolidó la independencia, pero en 1824 mediante la batalla de Ayacucho, se dio fin a la guerra de la independencia del Perú.

Militar. La política general del sector defensa estará orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la capacitación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en apoyo al desarrollo del país, la

participación en la paz y seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas.

Los organismos que ejecutan la política de seguridad son: Ejército del Perú [EP] Tiene por función la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente terrestre de las Fuerzas Armadas. Participa en la ejecución de la Política de Defensa Nacional, La Marina de Guerra del Perú [MGP] tiene por función la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente naval de las Fuerzas Armadas, La Fuerza área del Perú [FAP] tiene por función la preparación, organización, mantenimiento y equipamiento del componente aéreo de las Fuerzas Armadas.

El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, consolidando una zona de paz sudamericana y contribuyendo así a un clima de paz y seguridad mundial. El logro de estos objetivos facilitará la creación de un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza necesaria para el desarrollo social de nuestros países (CEPLAN, 2011).

3.1.3. Principios cardinales

Son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos según Hartmann (citado por D'Alessio, 2015). Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos; que luego de su análisis se podrá obtener las oportunidades y amenazas que la organización debe aprovechar o evitar

respectivamente.

Influencia de Terceras Partes. La influencia de las diferentes naciones genera un impacto sobre el país, estas pueden ser positivas o negativas y que a través de las relaciones internacionales se busca aprovechar lo positivo o evitar lo negativo. La influencia de terceros países es de suma importancia para los intereses nacionales de un país porque puede brindarle nuevas tecnologías, acceso a nuevos recursos y salida hacia nuevos mercados. Otra importancia radica en que la influencia de terceras partes genera fortalezas y debilidades para la nación como la cooperación entre países, los tratados internacionales o participación en organismos internacionales.

De acuerdo al BCRP (2016a) en su memoria anual, China y Estados Unidos siguen como principales destinos comerciales siendo de 22.78% (US\$ 16,441'000,000.00) y 17.92% (US\$ 12,930'000,000.00) respectivamente su participación respecto al total que fue de US\$ 72,151'000,000.00. En la región los principales socios comerciales del Perú son Brasil y Chile con una participación de 4.49% y 3.0% respectivamente (Colombia 2.57%, Bolivia 2.38% y Ecuador 2.37%), por tanto, si la economía de estos países sufriera una caída considerable afectaría directamente la economía peruana.

Lazos Pasados y Presentes. El Perú en el siglo XVI fue conquistado por España que trajo toda su cultura europea y transformó lo que los incas construyeron por décadas, por ello que la influencia española con el país es bastante fuerte tanto que es hoy el idioma español el oficial en el Perú. A pesar de ello, el Perú y España mantienen hoy una relación política y comercial buena (2.53% del total).

Ya cuando el Perú se convirtió en una república tuvo conflictos con sus vecinos como Ecuador, Colombia, Brasil y Chile, siendo los más resaltantes los conflictos con el Ecuador en los años 1941, 1981 y 1995 donde la disputa de los territorios era el principal dilema, donde años después se logró un acuerdo de paz, hoy el Perú mantiene un comercio en el

vecino país que llega a los 2.37% que representa US\$ 1,710'000,000.00; el otro conflicto importante fue con Chile en 1883 que con los tratados de ese año y de 1929 se culminó con las diferencias, pero un desacuerdo en el límite marítimo abrió nuevamente la disputa en esta oportunidad marítima, que se subsanó con la intervención de la Corte Internacional de Justicia de la Haya en el 2014 resolvió el problema, hoy el 2.57% del comercio es con Chile.

Contrabalance de los Intereses. Luego de los conflictos que vivió el Perú con los países vecinos, hoy está buscando aprovechar sus intereses como los comerciales con aquellos países que mantuvo una rivalidad territorial, en el caso de Chile, ambos países pertenecen a la Alianza del Pacífico junto con México y Colombia que es una iniciativa económica y de desarrollo convirtiéndose en una gran estrategia para el desarrollo comercial (Alianza del Pacífico, 2017).

Otro importante acuerdo comercial al que pertenece el Perú es el Foro de Cooperación Asia-Pacífico [APEC] establecido en 1989 cuyos pilares son liberación del comercio y la inversión, facilitación de los negocios y cooperación económica y técnica al cual pertenecen el Perú junto con otras 20 economías de la región Asia-Pacífico que también pertenece Chile (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017), una muestra más que el contrabalance de los intereses es importantes en beneficios de los países.

Conservación de los Enemigos. “En vista que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera)” (D’Alessio, 2015, p. 95). Si bien contar con enemigos genera brechas para el desarrollo de cualquier actividad, el tenerlos también motiva la innovación y creación de nuevas estrategias que ayudan al crecimiento de la industria, por ello, el conservar a los enemigos te obliga a mantenerte siempre atento a los posibles cambios en la industria, así Sun Tzu (500 a.C.) indicó que “es mejor mantener a un enemigo intacto que destruirlo.” (p.15).

Arequipa no cuenta con enemigos oficiales o declarados, pero si con competidores muy diferenciados y significativos referidos a la industria textil de fibra de alpaca, los cuales según el origen de la fibra serían dos: (1) En telas de origen de algodón los competidores directos son: Colombia, Brasil, China, USA, y algunos países de Centro América, (2) En telas de origen de fibra de alpaca: Italia, Australia, China, Chile y Bolivia principalmente.

3.1.4. Influencia del análisis en la región Arequipa

Actualmente la región Arequipa las inversiones que se concretarán en el corto plazo, según el informe Perspectivas Económicas 2017, elaborado por Aurum Consultoría y Mercado, solo se cuentan con los conocidos proyectos de Majes Siguanas II y la culminación de la autopista Arequipa-La Joya. En el primer caso, hay un compromiso de inversión de US\$ 550'000,000.00, pero los trabajos no marchan al ritmo que se espera; en el segundo, se requiere de PEN S/ 700'000,000.00, y hasta el momento el Gobierno nacional ha comprometido el financiamiento de PEN S/ 40'000,000.00.

El desempeño de la economía del Perú se ve influenciado en gran parte por la región de Arequipa, que ha ido en aumento, lo que hace que el ingreso per cápita se incremente en varias provincias, y como consecuencia el aumento de la PEA; por otra parte, la ubicación geográfica y la amplia diversidad gastronómica, cultural y turística con la que cuenta el país, haciéndolo uno de los países preferidos por los turistas de diferentes partes del mundo. Estos turistas llegan principalmente por el aeropuerto o por la entrada principal de Arequipa, variante de Uchumayo y Yura, y un gran porcentaje, visitan o se hospedan en el centro de la provincia. Se puede aprovechar la cercanía que existe entre las diferentes provincias de Arequipa para realizar diferentes entradas a la provincia y junto a ello una carretera que incluya un circuito turístico que conecte la provincia capital con todos sus distritos, los cuales cuentan con diferentes atractivos (desde playas por la parte de la costa hasta nevados en la parte de la sierra) generando un crecimiento del sector turismo.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según el Foro Económico Mundial (WEFORUM, 2017), el Perú se encuentra en la posición 67 de competitividad escalando dos posiciones respecto al año 2016. El Índice de Competitividad Global [ICG] está Compuesto por 12 pilares, que permite entender el entorno de la competitividad en los diferentes países. Asimismo, los pilares se encuentran formados en tres grandes subíndices: requerimientos básicos, factores de eficiencia y factores de innovación

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores que condicionan a un país, requieren ser analizados cuando se hace un planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015). A continuación, se revisará: los factores de ubicación geográfica, terrestre y marítima; distancias entre países, diversidad de los territorios internos, antigüedad histórica; densidad poblacional; vías de comunicación, facilidad de explotación de recursos naturales, conocimientos y capacidades que poseen los miembros de su población. De acuerdo a la información obtenida del Ministerio de Defensa [MINDEF] (2016): La Política del Estado para la Seguridad y la Defensa Nacional, está basada en la concepción de una visión geopolítica y geoestratégica orientada a la valoración de los múltiples recursos reales y potenciales, así como a los retos y amenazas que el Perú debe superar.

Ubicación geográfica, terrestre y marítima. El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1,529 km.) y Colombia (1,506 km.), al este con Brasil (2,822 km.), al sureste con Bolivia (1,047 km.) al sur con Chile (169 km.) La frontera con estos cinco países constituye un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste se encuentra el Océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas. El Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que lo ubican y caracterizan como un

país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida y con proyección geopolítica bioceánica (ver Figura 14).

Según el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2016), la ubicación central y occidental del Perú en América del Sur, favorece su posición de nudo natural de comunicaciones terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, facilitando el tráfico comercial y turístico recíproco en toda la región, constituyéndose en un pivote y centro estratégico para las comunicaciones terrestres, ferroviarias, fluviales, marítimas y aéreas de esta parte de América. Con un litoral de 3,080 kilómetros de longitud, el Perú es un país eminentemente marítimo, con características hidro-oceanográficas particulares que facilitarían la construcción de infraestructuras portuarias adecuadas a las necesidades futuras del comercio marítimo



Figura 14. Ejes de integración en América del Sur. Tomado de “Perú en el mundo,” por MINDEF, 2016 (https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf).

El comercio internacional en el siglo XXI demandará “mega puertos, esta necesidad, en un mundo globalizado, nos obliga a planificar el desarrollo de infraestructuras portuarias para competir ventajosamente y participar activamente en la Cuenca del Pacífico y facilitar a los países Atlánticos de América del Sur un acceso más directo hacia la Cuenca del Pacífico.

Según el Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (2017) el Perú cuenta con una inmensa cantidad y calidad de recursos naturales que tenemos en el Perú, es uno de los doce países con mayor diversidad biológica en el mundo; tiene récords en variedad de ecosistemas y especies; es el centro de origen de recursos genéticos que aportan significativamente a la alimentación mundial; además cuenta con valiosos minerales metálicos, recursos hidrobiológicos, que posicionan al Perú como uno de los principales productores a nivel mundial; con ingentes reservas hídricas, líquidas y sólidas.

3.2.2. Condiciones de la demanda

D'Alessio (2015) indicó que las condiciones de la demanda tratan sobre cómo es la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado (si están informados, si existen segmentos especializados, si tienen otros requerimientos). Tres atributos de la demanda son significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna, y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros; de acuerdo con Porter (1990) la calidad de la demanda interna es más importante que la cantidad para determinar una ventaja competitiva. (p.110)

De acuerdo al reporte del BCRP (2016b) sobre la demanda y el PBI, el Perú ha venido decreciendo en su PBI desde los años 2010 al 2014 pasando de 8.5% a solo 2.4% que es el porcentaje más bajo de los últimos ocho años, ya para el 2015 tuvo un incremento en su PBI llegando a 3.3% el 2015 y 4.0% el 2016 mostrando una pequeña recuperación. Los sectores que más influyeron fueron minería e hidrocarburos con 16.3% y electricidad y agua con 7.3%; los sectores con menor crecimiento en el 2016 fueron la pesca con -10.1% y construcción con -3.1% que explica la baja demanda por la compra de viviendas, departamentos, construcción de edificios. En cuanto a la minería a pesar de la baja en el precio de los metales ha tenido un buen año (ver Tabla 7). A nivel regional (América del Sur)

el Perú muestra una variación en el PBI que se encuentra entre los más altos de la región con 3.9% solo 0.2% menos que Bolivia y Paraguay que tienen una variación de 4.1%.

Para los años 2017 y 2018 el Fondo Monetario Internacional [IMF] (2016) proyecta variaciones porcentuales de 3.5% y 3.7% indicando que se tendrá una disminución en el PBI que probablemente se manifieste en la menor demanda de productos en el mercado interno como externo, por ello, las políticas económicas serán fundamentales para seguir una línea de liderazgo en la región.

Tabla 7

PBI del Perú y Variación de los Sectores Económicos

Sectores Económicos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI	8.5	6.5	6	5.8	2.4	3.3	4.0
Agropecuario 2/	4.3	4.1	5.9	2.7	1.6	3.5	2.3
Agrícola	2.6	4.0	8.7	1.0	0.8	2.3	1.4
Pecuario	4.2	5.8	5.6	2.5	5.8	5.2	3.7
Pesca	-19.6	52.9	-32.2	24.8	-27.9	15.9	-10.1
Minería e hidrocarburos 3/	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.9	9.5	16.3
Minería metálica	-2.7	-2.1	2.5	4.3	-2.2	15.7	21.1
Hidrocarburos	15.0	5.1	1.0	7.2	4.0	-11.5	-5.1
Manufactura 4/	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.6	-1.5	-1.4
Procesadores recursos primarios	-4.8	16	-7.8	8.6	-9.3	1.8	-0.6
Manufactura no primaria	16.2	6.5	4.3	3.7	-1.5	-2.6	-1.7
Electricidad y agua	8.1	7.6	5.8	5.4	4.9	5.9	7.3
Construcción	17.8	3.6	15.8	9.0	1.9	-5.8	-3.1
Comercio	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8
Otros servicios	7.7	7.3	7.4	6.5	6.0	5.0	4.3
Derechos de importación y otros impuestos	13.5	5.7	6.9	4.5	0.9	0.2	2.5

Nota. Adaptado de "Producto Bruto y Variaciones Porcentuales," por BCRP, 2016b (http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_063.xls).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las condiciones y competencia de un país u organización son las que propician la inversión y la mejora continua (D'Alessio, 2015). Actualmente el Perú se encuentra en el puesto 67 de competitividad a nivel mundial, respecto al año 2016 el Perú mejoró su

acometividad, siendo el referente más competitivo de la región Sudamérica Chile en el puesto 33 del ranking (ver Figura 15 y Tabla 8).

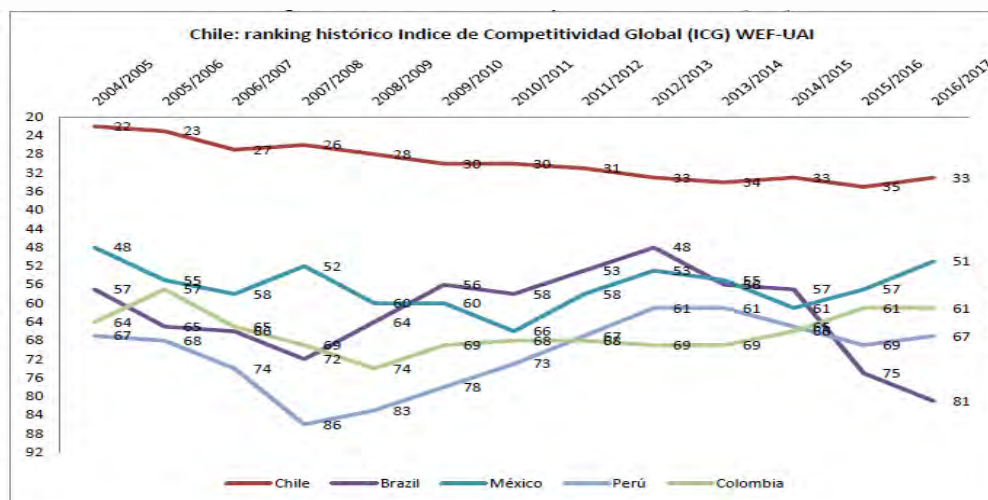


Figura 15. Ranking histórico del índice de competitividad global (ICG) Tomado de “Reports,” por World Economic Forum, 2017 (<http://www.weforum.org/reports>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según D’Alessio (2015), la presencia de empresas competitivas dentro de un país y que estas estén relacionadas es común. La ubicación de la industria proveedoras y competitivas dentro del país puede irradiar ventajas competitivas. Porter (1985) mencionó que hay una ventaja muy importante cuando se tiene en la nación la presencia de sectores afines y competitivos en el extranjero, pero las relaciones deben ser trabajadas por los sectores para exista una adecuada interacción o apoyo entre ellos. Según el Ranking Multilatinas 2016, publicado por la revista América Economía (2017), solo cinco empresas peruanas se encuentran dentro de las 100 empresas latinoamericanas, AJE Group, Alicorp, Grupo Belcorp, Ferreycorp y Grupo Gloria. Esto indica que Perú no tiene gran cantidad de empresas que sean competitivas internacionalmente.

Tabla 8

PBI Real, Precios al Consumidor, Saldo en Cuenta Corriente y Desempleo

	PBI real			Precios al consumidor			Saldo en cuenta corriente			Desempleo		
	2016	Proyecciones		2016	Proyecciones		2016	Proyecciones		2016	Proyecciones	
		2017	2018		2017	2018		2017	2018		2017	2018
América del Norte	1.7	2.2	2.4	1.4	2.8	2.4	-2.6	-2.7	-3.2
Estados Unidos	1.6	2.3	2.5	1.3	2.7	2.4	-2.6	-2.7	-3.3	4.9	4.7	4.6
Canadá	1.4	1.9	2.0	1.4	2.0	2.1	-3.3	-2.9	-2.7	7.0	6.9	6.8
México	2.3	1.7	2.0	2.8	4.8	3.2	-2.7	-2.5	-2.7	4.3	4.4	4.4
Puerto Rico	-1.8	-3.0	-2.5	0.2	1.5	0.5	11.8	12.6	12.1
América del Sur	-2.7	0.6	1.8	-1.9	-1.9	-2.1
Brasil	-3.6	0.2	1.7	8.7	4.4	4.3	-1.3	-1.3	-1.7	11.3	12.1	11.6
Argentina	-2.3	2.2	2.3	...	25.6	18.7	-2.6	-2.9	-3.4	8.5	7.4	7.3
Colombia	2.0	2.3	3.0	7.5	4.5	3.2	-4.4	-3.6	-3.3	9.2	9.5	9.3
Venezuela	-18.0	-7.4	-4.1	254.9	720.5	2068.5	-2.4	-3.3	-2.1	21.2	25.3	28.2
Chile	1.6	1.7	2.3	3.8	2.8	3.0	-1.4	-1.4	-1.7	6.5	7.0	6.8
Perú	3.9	3.5	3.7	3.6	3.1	2.6	-2.8	-1.9	-2.0	6.7	6.7	6.7
Ecuador	-2.2	-1.6	-0.3	1.7	0.3	0.6	1.1	0.9	-0.1	5.2	5.7	5.8
Bolivia	4.1	4.0	3.7	3.6	4.0	5.0	-5.4	-3.9	-2.6	4.0	4.0	4.0
Uruguay	1.4	1.6	2.6	9.6	7.7	7.5	-1.0	-1.5	-1.6	7.9	7.8	7.8
Paraguay	4.1	3.3	3.7	4.1	4.0	4.0	0.6	-1.4	-0.5	5.1	5.4	5.5
América Central	3.8	3.9	4.1	2.1	2.8	3.5	-3.0	-3.1	-3.2
El Caribe	3.4	3.6	4.1	2.8	4.3	4.3	-3.4	-3.7	-3.8
Partidas informativas												
América Latina y el Caribe	-1.0	1.1	2.0	5.6	4.2	3.7	-2.1	-2.1	-2.3
Unión Monetaria del Caribe Oriental	1.9	2.4	2.3	-0.2	1.7	1.6	-11.7	-13.8	-13.8

Nota. Tomado de "Perspectivas de la economía mundial: Economías de las Américas PBI real," por Fondo Monetario Internacional [IMF], 2016 (<http://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/April/Spanish/pdf/texts.ashx>).

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Arequipa

En la región Arequipa respecto a los factores de producción es bastante favorable porque cuenta con recursos naturales propios, tiene una excelente ubicación geográfica en el Perú y en el mundo sin embargo uno de los puntos débiles es la mano de obra no calificada para ciertas actividades y que actualmente es demandado por diferentes sectores, en especial por la industria como la minería, la cual es cubierta por profesionales o técnicos que no son de la región. Depender solo de los recursos naturales no es bueno, se debe crear otras fuentes de ingreso.

Arequipa no cuenta con alguna empresa competitiva en América Latina (América Economía, 2017). Para mejorar ello, Arequipa debe fortalecer su sector educación desde su forma básica, mejorar la infraestructura e incrementar centros tecnológicos, con ello las empresas fortalecen su organización y se volverán más competitivas.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE tiene como objetivo realizar el análisis de la industria, así como la exploración de entorno, es también llamada auditoría externa que busca identificar las oportunidades y amenazas, y entender a los competidores del sector (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Se refiere a las autoridades o fuerzas que determinan las reglas de juego, tanto para las empresas formales y no formales, bajo las cuales todas aquellas organizaciones deben realizar sus operaciones (D'Alessio, 2015). La organización del Estado se describe de la siguiente manera: El Gobierno es unitario, representativo y descentralizado, existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. Siendo el actual Presidente Constitucional el Ingeniero Martín Vizcarra Cornejo hasta el 28 de julio del 2021, quien asumió la presidencia luego de la renuncia del ex Presidente Pedro Pablo Kuczynski. No obstante, los casos de corrupción en los gobiernos regionales han ido en aumento

deteriorando la imagen de los líderes gubernamentales, entre el 2015 y 2016 la Contraloría General de la República detectó un perjuicio por más de S/140 millones de soles, en la región Arequipa por mencionar un caso (Corrupción en Arequipa provocó más de S/ 140 millones de perjuicio, 2017).

El principal beneficio de las alianzas firmadas como es la Alianza del Pacífico, se centra en el incentivo de agilizar el comercio total de bienes (importaciones más exportaciones) que durante el 2014 alcanzó 1.1 billones de dólares, representando casi el 50% del comercio total de América Latina y 3% del comercio mundial, asimismo, uno de los esfuerzos de integración se han enfocado a la eliminación de aranceles y la libre circulación de bienes; en los tiempos venideros se deberán enfocar en el rubro de servicios. Es innegable la gran participación del rubro de servicios en las economías de la Alianza y por eso un tratamiento regional de los mismos es imperativo (PWC, 2016).

Los beneficios que se logra a través del comercio con otros países es aprovechado por la región, sin embargo, se debe conocer las leyes que enmarcan la actividad como es el caso del área de camélidos Sudamericanos de la Región Arequipa. El gobierno peruano a través de los años dio una serie de leyes y decretos con el fin de proteger e impulsar la actividad de producción de la fibra de alpaca. Dentro de los principales se tiene:

1. Decreto Legislativo DL N°653 dada en 1991, la ley declara que la crianza y comercialización de camélidos puede ser efectuado por cualquier persona natural o jurídica bajo la supervisión del Estado.
2. Decreto Supremo DS N°026.92-AG, con este Decreto se crea el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS) cuya función era la de asesorar y mejorar la especie de camélidos Sudamericanos.

3. Ley N°28350, es la ley de promoción del mejoramiento genético y conservación de las razas de camélidos Sudamericanos declarándolos como “Recurso Genético del Perú”.
4. Decreto Supremo DS N°022-2005-AG, Decreto que aprueba la ley N°28350 donde se declara que elaborará el reglamento de los registros genealógicos de las alpacas y llamas.
5. Resolución Ministerial RM N°0281-2009-AG, donde se oficializa los procedimientos a seguir en la vía administrativa a cargo de las Direcciones Regionales de Agricultura con el fin de promover, supervisar y asesorar el desarrollo y mejoramiento de los camélidos Sudamericanos.
6. D.S. N°012-2007-AG, N°014-2007-AG y N°030-2007-AG, mediante estos Decretos se fusionan la Dirección Regional de Promoción Agraria, el INRENA y CONACS.
7. D.S. N°013-2011-AG, Decreto que aprueba los registros Genealógicos de las alpacas y llamas.
8. Acuerdo Regional N°018-2018-GRA/CR-AREQUIPA, en el presente acuerdo se declara de interés Regional a toda la cadena de valor de la Alpaca, no tiene el nivel de un Decreto Supremo, sin embargo, es muy importante para el compromiso de las autoridades Regionales.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo al Informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016), las exportaciones totalizaron US\$ 408.4 millones de dólares, resultando superior en 6.3 % al valor registrado en el periodo interanual, debido al mayor envío de productos tradicionales (6.1 %), principalmente de naturaleza minera (5.3 %) como cobre, plata y molibdeno; agrícolas (33.1 %) y pesqueros (243.0 %). Por otro lado, los productos no tradicionales

mejoraron 8.7 %, por el dinamismo mostrado en los envíos de productos asociados a los sectores textil (29.9 %) ligado a hilados y tejidos de punto, agropecuario (53.7 %) por legumbres y frutas; y químico (43.2 %) (ver Tabla 9). Actualmente existe una alta demanda en por estos productos de la línea de alpaca creció un 5% los últimos años donde destaca la Prendas de vestir y textiles para el hogar, que se ve reflejada en sus exportaciones desde el 2011 con 130 MM de dólares a 2015 con 159 MM de dólares, esto se debe gracias a que el Perú posee el 85% de la población mundial de Alpacas aproximadamente 5 MM, esto permite contar con una producción de 6,500 MM toneladas anuales de producción de fibras de alpaca. Siendo los principales mercados donde se exporta China, Italia, Alemania y Estados Unidos (ONU, 2006) (Promperú, 2016).

Tabla 9

Exportaciones por Grupo de Productos de la Región Arequipa

TIPO	Marzo			Ene- Mar		
	2015	2016	Var %	2016	2017	Var %
Prod. Tradicionales	346,1	367,1	6,1	870,1	1 009,3	16,0
Pesqueros	1,1	3,9	241,0	1,1	3,9	241,0
Agrícolas	0,3	0,4	33,1	1,0	0,8	-12,8
Mineros	344,6	362,9	5,3	868,0	1004,6	15,7
Petróleo y derivados	0	0	0	0	0	-95
Prod. no tradicionales	37,9	41,2	8,7	121,8	101,6	-16,5
Agropecuarios	7,6	11,7	53,7	28,5	29,7	4,2
Pesqueros	0,7	1,8	156,7	3,1	4,4	40,5
Textiles	11,9	15,5	29,9	32,6	37,0	13,6
Maderas y papeles y sus derivados	0,1	0,0	-93,6	0,4	0,0	-93,7
Químicos	4,5	6,5	43,2	12,4	15,5	25,1
Minerales no metálicos	2,4	2,5	2,8	7,9	6,2	-21,8
Sidero-metalúrgicos	9,3	1,7	-82,1	33,6	5,2	-84,5
Metal-mecánicos	1,1	1,5	34,0	2,8	3,2	16,3
Otros	0,2	0,1	-30,9	0,5	0,4	-26,4
Total Exportaciones	384,0	408,4	6,3	991,9	1 111,0	12,0

Nota. 1/Cifras preliminares. Tomado de “Estudios Económicos,” por BCRP – Sucursal Arequipa, 2016.

Según el Banco Mundial (2013) Perú estaba clasificado como “Upper Middle Income” debido a la estabilidad económica que el país presenta, ello significa una oportunidad para los inversionistas que deseen invertir capital en el Perú. La región Arequipa cuenta con el litoral más extenso del Perú de aproximadamente 528 km. en el cual se

encuentran incluidos la totalidad de hábitats y especies propias de la eco-región del mar frío de la corriente peruana y donde se desarrollan actividades pesqueras de gran importancia socio-económica.

El ingreso por divisas por turismo se ha convertido en el segundo sector que ha movido la economía en Arequipa luego de la minería convirtiéndose de esta manera en una oportunidad para potenciar este sector. El flujo de turistas que llega al Perú ha venido creciendo teniendo un crecimiento promedio del 8% de los últimos tres años (2015, 2016, 2017) que representa un total de cuatro millones de turistas que llegaron al Perú. En el mundo el flujo de turistas chinos también viene creciendo teniendo una variación del 16% durante los últimos tres años que representan 73 millones de chinos viajando de las cuales 58 millones viajan por vacaciones que representa US\$ 120 billones con un gasto por persona de US\$ 2,100, además, la liberación de visas por parte del gobierno peruano a los ciudadanos chinos en setiembre del 2016 se ha convertido en la necesidad de realizar promociones turísticas intensas para atraerlos al Perú (Promperú, 2016).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Durante el censo de población y vivienda realizado el 2007 el Perú registró 28'220,764 de habitantes siendo 24.7% mayor respecto al censo realizado el 1993 donde registró 22'639,443 de habitantes (ver Figura 9). En el 2016, el INEI (2008) realizó una proyección donde la población del Perú estaba conformada por 31'488,625 de habitantes de los cuales 50.09% era representado por mujeres y 49.91% por varones. Las proyecciones realizadas indica que las personas entre 05-14 años de edad son el 18.49% que en 10 años formarán parte de la Población Económicamente Activa (PEA) garantizando de esta manera la participación económica activa nacional (ver Figura 16).

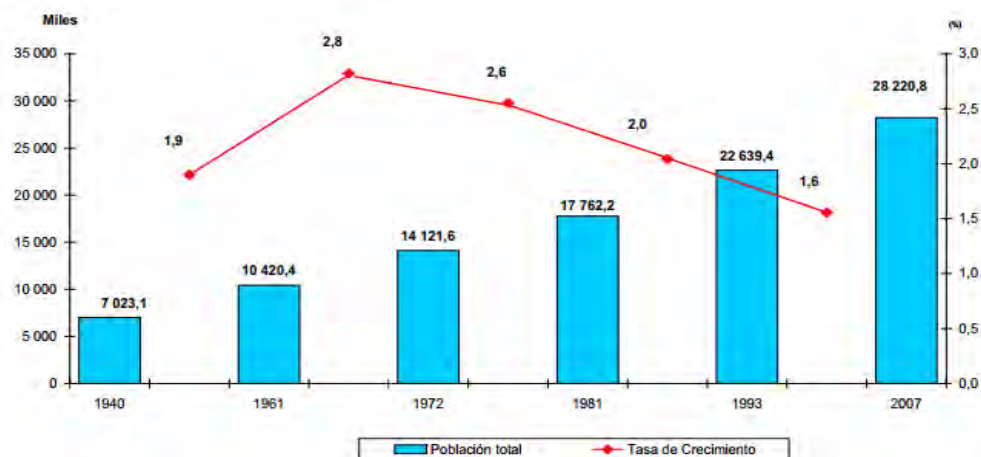


Figura 16. Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, 1940-2007.

Tomado de “Perfil sociodemográfico del Perú,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2008

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1136/libro.pdf).

Referente a la tasa de ocupación y desempleo en el Perú, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016), en el 2016 el 69.3% de la población perteneciente al PEA están en condición de ocupados mientras que el 4.4% están desocupados. Comparado con el 2015 la tasa de ocupación ha crecido en 1.32% mientras que la tasa de desocupación ha crecido en 10%. En relación a la tasa de pobreza y pobreza extrema en el Perú en los últimos 10 años se ha venido reduciendo teniendo en el 2004 una tasa de pobreza 58.7% y una tasa de pobreza extrema de 16.4%, para el año 2015 estas cifras se redujeron significativamente pasando a una tasa de pobreza de 21.8% y una tasa de pobreza extrema de 4.1%, siendo una gran oportunidad el seguir disminuyendo estas cifras.

Referido al analfabetismo se considera a una persona analfabeta a una persona de 15 años a más edad que no saben leer ni escribir; en el Perú de acuerdo a la encuesta nacional de hogares 2012 el 6.2% obteniendo un 0.9% menor al 2011. El área urbana obtuvo una tasa de 3.3% mejorando en 0.7% respecto al año anterior mientras que el área rural fue de una tasa de 15.9% siendo 1.5% menor al año anterior. En cuanto a la natalidad el Perú a través de la Tasa Bruta de Natalidad (TBN) que mide el número de vivos por cada mil habitantes muestra una reducción de -4.23% durante los años 2004-2016 promedio nacional.

La inseguridad ciudadana se ha convertido en una amenaza para los intereses del país porque no permite que las inversiones lleguen al país, según el INEI (2016b) la victimización en el país, es decir, las personas que consideran que han sufrido un tipo de asalto llega al 30% valor por encima de países como México, Brasil y Colombia que tienen un porcentaje de 28%, 13% y 25%, respectivamente.

La esperanza de vida de la población peruana aumentó en 15 años, en las últimas cuatro décadas, por lo que, de mantenerse constantes las condiciones de mortalidad del año 2015, los peruanos y las peruanas vivirán, en promedio, 74,6 años (72,0 años los hombres y 77,3 las mujeres). Asimismo, informó que este indicador se modifica en función de las condiciones predominantes de mortalidad cuya incidencia aumenta o disminuye el riesgo de morir (INEI, 2016b).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La tecnología en la administración pública en Arequipa y en todas las regiones del Perú se encuentra regulada por La Presidencia del Consejo de Ministros - PCM a través de la ONGEI quien se encarga de normar, coordinar, integrar y promover el desarrollo de la actividad informática.

El Gobierno Regional de Arequipa tiene un convenio de cooperación con el País de Corea para desarrollar el proyecto “Fortalecimiento de la innovación basado en las TIC para la región”, por 10 millones de dólares para los periodos 2016 – 2021. El proyecto tiene como objetivo impulsar la investigación de la tecnología informática en el sector académico, promover la capacitación de los jóvenes para el emprendimiento en el sector industrial y compartir el conocimiento de gobierno electrónico.

El Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia, tecnología e innovación, mientras que Chile destina el 0.5%, señaló la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2015). Ello a pesar de que Perú tiene un PBI per cápita de USD 6,573 y un crecimiento

económico anual del 4%, previsto para el 2016. Esto se considera muy bajo porque el ratio se encuentra directamente relacionado con la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento económico de mediano y largo plazo.

En 2016, el presupuesto del Gobierno peruano para investigación e innovación empresarial, a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) y los diferentes fondos, alcanzó los PEN 676 MM de soles (un equivalente de \$ 241 millones de dólares). Para el mismo año, el presupuesto público del Sistema Nacional de Innovación Chileno superó los USD 1,037 MM, es decir, por cada dólar que el Gobierno peruano invierte directamente en I+D, el chileno invierte USD 4.3 dólares.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los fenómenos naturales y antrópicos que afectan a la región Arequipa son los siguientes: fenómenos de geodinámica interna: sismos, tsunamis (maremotos) y erupciones volcánicas. Fenómenos de geodinámica externa: deslizamientos de tierra, derrumbes, aludes y aluviones o huaycos; fenómenos meteorológicos y oceanográficos: inundaciones, vientos fuertes, sequías, heladas, granizadas, nevadas, maretazos (marejadas) y tormenta tropical; fenómenos biológicos: plagas y epidemias; fenómenos antrópicos: incendios, explosiones, derrame de sustancias nocivas y potencialmente peligrosas, contaminación ambiental y pasivos ambientales (depósito de relaves, botaderos de desmontes, depósito de escorias, pilas de lixiviación, tajos abiertos, etc.).

La región Arequipa, así como cuenta con una variedad climatológica, también por su ubicación geográfica, es una zona de alto riesgo propensa a sufrir una serie de peligros de carácter natural producidos principalmente por la presencia de la placa de Nazca, la Cordillera Occidental de los Andes que atraviesa a la región con su red volcánica que forma parte del denominado Círculo de Fuego del Pacífico, por lo cual se ha considerado cuatro zonas de probable riesgo de sufrir ola de calor, sequía, lluvia y helada o friaje, entre otras.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Región Arequipa

La matriz muestra las grandes oportunidades que se han encontrado durante la búsqueda de información analizando el entorno como la abundancia de recursos, los acuerdos comerciales con China, Japón y la Unión Europea, la gran cantidad de ciudadanos chinos que están empezando a viajar y que están llegando a Sudamérica, la demanda de los productos no tradicionales en el exterior y el crecimiento económico del país (ver Tabla 10). Los pesos y valores fueron asignados en base al análisis y consenso a nivel grupal, siendo los pesos orientados a la industria y los valores orientados a la organización.

Tabla 10
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Interés por invertir por capitales extranjeros	0.14	3	0.42
2 Apertura de nuevos mercados a través de acuerdos comerciales	0.12	4	0.48
3 Incremento de la demanda de la fibra de alpaca por su alta calidad	0.11	2	0.22
4 Aumento de turistas en el Perú	0.14	3	0.42
5 Creciente demanda de hilados de alpaca y minerales	0.14	3	0.42
6 Sostenido crecimiento de la economía peruana durante los últimos diez años	0.11	4	0.44
Subtotal	0.76		2.40
Amenazas			
1 Conflictos sociales en la zonas de proyectos importantes	0.02	2	0.04
2 Índices de corrupción altos	0.05	1	0.05
3 Informalidad laboral	0.04	2	0.08
4 Presencia de fenómenos naturales	0.05	1	0.05
5 Inseguridad Ciudadana	0.08	1	0.08
Subtotal	0.24		0.30
Total	1.00		2.70

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

3.5. Arequipa y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La mayor parte de la fibra de alpaca a nivel mundial la provee Arequipa, con aproximadamente el 80% de la población mundial, seguido por Bolivia, con 8.2%. Sin embargo, los países de Australia y Estados Unidos tienen un importante porcentaje de alpacas, superando a Chile, y en conjunto superan a Bolivia gracias a importantes programas de investigación de manera conjunta para el mejoramiento genético (AVSF – Bolivia, 2012). Respecto a los insumos, la industria de la fibra de alpaca tiene una cadena que va desde los productores primarios, criadores, hasta las grandes industrias, de esta manera los proveedores que tienen el 80% de la fibra de alpaca, existe otro porcentaje que va alrededor del 19% que son los proveedores medianos. La venta de la fibra de alpaca en la región Arequipa se da a través de intermediarios y los precios están fijados en el mercado exterior por lo que los proveedores tienen un poder de negociación baja por estos motivos. Además, no existe un mercado formal donde los productores puedan incrementar su poder de negociación, para mejorar este déficit de negociación el gobierno regional está desarrollando centros alpaqueros donde los productores juntan sus hilados y pueden negociar directamente con las grandes industrias ganando de esta manera un poder de negociación y evitando a los intermediarios.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los mercados principales que se exportan la fibra de alpaca con China e Italia a través de sus principales empresas que son Grupo Inca Tops y Grupo Michell & CIA S.A. (ver Figura 17). Los mercados internacionales a través de sus industrias requieren de la materia prima para la confección final de las diferentes telas, la fabricación que realiza estas empresas son con diferentes hilados incluido colores distintos, las realiza el mismo comprador de acuerdo a sus necesidades de producción, por tanto, el poder de negociación es alta.

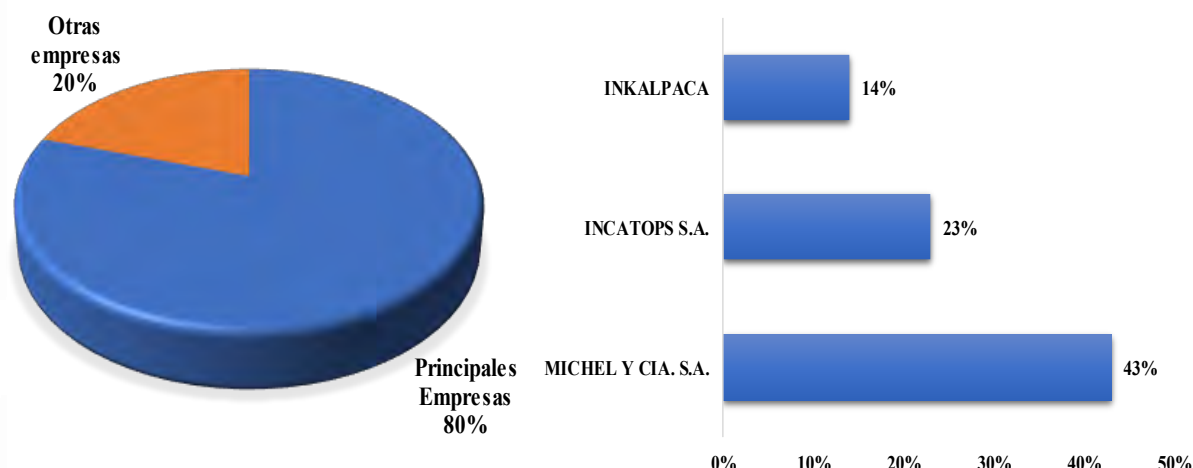


Figura 17. Distribución de participación de Exportaciones fibra de alpaca.

Tomado de “clústers development,” por Metis & D’ávila,2013.

(https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LA_vance_12_13/archivos/Informe-final- mapeo-Clusters.pdf)

El cliente o el comprador no tienen un alto poder de negociación, sin embargo, los clientes son cada vez más exigentes y sobre todo este sector asociado a la industria de la moda, se encuentran más informados de la gran variedad de productos que se puede ofrecer en este mercado y como consecuencia, están obteniendo un mayor poder de negociación, por tal motivo, es necesario que la industria textil mantenga altos estándares de calidad de sus materias primas y elaborar las mejores prendas lo que le permita obtener una diferenciación y mantener ventaja sobre el comprador.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Para este sector se puede considerar que la amenaza es bastante alta, pero no necesariamente en la sustitución del producto ya que la función de estos es la de vestir, sino por el lado de la marca que representa la región de Arequipa, reconocida por su gran calidad y precio, si surge una región con la misma calidad y precio puede sustituir sus productos actuales, bajo este concepto Arequipa debe ser más competitivo y tecnológico para presentar buenos productos que le asegure una demanda sostenida. La fibra de alpaca proviene de dos razas que se crían en la región, la primera es la Alpaca Huacaya que es la de mayor abundancia aproximadamente un 85% de la población total teniendo una fibra bastante rizada

en toda su pierna, cuello y cuerpo, diferenciando de sus patas que poseen una fibra de 9 - 12 cm. la segunda es la raza Suri que representa el 15% de la población total de este camélido siendo esta raza más llamativa por su estética , entre ambas existen 22 tonalidades de colores además de las propiedades térmicas , suavidad, peso, resistencia para uso industrial y características de ser no alérgicas y de tener la propiedad de fácil teñido.

Para la comercialización de la fibra de alpaca se ha establecido y de acuerdo a la Norma técnica peruana las diferentes calidades y longitudes que deben poseer y entre las que podemos destacar las principales fibras como la baby alpaca que va de 16 a 22 micras, la alpaca fleece de 23,1- 26.4 micras, la alpaca medium fleece de 26.6 – 29 micras, alpaca Huarizo de 29.1 – 31.5 micras y por último la alpaca gruesa de 31.5 micras, además de existir la alpaca corta cuya longitud varía de 20 – 50 mm. Asimismo es necesario mencionar que el diámetro de la fibra se encuentra entre los 18 – 33 micras y esto dependerá de la parte del cuerpo que se obtenga la fibra (ver Figura 18 y Tabla 11 y 12), sin embargo es necesario mencionar que en el mercado mundial existen otros tipos de fibra animal que pueden sustituir a la fibra de alpaca (ver Tabla 12), lo representan una amenaza para el sector textil de fibra de alpaca.

Tabla 11

Comercialización de Fibra según norma técnica Peruana

Definición	Calidad	Longitud
Alpaca Baby	23 μm	65 mm
Alpaca fleece	23.1 - 26.5 μm	70 mm
Alpaca Medium Fleece	26.6 - 29 μm	70 mm
Alpaca Huarizo	29.1 -31.5 μm	70 mm
Alpaca Gruesa	< 31.5 μm	70 mm
Alpaca Corta		20 -50 mm

Tomado de "Alpaca del Perú para el mundo". Recuperado de http://alpacasdelperu050785.blogspot.com/2015/12/razas-de-alpaca_8.html

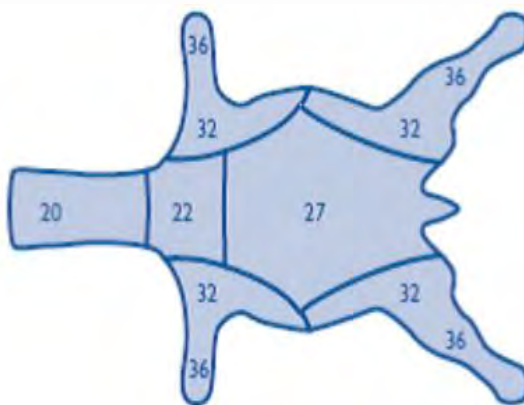


Figura 18. Vellón o calidad de la fibra según el lugar del cuerpo.
Tomado de "Alpaca del Perú para el mundo," por alpacasdelperu.com., 2015
(http://alpacasdelperu050785.blogspot.com/2015/12/razas-de-alpaca_8.html).

Tabla 12

Calidad de Fibras de Animal en el Mercado Mundial

Especies	Composición del Vellón	
	% Fibra Fina	% Fibra Gruesa
Mohair	74	26
Cashemere	80	20
Llama	80	20
Alpaca	88	12
Vicuña	90	10

Nota. Tomado de "Alpaca del Perú para el mundo," por alpacasdelperu.com., 2015
(http://alpacasdelperu050785.blogspot.com/2015/12/razas-de-alpaca_8.html).

Tabla 13

Fibras de Animal Alternativas en el Mercado Mundial

Fibra	Finura (micrones)	% Factor Confort	Precio del Top USD	Aplicación de Tejidos
Alpaca Baby	22.5	90	20.5	Punto y plano
Alpaca Suri	26.0	70	14	Plano
Alpaca Superfina	26.5	70	10.5	Punto y plano
Cashemere	16.0	80	80	Punto y plano
Mohair Kid	25.0	80%	27	Punto y plano
Mohair Young	28.0	65	21	Punto y plano
Mohair Adulto	35.0	25	11.5	Plano

Nota. Tomado de "Alpaca del Perú para el mundo," por alpacasdelperu.com., 2015
(http://alpacasdelperu050785.blogspot.com/2015/12/razas-de-alpaca_8.html).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Para este sector existen fuertes barreras de entrada, esto se debe que existe regiones como Cusco y Puno dedicadas a esta actividad no solo a la producción de hilados de alpaca, sino también diversificadas en la fabricación de prendas. Asimismo, para ingresar a este sector es necesario tener una posición buena en el mercado, además de necesitar de fuertes inversiones y asumir riesgos importantes. Otra razón es la materia prima en sí, Arequipa tiene la mayor cantidad de fibra de Alpaca, sin embargo, los países que podrían ser una amenaza para el sector serían Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Bolivia, Chile y Argentina, debido a que cuentan dentro de sus territorios con alpacas. Otra de las barreras de entrada son los tratados de libre comercio, que impulsan las exportaciones, y uno de los países que nos lleva ventaja es Chile, ya que tiene un gran apoyo por sus tratados de libre comercio y el apoyo de su gobierno con facilidades en el pago de impuestos. Sin embargo, Arequipa, al tener gran porcentaje de alpacas del mundo, genera una gran barrera de entrada a las demás regiones; por lo tanto, se considera débil la amenaza de los entrantes.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En este sector es fundamental que exista fuertes competidores ya que permite a las regiones desarrollarse de manera más competitiva y permitiéndole posicionarse en el mercado interno y externo. Debido a la calidad de la materia prima Arequipa puede tener productos diferenciados a los de sus competidores, pero es necesario capacitar y mejorar los procesos productivos en precio, volumen y calidad. En el caso de la fibra de alpaca en el Perú Arequipa concentra a las dos principales empresas productoras de fibra de alpaca que son el Grupo Inca y el Grupo Michell que concentra el 90% de la producción nacional convirtiéndose casi en un oligopolio, por ello, la rivalidad entre competidores es baja. En cuanto al número de unidades agropecuarias por porcentaje de tamaño Puno cuenta con 212,215 unidades, Cusco 179,128 unidades y Arequipa solo 53,208 unidades (ver Tabla 13).

En cuanto a la población de alpacas la región Puno es la que lidera la población de alpacas en el Perú con 1'927,4000 cabezas seguido por Cusco con 569,400 cabezas y la región de Arequipa con 465,000 cabezas (ver Tabla 14). De esta manera Puno se convierte en el principal competidor de la región Arequipa en su proyección de convertirse en el principal criador de alpacas al 2027.

Para el caso de competidores en el extranjero en la industria de fibra de alpaca se tiene grandes competidores como Australia, Estados Unidos Nueva Zelanda, Bolivia y China. En el caso de Victoria Austria posee la ventaja competitiva de productividad debido a la alta tecnología de su maquinaria que en su mayoría es automatizada. En el caso de China, su ventaja competitiva es el bajo costo de la mano de obra, sin embargo, la calidad de sus telas es baja, combinan las fibras. No obstante, cada año van mejorando sus procesos e incrementando la calidad de sus telas, incrementando la rivalidad de los competidores. En este caso, los competidores tienen un alto compromiso con el negocio y aspiraciones de liderazgo, por lo que la intensidad de la rivalidad es alta.

Tabla 14

Número de Unidades Agropecuarias y Porcentajes por Tamaño

	Unidades Productoras	0.1 a 5 ha		5.1 a 10 ha		10.1 a + ha	
	Total	N°	%	N°	%	N°	%
Puno	212,215	159,834	75.3	21,126	10	31,255	14.7
Cusco	179,128	147,060	82.1	14,519	8.1	17,549	9.8
Arequipa	53,208	43,118	81	5,320	10	4,770	9.0
Huancavelica	72,089	66,718	92.5	3,256	4.5	2,115	3.0
Ayacucho	111,604	99,653	89.3	7,267	6.5	4,684	4.2
Apurímac	81,590	77,878	95.5	2,221	2.7	1,491	1.8
Pasco	30,159	18,919	62.7	3,014	10	8,226	27.3
Moquegua	13,369	12,196	91.2	588	4.4	585	4.4
Puno	132,063	102,989	78	14,256	10.8	14,818	11.2

Nota. Tomado de "Agricultura familiar y desarrollo alpaqueros en el sur del Perú," por Minagri, 2016 (<https://solucionespracticas.org.pe/Descargar/2492197/7444117>).

Tabla 15

Población de Alpacas Perú 2016

Región	Población (Unid.)	Saca		Alpaca		Fibra
		Población (Unid.)	Kg/Unid.	Esquilas (miles)	Fibra (Ton.)	Rend. (Kg/Unid.)
Perú	4,095,600	481.8		2,894	4,485	1.5
Puno	1,927,400	219.9	60	2,022	2,764	1.4
Cusco	569,400	77.1	56	326	598	1.8
Arequipa	465,400	61.4	55	210	415	2
Huancavelica	258,400	38.5	55	33	69	2.1
Ayacucho	261,000	28.4	58	80	139	1.7

Nota. Tomado de "Agricultura familiar y desarrollo alpaqueros en el sur del Perú," por Minagri, 2016 (<https://solucionespracticas.org.pe/Descargar/2492197/7444117>).

Las regiones que deseen ser competitivas en el mediano y largo plazo deberán formar clusters que ayude a impulsar sus industrias, en este sentido las regiones de Arequipa y Cusco cuentan con clusters manufactureros y turísticos respectivamente, esto ayudará que estas regiones puedan fortalecer sus industrias, sin embargo, se ve que también tienen que trabajar bastante en la formación de otros clusters lo que permitan desarrollarse de manera integradas entre ambas regiones (ver Tabla 15).

Tabla 16

Clúster en el Perú

Clúster	Región (N° Empresas)		
	Arequipa	Puno	Cusco
Clústeres agropecuarios	0	0	0
Clústeres turísticos	0	0	21
Clústeres manufactureros (pelo fino alpaca)	85	0	0

Nota. Adaptado de "Elaboración de un mapeo de Clúster en el Perú," por Consejo Nacional de Competitividad, 2013 (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

3.6. La Región Arequipa y sus Referentes

La industria de fibra de alpacas se basa en la materia prima, las regiones de Puno y Cusco son las más cercanas en cuanto a cantidad de cabezas de alpacas y posición geográfica que compiten con Arequipa. Sin embargo, la industria de fibra de alpacas está concentrada en

Arequipa con empresas que comercializan y exportan este producto con el 90% de la materia prima. Existen tres empresas que lideran la industria de fibra de alpaca transformado en prendas de alpaca con más de un millón de dólares y que representa el 36% de participación, 81 empresas que facturan un total de US\$ 24 millones que representa el 52% de participación y las empresas pequeñas que son un total de 288 empresas que facturan US\$ 5 millones que representa el 12% del mercado tal como se muestra en la Figura 18.

Como se indicó existen tres empresas en la región que lideran la producción de hilos de alpaca en la zona sur del país, la visión de Arequipa es convertirse no solo en el primer productor también en el principal criador de alpacas, en la Tabla 17 se muestran todas las empresas que tienen participación entre los años 2013 al 2016 siendo un total de 28 empresas las que actualmente participan.



Figura 19. Cantidad de empresas y segmentos en prendas de alpaca. Tomado de “Alpaca del Perú: Diagnóstico Sectorial Línea de Alpaca,” por Promperú, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>).

Respecto a la comparación con las otras fibras de origen animal se tiene como competencia a la fibra de Mohair que representa la segunda mayor producción en términos de volumen y que es producida en países como Turquía y toda la zona de Asia menor, proviene de la cabra angora y es reconocida por su color marrón muy característico. Cashmere representa el mayor volumen producido (ver Tabla 18), proveniente de la cabra Cashmere

ubicada en la zona central de Asia y es una de las fibras reconocida por su finura y suavidad, asimismo existen otros tipos de fibras de origen animal de buena calidad proveniente del Camello, la Vicuña, la Llama, pero debido a su bajo volumen de producción no son referentes.

Tabla 17

Cantidad de Empresas Textiles en la Región Arequipa

Razón Social	2013	2014	2015	2016	2017	% Participación	Sector
Michell y CIA S.A	68,543	75,577	66,562	67,618	67,227	14.54%	Textil
Inka Tops S.A	36,831	47,654	42,527	33,939	45,798	9.90%	Textil
Texao Lanas S.AC	0	11,891	10,047	465	19,178	4.15%	Textil
Incalpaca Textiles Peruanos de export S.A	11,423	13,674	13,304	10,002	10,591	2.29%	Prendas de Vestir
Franky y Ricky S.A	11,189	10,978	11,223	9,339	8,497	1.84%	Prendas de Vestir
Incalpaca Textiles Peruanos de export S.A	4,894	5,561	5,671	4,879	6,438	1.39%	Textil
Clasificadora de Lanas Macedo S.A.C	106	2,796	2,159	457	5,386	1.16%	Textil
ART Atlas S.R.L	3,849	4,237	3,729	3,683	4,661	1.01%	Prendas de Vestir
Cooperativa de Producción y servicios Especiales de los productores de camélidos andinos	879	1,129	873	1,660	3,370	0.73%	Textil
Total	137,714	173,497	156,095	132,041	171,146		
Prendas de Vestir	26,461	28,889	28,256	23,024	23,749	14%	
Textil	111,253	144,608	127,839	109,018	147,397	86%	

Nota. Principales empresas exportadores de fibra de alpaca, por Luna. E, comunicación personal, 3 de mayo 2018.

Tabla 18

Producción Anual de Fibras de Animales en el Mundo

Fibra	Producción (TM)	Países Productores
Lana	2,050,000	Australia, Nueva Zelanda
Cashmere	15,000 -20,000	Rusia Irán Pakistán
Mohair	6,500	Turquía USA , Sudáfrica
Alpaca	5,000	Perú Bolivia Australia Chile China

Tomado de "Alpaca del Perú para el mundo". Recuperado de http://alpacasdelperu050785.blogspot.com/2015/12/razas-de-alpaca_8.html

Australia es uno de los países que posee una industria de fibra de alpaca bastante desarrollada y por consecuencia posee una fibra de alpaca de buena calidad según la Asociación Australiana de Alpaca es comparada en calidad con la fibra Peruana o Boliviana que en términos de precios en el mercado internacional puede competir con otras fibras de origen animal ver Tabla 19, sin embargo, en términos de volumen actualmente no tiene capacidad para cubrir sus necesidades siendo el Perú, el principal proveedor de esta materia prima, es así que basa su industria en la comercialización de prendas de vestir así como textiles para el hogar y otros productos derivados de la fibra, los cuales son expuestos en diferentes ferias y exposiciones a lo largo del año en las principales ciudades del Australia y el mundo ver Tabla 20, generando negocio y oportunidades tanto para los proveedores y exportadores de fibra de alpaca (SIICEX, 2016)

Tabla 19

Precio de Prendas de Fibras de Animales en el Mundo

Producto	Precio Minorista en tienda de fibras naturales	Precio minorista en tienda por departamentos
Alpaca	250 -450 USD	600 - 650 USD
Cachemir		700 -800 USD

Nota. Tomado de “Estudio de mercado. Identificación de oportunidades para proveedores peruanos de productos de alpaca en Australia,” por Sistema integrado de información de comercio exterior [SIICEX], 2016. (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/69162681rad471A7.pdf>).

La industria del textil australiano en los próximos años se perfila como uno de los principales competidores del Perú donde podemos citar puntos con referencia o en comparación con la industria textil peruana y como ambas se favorecen: Para Australia el Perú es el primer proveedor de productos de alpaca. Pero es necesario mencionar que Bolivia está muy cerca en cuanto calidad y China se proyecta como un proveedor de productos combinado de esta fibra. Inclusive Australia en los últimos años ha aumentado su producción de fibra de alpaca y en los próximos años será considerada como un competidor de Perú en lo que se refiere a la materia prima. Asimismo, en estos países la población de Alpaca ha ido incrementándose en un 15 – 18 % lo que ha permitido que aumenten su producción y si el

PERU mantiene constante su población de alpacas tendrá serios competidores, actualmente Australia está importando alpacas chinas lo que está creando un proceso de producción de integración vertical con lo cual podrá fabricar sus productos en el corto plazo (SIICEX, 2016).

Los productos de fibra de alpaca en Australia están identificados para tres sectores: mujeres de clase alta, asiático y jubilados australianos. El primero se basa en prendas de vestir esto representa entre el 80 y 90 % de las ventas, siendo KUNA Marca peruana de mayor preferencia en Australia, además de estar en las principales tiendas de alpaca y fibras naturales en Australia mientras que los jubilados se abocan en artículos para el hogar. Los asiáticos compran las dos líneas. En el Perú está destinado más del 90% de la fibra de alpaca a la exportación y el resto al mercado interno, sin embargo, los proveedores peruanos muchas veces presentan problemas en la puntualidad y variedad de los productos es necesario tener un conocimiento en estos aspectos sobre todo en negocios internacionales. (SIICEX, 2016).

Debemos tener en cuenta que La producción de lana de alpaca aumento Australia llegando a las alcanzó las 120 toneladas anuales. Lo que significa que lana de alpaca se quintuplico en el último lustro, y con tendencia a crecer. Asimismo, este país lidera la cría genética de camélidos. La Asociación Australiana de Alpacas (AAA), determina que sus criadores locales de alpaca poseen la lana de alpaca que en términos de calidad es bien vista a nivel mundial, debido a sus trabajos en genética. Sin embargo, la industria de alpaca de Australia no realiza los productos finales debido a su baja experiencia y altos costos laborales por lo cual lo subcontrata, es así que la producción de textiles es mínima, pero dentro de la industria existe sus excepciones como las empresas Kelly & Windsor y The House of Alpaca. Las cuales realizan productos finales. la producción de The House of Alpaca se encuentra integrado verticalmente ya que esta posee y tiene su propia materia prima (SIICEX, 2016).

Actualmente las exportaciones en pelo fino de animal y lana de Australia están creciendo en 2.2% anual. el porcentaje de exportaciones de prendas de vestir desde Australia también va en aumento y son dirigidas a Nueva Zelanda. Por otro lado, las exportaciones a Estados Unidos, el Reino Unido, Papúa Nueva Guinea y Hong Kong también ha ido en aumento. Podemos ver que se han vuelto intermediarios y siguen esta tendencia. El Perú ha exportado productos de alpaca a Australia cerca de USD 3.3 MM durante el 2015. Donde básicamente se exporta Textiles, prendas de vestir y artículos para el hogar no terminados. La exportación de estos productos es +7.68% en los últimos años. (prendas de vestir +11.03%, en los artículos para el hogar 67.81%. Respecto a los tiempos de exportación la demanda australiana se da en la temporada de invierno entre los meses de junio a agosto, sin embargo, las tiendas ofrecen todo el año productos de alpaca y sobre todo de fibra naturales, lo más demandado son bufandas, guantes cobijas y otros. La mayor demanda de estos productos para la exportación del Perú hacia Australia se da principalmente en los meses de enero – abril (SIICEX, 2016).

Si bien existe una gran predilección por productos peruanos la industria australiana tiene sus excepciones como la compañía The House of Alpaca que posee su proceso de producción completo es decir se encuentra integrado verticalmente. Sin embargo, siempre las empresas buscan proveedores peruanos para generar variedad en sus productos de alpaca como ropa de dormir, tejidos. Es necesario mencionar que estos importadores australianos realizar la adquisición por medio del tipo FOB o Ex Works (EXW). Lo que les permite monitorear los envíos y verificar sus entregas. Asimismo, se define los puntos de productos de fibra de alpaca en diferentes formas: tiendas de productos de alpaca de alta especialidad (50 -55 %) siendo la tienda más reconocida Alpaca Passion es preciso mencionar que también ofrecen productos sustitutos a la alpaca como lana cashemire, mohair y merina, tiendas de fibras naturales (35-40 %), y por último tiendas por departamentos los minoristas (10-15 %).

Los importadores australianos de productos de alpaca, mencionan que la calidad de los productos peruanos es buena ya que no puede ser igualada en ninguna parte por sus procesos de los productos de alpaca terminados y esto se debe gracias a su larga experiencia, manipulación de materiales en el proceso de cada uno sus artículos. Sin embargo, la AAA menciona que la calidad de la lana de alpaca de Perú es de menor a la Australia. Es por ello que es necesario invertir en el primer eslabón de la cadena criadores en temas de genética. Dentro de la comercialización del producto de alpaca es muy importante el precio ya que son muy volátiles en clara comparación con otras fibras de animal. Los precios de la fibra de alpaca son volátiles en comparación con otras fibras que se usan en prendas de ropa, sin embargo la elasticidad que presenta el precio en productos de alpaca sobre todo en textiles podemos concluir que es relativamente baja. La demanda de la ropa de alpaca es relativamente baja, por consecuencia que si el precio aumenta la demanda no se ve afectada, actualmente se encuentra entre los 20-24 dólares por kilo pero esto depende de la calidad. (SIICEX, 2016).

En el mercado australiano existe productos sustitutos de la alpaca, como es el Cachemir, sin embargo, su percepción de calidad está sufriendo una afectación ya que los productos provenientes de china comienzan hacer productos más baratos y en mayor volumen, con lo cual se pierde la exclusividad y sobre todo la calidad. En comparación las compañías australianas prefieren productos de alpaca peruana sobre todo Alpaca Royal y Baby esto permitirá sustituir a esta fibra de origen animal en el futuro (SIICEX, 2016).

Existe un punto importante que es tomado en cuenta por los compradores mayorista australianos referidos a los proveedores peruanos sobre todo en los diseños de sus prendas muchas están enfocadas al estilo Inca o en su defecto al estilo para el mercado norteamericano, lo ideal es conocer un poco de la tendencia en Australia y realizar diseños más acordes a su cultura para es necesario participar de las principales ferias de comercio australiano, ver Tabla 20 esto permitirá crear un interés mayor por nuestros productos.

Tabla 20

Principales Ferias a Nivel Mundial

Feria	Productos	Ubicación	Fecha	Descripción
Heim Textil	Artículos para el Hogar	Fráncfort	Enero	Hogar
Fashion Access	Accesorios	Hong Kong	Marzo	comercio
Hong Kong	Prendas de Vestir	Hong Kong	Enero	Moda
Fashion Week	Vestir artículos	Hong Kong		Moda
Internacional Soircing Expo Australia	Prendas de vestir , artículos	Melbourne	Noviembre	Minoristas
Home & Giving Fair	Artículos para el Hogar	Melbourne Sídney	Agosto Febrero	Mayoristas y minoristas
Life Instyle	Artículos para el Hogar	Melbourne	Agosto Febrero	Minoristas
Frontline Australian Buying	Prendas de vestir	Melbourne	Agosto Febrero	minoristas

Nota. Tomado de “Estudio de mercado. Identificación de oportunidades para proveedores peruanos de productos de alpaca en Australia”, por Sistema integrado de información de comercio exterior [SIICEX], 2016. (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/69162681rad471A7.pdf>).

De acuerdo a las certificaciones que los importadores y minoristas en Australia exigen para su comercialización de productos de vestir y artículos para el hogar denominado el comercio justo donde la concientización de los productores textiles de acuerdo a los estándares sociales dentro de esta industria, debemos resaltar que muchas compañías no exigen estas certificaciones es necesario que se tenga presente la responsabilidad social y ética de las actividades. Asimismo, existe otra norma conocida como la Norma Global de Textiles Orgánicos (GOTS) que cada es más exigida en la cadena de producción, etiquetado etc. sobre todo en la utilización de la fibra naturales. (SIICEX, 2016).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la región Arequipa. Aquí se determinaron los factores determinantes del éxito para generar un desarrollo sostenible para la región de

Arequipa, para el presente MPC se ha considerado a las regiones de Puno que se encuentran en la zona sur del país y que cuentan con climas y áreas geográficas similares a la región Arequipa, así como la región Oruro (Bolivia) y Victoria (Australia) por poseer la capacidad de desarrollo para la industria de la fibra de alpaca. También se determinó la calificación enfocada en la competitividad, evaluando sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de cada región en comparación con Arequipa (ver Tabla 21). Arequipa tuvo resultados de 3.0.

Tabla 21

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Arequipa		Victoria (AUS)		Oruro (BOL)		Puno (PER)	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Materia prima	0.18	3	0.54	1	0.18	2	0.36	4	0.72
2 Tecnificación de la producción	0.18	2	0.36	3	0.54	2	0.36	1	0.18
3 Clústeres agropecuarios y textiles	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12
4 Diversidad genética	0.18	4	0.72	2	0.36	3	0.54	4	0.72
5 Disponibilidad de tierras para la crianza	0.16	3	0.48	2	0.32	3	0.48	3	0.48
6 Alta calidad de la fibra	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Total	1.00		3.00		2.30		2.64		2.76

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

Matriz Perfil Referencial (MPR). Sobre las fibras de origen animal referentes se detallada en el Tabla 22. Estas son las que presentan un referente para la región Arequipa en la producción de fibra de alpaca, en cuanto a calidad de la fibra y volúmenes de producción a lo cual se desea llegar por sus características de infraestructura, comercio, niveles de exportaciones y producción, para el presente MPR se ha considera a la Fibra de origen animal Cashmere y Mohair.

Tabla 22

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Fibra de Alpaca		Cashmere (RUS)		Mohair (TR)	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Materia prima	0.18	3	0.54	4	0.72	2	0.36
2 Tecnificación de la producción	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
3 Clústeres agropecuarios y textiles	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4 Diversidad genética	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54
5 Disponibilidad de tierras para la crianza	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
6 Alta calidad de la fibra	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
Total	1.00		3.00		3.82		3.46

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

3.8. Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado, la región de Arequipa es una de las más importantes del Perú, cuenta con una serie de oportunidades para su desarrollo económico y social. Tiene una gran variedad de fuentes de recursos renovables, que generan una economía creciente en el sector textil de fibra de alpaca. La región aún no cuenta con plan estratégico para aprovechar y desarrollar la tecnificación y capacidad de volumen de producción respecto a las fibras de Cashmere y Mohair.

El desarrollo de la región se basará en el aprovechamiento de sus recursos comparativos, sobre todo en los textiles de hilados de alpaca donde ya la región es líder en la producción, por ello, los clúster serán una de las formas en la que la región podrá fortalecer esta industria. La disponibilidad de tierras con la que cuenta la región será también un factor clave de éxito que ayudará al cumplimiento de los objetivos trazados, los proyectos que el gobierno central debe apoyar será clave para el desarrollo y finalización de dichos proyectos. La fibra de alpaca tiene un gran mercado internacional que garantiza una demanda que ayudará al crecimiento de esta industria y repercutirá en el crecimiento económico y social de la población que trabajan con dichos hilados.

Con referencia a la MPC, los factores claves de éxito que mayor peso tuvieron son: Disponibilidad de materia prima, diversidad genética, tecnificación y alta calidad de la fibra. Se determinó que los competidores de Arequipa son las regiones de Victoria en Australia y Oruro en Bolivia. Con referencia a Australia, tienen disponibilidad de materia prima, dado que crían camélidos como Vicuña y Alpaca, pero las calidades de sus fibras no son comparables con las que ofrece el Perú, debido a que las puntas se queman con el sol. Los productos producidos en Australia tienen calidad y posicionamiento reconocido en el mundo. Arequipa tuvo un resultado de 3.00, mientras que Australia y Bolivia obtuvieron 2.30 y 2.64 respectivamente.



Capítulo IV: Evaluación Interna

El objetivo de la evaluación interna es reconocer las fortalezas y debilidades, mediante los factores claves internos de la de la Región Arequipa.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno permitirá reconocer la situación actual de la región Arequipa a través de la información que se obtenga de las diferentes áreas estructurales, así como contar con un enfoque general de la situación actual. El resultado del análisis formará la base fundamental para establecer las estrategias que permitan impulsar las fortalezas y neutralizar las debilidades que se identifique de la región. En consecuencia, se identificarán las ventajas competitivas a implementar para el desarrollo de la región.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El fin principal de la administración y gerencia, es aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector y los diferentes mercados globales (D'Alessio, 2015). En la Figura 20 se muestra un modelo de organigrama de la región Arequipa 2007.

La región Arequipa cuenta con diferentes puntos de administración y gerencia tales como son: administración pública, administración privada, inversión local y extranjera, los sectores de industria, turismo, agricultura y ganadería; pesca; minería; infraestructura, educación; entre otros. Para ello es importante establecer el margen de influencia de la administración y gerencia en cada uno de los sectores mencionados. Sobre la industria de fibra de alpaca, Arequipa tiene sus principales clientes en el exterior, es decir, es un sector de exportación a los mercados internacionales, debido a la alta calidad de sus fibras esto es valorado en el exterior. En ese sentido, la administración de las principales empresas textiles tiene como objetivo el uso de recursos para la exportación. En los últimos años su objetivo ha sido aumentar el volumen de toneladas. Los procesos para la producción de fibra de alpaca se

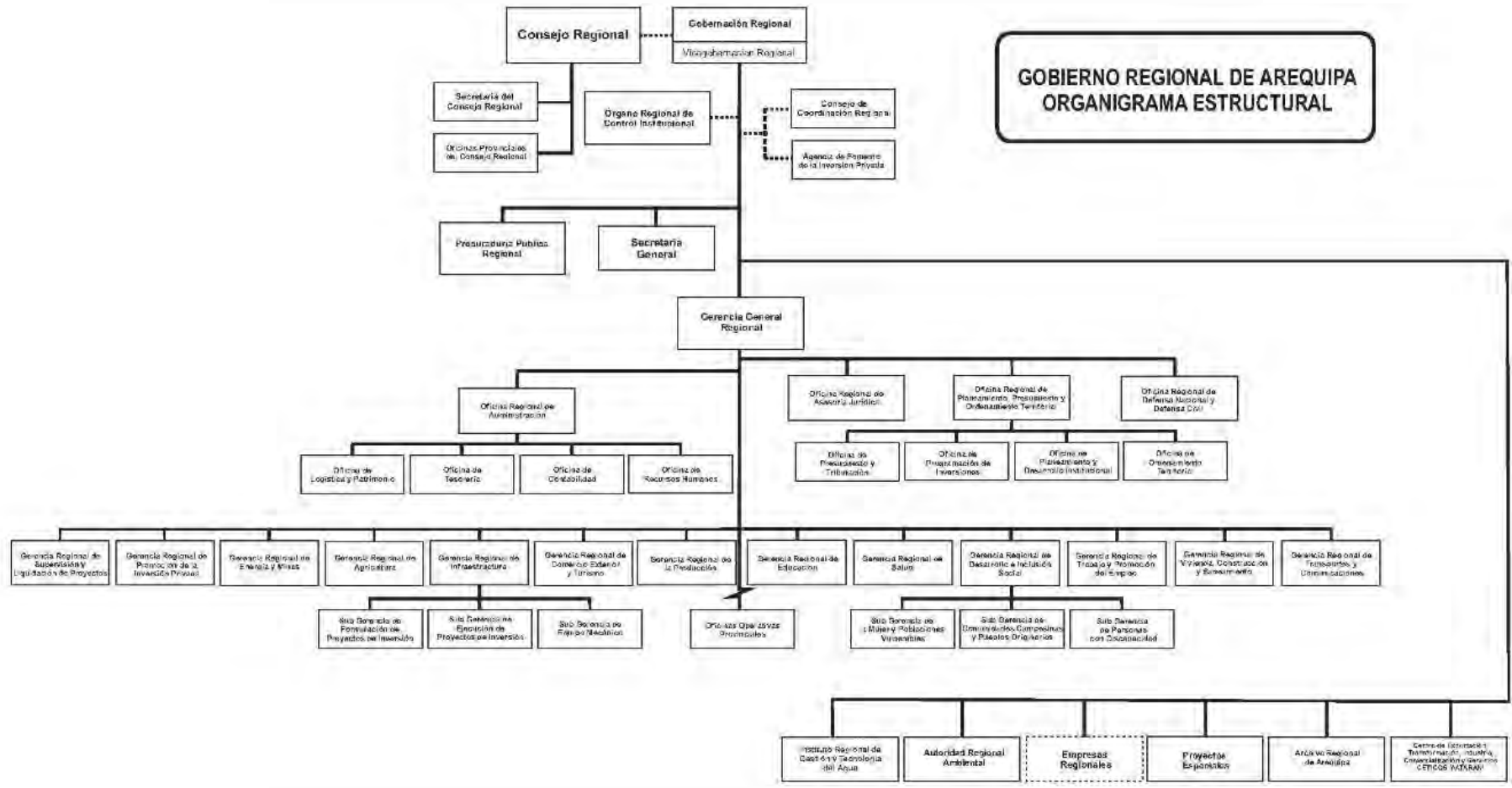


Figura 20. Organigrama del Gobierno Regional de Arequipa
 Tomado de “Organigrama Institucional,” por Gobierno Regional de Arequipa, 2007
 (http://regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.OrganigramaInstitucional/organigrama-2017.pdf).

dividen en tres grandes sub procesos. El primero, la crianza de la alpaca para la extracción de la fibra; Segundo, el proceso de selección de la fibra y último proceso la comercialización de la fibra al exterior. En cada proceso intervienen diferentes ministerios para su gestión. El gobierno regional de Arequipa tiene injerencia de gestión y administración solo en el primer proceso, en la crianza de las alpacas y extracción de su fibra (C. Flores, comunicación personal, 02 de mayo del 2018).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Marketing y ventas es la exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores (D'Alessio, 2015).

El desarrollo del marketing enfocado a promocionar el turismo local y extranjero; y las ventas fortalecidas principalmente, en el sector textil, en la industria minera, la comercialización y la industrialización de sus actividades que impulsan el crecimiento del PBI. Arequipa es una de las regiones que más exportó en el 2015 (15% de los envíos totales de las regiones de todo el Perú), hasta por un valor de US\$ 250'000,000, que representa un crecimiento significativo de más del 207%, en donde hay una importante contribución del cobre, sin embargo, no hay un valor agregado en su exportación dado que solo se hace como materia prima, dejándolo como una ventaja comparativa (BCRP Sucursal Arequipa, 2016).

La industria de fibra de alpaca de Arequipa es reconocida en todo el mundo por su alta calidad, pero las empresas exportadoras solo son acopiadoras de materia prima que venden al exterior para que la transformen en tela o hilados. A pesar de lo mencionado, los organismos gubernamentales y los principales gremios de la industria textil implementan campañas de marketing para impulsar el producto en los principales mercados internacionales, sobre todo en Europa. Las empresas comercializadoras de hilados venden en tiendas exclusivas en el Perú y en el mundo, donde compiten con las prendas de vestir de alta calidad

En octubre de 2014 se anunció la creación de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, con fin de posicionar dicha marca en el mercado de lujo en el extranjero. Los principales promotores de dicha iniciativa son el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). Las principales marcas globales que producen en Perú prendas de alpaca son Prada Milano, Ragman, Kookai, Brooks Brothers, Nordstrom, Chanel, Dior, MaxMara, Elieen Fisher y Muji. Con respecto al mercado interno hacia el exterior, hace diez años en Lima se realiza la Feria Internacional de Proveedores de la Industria Textil y Confecciones conocida como Expotextil Perú, patrocinada por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria. Además, cuenta con el respaldo de la Asociación de Ferias del Perú (AFEP), entidad gremial que agrupa a los principales organizadores feriales del Perú, y con el apoyo del Ministerio de la Producción (Produce), del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y de Promperú, el principal organismo estatal de promoción de la imagen internacional del Perú (Expotextil, 2016).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Comprende la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso (D'Alessio, 2015). La región Arequipa cuenta con un ciclo operativo como toda organización y donde sus operaciones son parte fundamental para el desarrollo de sus actividades; la región ofrece productos y servicios en beneficio de sus ciudadanos y las de su entorno.

El crecimiento de la región Arequipa en el período 2007-2014 ascendió a 4.3% promedio anual, menor en 1.2% al registrado a nivel nacional, las razones principales se basan en un bajo crecimiento del sector minería y petróleo que fue 0.9%, el sector manufactura con 3.8% y el sector agropecuario con 4.6% (BCRP Sucursal Arequipa, 2016).

Hoy la región Arequipa cuenta con un parque industrial con todos los servicios para operación de nuevas plantas para los diversos sectores, esta nueva infraestructura se encuentra a 15 minutos de la ciudad y del aeropuerto, lo cual beneficia a las empresas para su producción y logística (C. Flores, comunicación personal, 02 de mayo del 2018).

Sobre las operaciones para el sector textil, para la producción de la fibra de alpaca es necesario certificaciones internacionales como BASC, WRAP, ISO 9001:2008. Las principales empresas en Arequipa cuentan con estas certificaciones y con una infraestructura adecuada para sus operaciones, como por ejemplo la empresa Inca Tops e Incalpaca (Grupo Inca) que cuenta con cinco plantas industriales, donde elaboran hilados y telas de alpaca, situados en Arequipa. En el proceso productivo podemos distinguir dos grandes subsectores dentro de la gran cadena de valor que constituye la actividad manufacturera textil: (a) la industria textil propiamente dicha, y (b) la industria de la confección. La industria textil se inicia en el acopio de fibras de alpaca y va hasta la elaboración de telas acabadas. Incluye las actividades de hilado, tejido, teñido y acabado. Con relación a la industria de las confecciones, comprende todas las actividades vinculadas con la confección de prendas de vestir. El subsector de producción de fibras, hilados y tejidos cuenta con nueve categorías de productos: (a) fibras naturales, (b) fibras artificiales, (c) tejidos planos, (d) tejidos de punto, (e) tejidos industriales, (f) revestimientos para pisos y productos para el hogar, (g) textiles no tejidos, y (h) sogas. Esta producción se destina mayoritariamente a confecciones para exportación: (a) fabricación de textiles de algodón, (b) fabricación de textiles de fibras sintéticas, y (c) fabricación de textiles con fibras de origen animal (Creditex S.A.A, Memoria 2015).

En cuanto a los procesos de la fibra tenemos **Requisitos de alimentación** Las alpacas son principalmente herbívoros, comen una variedad de plantas que incluyen pastos nativos, pero les va mejor en pastos de buena calidad. Las alpacas también se benefician al tener

acceso a material vegetal con fibras largas, como el heno, y hay mezclas comerciales de alpaca disponibles como una forma de suplementar vitaminas y minerales. Como con la mayoría de la ganadería, el cultivo de pasto adecuado es una parte clave de la producción de alpaca. La tierra adecuada para el cultivo de pastos de buena calidad con lluvias confiables o suministro de agua es esencial y como las alpacas son susceptibles a las mismas plantas venenosas que otros animales, se debe tener cuidado de controlar las malas hierbas y otras plantas no deseadas. La carga animal de las alpacas es equivalente a la de las ovejas y puede medirse utilizando la unidad estándar de Equivalente de ovejas secas por hectárea (DSE). Una alpaca seca de 70 kg tiene una calificación DSE de 1.4.

La alimentación puede afectar la calidad de la fibra y el rendimiento reproductivo y las alpacas pueden comer de forma excesiva según sus necesidades, por lo que es posible que los rebaños deban manejarse para alimentarse en exceso. El pasto excesivamente rico puede conducir al engrosamiento de la fibra (conocido como "micra reventón") y la obesidad. La falta de alimentación debido a las altas tasas de carga, o pastos de muy mala calidad, puede causar pérdida de peso y deterioro en la calidad del vellón. Si se crían alpacas para lana, también es mejor evitar los pastizales con semillas que contaminan el vellón como Bathurst, noogora y ronchas de marrubio. Las alpacas necesitan acceso rápido a agua potable de buena calidad que requiera entre 2 y 10 litros por animal por día, dependiendo de la temperatura, las condiciones de alimentación y el estado fisiológico (las hembras lactantes requieren un volumen mucho mayor por día). (Rural Industries Research & Development Corporation [RIRDC] (2017)).

Razas y cría Las alpacas viven de 15 a 20 años, con un peso adulto de alrededor de 70 kg. La raza más común de alpaca es la Huacaya, que representa alrededor del 90 por ciento de la manada registrada en Australia. La huacaya tiene un suave forro de lana, similar a la de una oveja merina, que crece perpendicularmente a la piel, dando al animal una

apariencia bien redondeada. Idealmente, la cobertura de vellón es pareja y se extiende por las patas mostrando un rizado uniforme a lo largo de la longitud de la fibra.

El tipo menos común es el Suri, que representa alrededor del 10% de la manada australiana (y mundial). El suri tiene un vellón que crece en largos mechones que cuelgan directamente de la espalda del animal. El vellón tiene un alto brillo y su tacto es más sedoso que el de la huacaya. Tanto huacaya como suri vienen en una gama de colores que van desde el blanco, pasando por tonos de beige y marrón, pasando por el gris y el negro. Para la producción comercial de vellón, el color preferido es el blanco, pero también hay un buen mercado para vellones de colores en mercados nicho como hilanderos manuales y artesanos. Las alpacas se pueden aparear en cualquier época del año. Las hembras alcanzan la madurez sexual alrededor de los 12 a 18 meses de edad y una vez que alcanzan los 45-50 kg de peso. Los machos pueden mostrar interés sexual desde unas pocas semanas de edad, pero no son sexualmente activos o fértiles hasta los 18 meses a los 3 años de edad. Al igual que los conejos y los gatos, las alpacas hembras son "ovuladores inducidos", lo que significa que es el acto de apareamiento lo que les hace ovular. La gestación dura entre 11 y 12 meses y, por lo tanto, el apareamiento debe programarse para que las cría (alpacas bebé) nazcan para coincidir con el momento en que se dispone de la mejor alimentación (por lo general, a principios de la primavera). Las mujeres generalmente se vuelven a aparear de 2 a 6 semanas después de dar a luz (Rural Industries Research & Development Corporation [RIRDC] (2017)).

Abastecimiento de existencias Las alpacas se pueden obtener directamente de los criadores y la información está fácilmente disponible en Internet. La Asociación Australiana de Alpaca mantiene un registro de pedigrí, el Registro Internacional de Alpaca (IAR), que se celebra en el Instituto de Investigación de Empresas Agrícolas. El registro registra los detalles de la identificación de las etiquetas de los animales, la edad, la reproducción y la propiedad.

La Asociación Australiana de Alpaca alienta a los compradores a buscar animales que están registrados en el IAR y puede proporcionar más información sobre los precios y las ventas de alpaca (Rural Industries Research & Development Corporation [RIRDC] (2017)).

Cuidado de la salud y plagas y enfermedades Las alpacas se consideran relativamente fáciles de cuidar y requieren habilidades básicas de crianza, como el recorte de uñas en los dedos de los pies. Las alpacas se vacunan dos veces al año con la misma vacuna "5 en 1" que se usa para ovejas y cabras para proteger contra el tétanos, el riñón pulposo, la pierna negra, la enfermedad negra y el edema maligno. En algunas ubicaciones geográficas, la vacunación '7 en 1' puede requerir también la vacunación contra la leptospirosis.

Las alpacas son menos susceptibles a los parásitos internos, como los gusanos del estómago y el parásito hepático que algunas especies, debido a su hábito de usar letrinas comunales, alrededor de las cuales no pastan. Sin embargo, en condiciones cálidas y húmedas, y particularmente cuando el pasto es escaso o la tierra está sobreexplotada, las alpacas pueden requerir el empapamiento de parásitos internos. Las garrapatas por parálisis pueden ser un problema a lo largo de la franja costera del este de Australia. Si se ejecuta con otras alpacas de ganado puede recoger parásitos internos y requerirá tratamiento con productos antiparasitarios adecuados específicos para la situación y el tipo de parásito. Como todos los procedimientos de manejo de parásitos son 'off label' para las alpacas, es posible que se requiera asesoramiento veterinario.

Las alpacas son susceptibles a la esporidesmina, una toxina fúngica que crece en la hierba muerta en condiciones cálidas y húmedas. Esta toxina puede causar eccema facial y daño hepático que puede ser fatal. En estas ubicaciones geográficas, las condiciones de los pastos deben ser manejadas para reducir el riesgo de desarrollo de esporidesmina. Durante las condiciones climáticas de alto riesgo en particular, evite cortar los potreros ya que esto lleva a

una acumulación de material vegetal muerto y puede aumentar el riesgo de esporidiesmina (Rural Industries Research & Development Corporation [RIRDC] (2017)).

Procesamiento Textil Para ayudar en la comercialización comercial de fibra para el procesamiento textil, se han desarrollado una gama de procedimientos de prueba para ayudar a reducir los errores asociados con la evaluación subjetiva. Estos procedimientos de prueba están aprobados por la International Wool Textile Organization (IWTO) como base para el comercio internacional de lana y otras fibras animales. Los Comités Técnicos de la IWTO toman esta tarea muy en serio y convocan reuniones internacionales para evaluar los cambios nuevos o sugeridos a los protocolos basados en nueva información, nueva tecnología o mejores métodos y análisis científicos. Asociados con pruebas objetivas

En ese sentido, Arequipa tiene ventajas competitivas con respecto a otras regiones del Perú para la fabricación de tejidos de fibra de alpaca debido al conocimiento previo, a la ubicación geográfica y a la alta productividad de las tierras donde son criadas las alpacas. Para la creación de valor en los productos textiles, el proceso productivo en general sigue etapas marcadas por el inicio de proveedores en la entrega de materia prima, la recepción, el paso por el diseño, trazado, elaboración, patrón, corte, confección, estampado, bordado y venta directa a los clientes. El proceso productivo de las confecciones de alpaca se inicia con la esquila, cuando el animal tiene 18 meses de edad. Por lo general se realiza en los meses de marzo, abril y mayo. Existen dos tipos de esquila: rústica y tradicional. La clasificación es un proceso manual en el cual el vellón es separado en diferentes grupos de calidades. Con el lavado se inicia el proceso industrial; en el cardado y peinado se eliminan pelos cortos y restos pequeños para uniformar la mecha de alpaca para el hilado con mayor calidad, mezclas y títulos. Con la tecnología de punto, se puede teñir en una gama de colores, y por último, se elaboran prendas de tejidos de punto o tejidos planos (Creditex S.A.A, Memoria 2015). Por lo tanto, existe fortaleza de contar con una ubicación geográfica para la crianza de alpacas,

asimismo el largo periodo entre esquilado de los camelados y por ende la limitación de obtención de la materia prima genera debilidades frente a otros productos textiles competidores (Agriculture Victoria (2006)).

Infraestructura de la Región Arequipa. La Región Arequipa por su límite con otras regiones y el mar tiene una posición estratégica por lo que su infraestructura vial tiene un rol importante; la infraestructura vial de la región está estratégicamente localizada, limitando con seis regiones y el océano pacífico, la red vial de la región cuenta con 9,2 mil km de los cuales el 16%, 19% y 65 % corresponden a las redes viales nacionales, departamental y vecinal, respectivamente (ver Tabla 23). Existen varios proyectos de carreteras concesionados al sector privado para su ejecución, mantenimiento y explotación por los años según dure el contrato, tal es el caso del tramo cinco de la IIRSA Sur (Ilo – Matarani – Azángaro) con una longitud de 855 Km por los próximos 25 años y que cuenta con una inversión de 199 millones de dólares; otra concesión que se realizó fue el tramo vial Desvío (Dv.). Quilca – Dv. Arequipa (Repartición) – Dv. Quilca – Dv. Ilo – Tacna – La Concordia, por un período también de 25 años y una inversión de 160 millones de dólares (BCRP Sucursal Arequipa, 2016). La Región a pesar de los proyectos mencionados no está conectada con todas sus provincias dificultándola salida de los productos para la exportación y evitando que se generen circuitos turísticos y falta de promoción de las provincias más alejadas de la región.

Tabla 23

Infraestructura del Sistema Vial de Carreteras 2014

	Pavimentada	No pavimentada	Total
Perú	16.9	111.8	128.7
Nacional	13.5	6.5	20.1
Departamental	1.9	17.6	19.5
Vecinal	1.5	87.7	89.2
Arequipa	31.6	113.2	144.8
Nacional	17.1	5.6	22.6
Departamental	8.4	19.1	27.5
Vecinal	6.2	88.5	94.8

Nota. Los datos son en Km de vías por cada Km² de superficie. Tomado de “Informe de Encuentro Económico y Social Arequipa,” por BCRP sucursal Arequipa, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/seminarios-y-eventos/encuentro-economico-region-arequipa-2016.html>).

Infraestructura Marítima. El terminal portuario de Matarani fue inaugurado oficialmente el 4 de octubre de 1947 y fue el primer puerto en ser concesionado al sector privado en 1999 a la empresa Terminal Internacional del Sur S.A.A. (Tisur) (ver Figura 21). El 21 de junio del 2016 inauguró oficialmente el Muelle ‘F’ - Bahía Islay, con una inversión total de S/ 952 millones de soles (US\$ 280'000,000), es uno de los muelles más modernos que tiene un alcance de recepción, almacenamiento y embarque de minerales y que funciona bajo los más altos estándares medioambientales y operativos. Tiene capacidad para almacenar 300,000 toneladas de mineral, y cuenta con un sistema de embarque de concentrado con capacidad para 2,000 toneladas por hora. Su puente de acceso y su muelle son soportados sobre pilotes de concreto armado. Tiene un calado natural mayor a 18 metros e infraestructura complementaria como puentes, terraplenes, vías férreas y asfaltadas, facilidades administrativas y planta de tratamiento de aguas. Esta infraestructura es un ejemplo de solución logística y de lo que el sector apunta a hacer en otras instalaciones portuarias del país. Al permitir la salida eficiente del mineral de los proyectos mineros del sur del país, está dinamizando la economía de la macro región sur (MTC sucursal Arequipa, 2016).

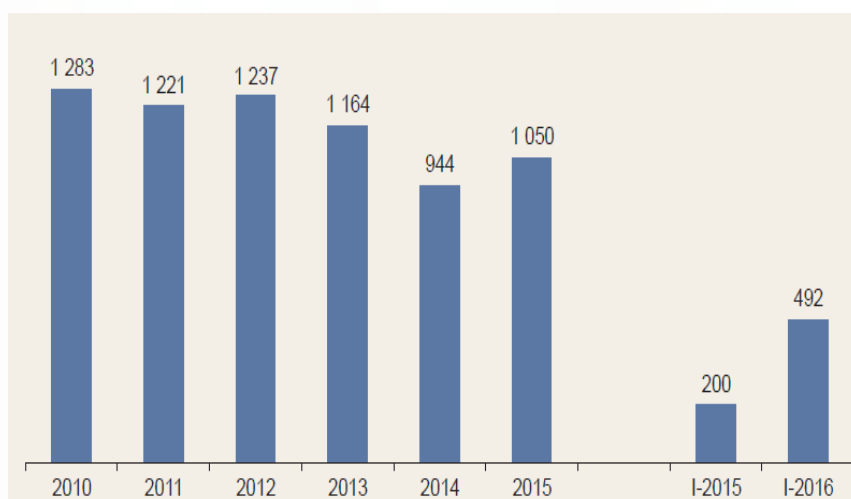


Figura 21. Movimiento de Carga de Tisur S.A (Miles de T.M).

Tomado de “Informe Económico y Social Arequipa,” por Banco Central De Reserva Del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

Infraestructura aeroportuaria. La región Arequipa cuenta con uno de los aeropuertos con mejor infraestructura de la zona sur del país, el Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón se encuentra a 8 Km de la ciudad de Arequipa e inició sus operaciones el 15 de agosto de 1979. El aeropuerto fue entregado en concesión en el 2011, forma parte del segundo grupo de aeropuertos de provincia concesionados. A la fecha se han ejecutado PEN 64'000,000 en la ampliación del terminal, en obras de seguridad, de prevención y de mitigación ambiental, en la construcción de puentes de embarque, entre otras mejoras dentro del periodo inicial. Culminados los estudios actualmente en curso, empezarán obras mucho más ambiciosas, con una inversión de PEN 439'000,000, implicarán construir el nuevo terminal de pasajeros y contar con buses para el traslado de los pasajeros desde y hasta el terminal. Se proyecta el inicio de las mismas para el año 2018 (MTC sucursal Arequipa, 2016).

Infraestructura Ferroviaria. En el 2015 el volumen de carga transportado por la empresa creció más de 12 %, principalmente la del ferrocarril del sur operado por Perú Rail S.A., y en el primer trimestre del 2016 en 146 %, lo que explica, principalmente, por el inicio de operaciones de la unidad Cerro Verde en setiembre del 2015 (BCRP sucursal Arequipa, 2016).

Infraestructura de Comunicación. La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica es uno de los proyectos de telecomunicaciones más importantes de la historia peruana. Con una inversión de PEN 999'000,000, implicó el tendido de 13,500 km de fibra óptica en todo el país, lo que permitirá que, a julio del 2016, el 92% de las 196 capitales de provincia del Perú tenga acceso a Internet de alta velocidad, en Arequipa, esta red ha desplegado 1,226 km por un valor estimado de US\$ 14'004,000 entregado el 7 de abril del 2016. En el 2013, el Estado peruano renovó los contratos de Telefónica del Perú pactando nuevas condiciones y términos

en el contrato, una de ellas fue la inclusión del proyecto digital por PEN 3'020,000 en todo el país siendo uno de los trabajos a realizar más importantes es la ampliación en cobertura móvil a 409 capitales de distrito y a 1,918 localidades.

En Arequipa, la inversión asciende a PEN 23'008,000 cuyos compromisos principales son: (a) cobertura móvil a 19 capitales de distrito (a la fecha todas ya cuenta con cobertura), (b) brindar internet y línea de telefonía fija gratuita a entidades públicas en capitales de provincia, (c) acceso a internet satelital sin costo en 17 distritos de la región Arequipa (a la fecha 100% ya cuenta con internet) y (d) instalación de circuitos para la transmisión de la seguridad ciudadana (MTC sucursal Arequipa, 2016).

Infraestructura hidráulica y energética. La estructura energética para todas las regiones es de suma importancia para el desarrollo económico sostenido, la región sur presentaba riesgos de insuficiencia de abastecimiento de energía por el incremento de la producción, por ello, se realizaron importantes inversiones para la mejora de la energía en la región. Así el 2013 entró en operaciones la central termoeléctrica Planta Ilo de Reserva Fría con potencia instalada de 564 MW con una inversión de US\$ 200'000,000; para el 2014 entró en operación la línea de transmisión Chilca – Marcona – Ocoña – Montalvo con una inversión de US\$ 405'000,000 y la línea de transmisión Mantaro – Marcona – Socabaya – Montalvo con una inversión de US\$ 278'000,000. La generación de energía eléctrica es importante para la región, por ello, la Autoridad Autónoma de Majes (Autodema) mediante el proyecto Majes-Sigua II Etapa proyecta el uso del agua para irrigación de 60,500 hectáreas de tierras en las pampas de Majes y Siguas y además aprovechar el agua que no se utiliza para fines agrícolas en la generación de energía. El uso de la energía renovable también es importante y Arequipa es una de las primeras regiones en usar paneles fotovoltaicos a nivel Latinoamérica en la zona de La Joya y Majes (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Tienen el propósito de medir y calificar el asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias (D'Alessio, 2015). La competitividad económica, abarca la capacidad productiva de la región Arequipa, como es el PBI, expresada en las estadísticas de los todos los sectores económicos: Manufactura, minería, agricultura, textil, ganadería, turismo, comercio, pesca, construcción, entre otras.

En el ámbito de la región Arequipa, según el último informe sobre el Índice de Competitividad por Regiones 2016, que está de acuerdo a los parámetros del Foro Económico Mundial, cuenta con exportaciones tradicionales (pesqueros, agrícolas y mineros) y no tradicionales (WEFORUM, 2017). Por lo tanto, las empresas del sector dedican sus recursos a la exportación generándose el conocimiento y adecuación a los mercados internacionales, a pesar de ello costos de la transformación de la materia prima tiene impacto en una rentabilidad menor en la industria de telas de camélidos.

Según C. Flores (comunicación personal, 02 de mayo del 2018) mencionó que los más afectados económicamente en todo el proceso son los productores que crían las alpacas y extraen la fibra. Siendo los intermediarios quienes ganan la mayor rentabilidad en todo el procesamiento de la fibra. Los intermediarios son los que recogen la fibra directamente de los productores y lo revenden a las empresas en Arequipa para continuar con el proceso.

El gobierno regional viene impulsando la creación de centros de acopio, estratégicamente ubicados en las zonas de crianza, para que los productores puedan entregar sus productos a estos centros de acopio y así evitar a los intermediarios, pero la ventaja que tienen los intermediarios es la liquidez económica para pagar a los productores en el momento de la compra a diferencia de un centro de acopio que tiene que esperar vender la materia prima para luego recién pagar al productor. Cada alpaca adulta produce alrededor de

2 libras al año, cada libra equivale a casi medio kilo de fibra. Esta fibra es comprada por los intermediarios a los productores a S/6.5 soles la libra, pero si es vendido a un centro de acopio el precio de venta es de S/7.5 soles la libra.

Esta problemática ha motivado la intervención del MINAGRI a través del Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC-AGROIDEAS) y el Instituto Nacional de Innovación Agraria y Textil, los cuales están dirigidos, en última instancia, a promover la competitividad de la producción agraria y textil de los medianos y pequeños productores a través del fomento de la asociatividad, y el co-financiamiento no reembolsable de acciones de mejora en la gestión empresarial y de la adopción de tecnologías, pero la inversión al 2015 fue baja por el concepto de asociatividad S/ 4,301 soles por año (MINAGRI, 2016)

Empleo. En el ámbito de la región Arequipa, con incidencia en el empleo digno; es decir, el trabajo de calidad, en condiciones de libertad y equidad, en el cual los derechos son protegidos, cuenta con remuneración adecuada y protección social. Ciencia, tecnología e innovación. Abarca el generar y propender condiciones favorables para el desarrollo de la ciencia y tecnología orientada a elevar el nivel de vida de la mayoría de la población regional (CEPLAN, 2017).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano, constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles (D'Alessio, 2015). En lo que respecta a viviendas, entre los materiales predominantes de Arequipa, están el adobe, tapia o quincha y el ladrillo o sillar, con 55.7% y 31.7% respectivamente al año 2003. Con respecto al año 1993, se nota claramente el cambio en el material de las paredes. Para el caso de ladrillo o bloque de cemento este se ha incrementado en 27.4% en este periodo, en tanto que adobe, tapia o quincha se ha visto reducido en -13.5%. Según el INEI (2010), del total de la población arequipeña, el 53.2% se encontraba afiliada a algún seguro de salud en el año 2008. Cabe

indicar que, en el 2004, el porcentaje de la población afiliada se encontraba en 43.2%, lo cual, si bien representa una mejora importante, es menor a la mejora experimentada al promedio a nivel nacional, que pasó del 37% el año 2004 a 54.3% al año 2008.

En la región Arequipa la informalidad de los empleos es cada vez mayor, los jóvenes que trabajan sin contrato son el 61.1%, y con contrato indefinido sólo el 7.8%. En adultos es del 39.5% y 27.9% respectivamente, existen 6.3 médicos por cada 10 mil habitantes, resultando este indicador muy por debajo del promedio nacional, que es de 15 médicos por cada 10 mil habitantes. En total existen 442 profesionales médicos, con mayor número de ellos en hospitales administrados por la Dirección Regional de Salud Arequipa, existen 7.3 enfermeras por cada 10 mil habitantes.

Sin embargo, a pesar que existe una oferta académica a través de institutos para tecnificar la industria textil en general, la mano de obra no está tecnificada y las comunidades criadoras de alpaca tienen limitaciones al no poder adquirir máquinas que le permitan obtener eficientemente la materia prima. Por lo tanto, las limitaciones de la tecnificación y especialización de la mano de obra en el inicio del acopio de la fibra de alpaca generan una baja productividad en la producción de telas, a pesar de ello lo obtenido es procesado y elaborado con estándares de calidad por la empresa compradoras de dicha materia prima.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan soporte a TI/TC en la toma de decisiones gerenciales, ejecución de procesos productivos, cumplimiento de las metas de marketing, asignación de recursos financieros e integración con los clientes (D'Alessio, 2015).

En la actualidad, ocupa el cuarto lugar en cuanto a regiones que experimentaron un mayor crecimiento de líneas fijas, por debajo de las regiones como Lima, La Libertad y Callao. En la actualidad se han mostrado mejoras en el uso del internet y las redes sociales en

forma centralizada, pero necesita llegar a lugares distantes donde el turista puede llegar y contar con estos servicios (MTC, 2014).

De acuerdo a cifras del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telefonía (Osiptel, 2016), Arequipa era hasta el 2015, la región (sin incluir Lima y Callao) que lideraba la penetración de servicios de telefonía móvil e Internet domiciliario. Carlos Cabrejos Barreto, director de Negocio Mayorista de Telefónica del Perú, informó que en Arequipa el 93% de sus habitantes contaba con telefonía móvil, mientras que el promedio nacional es del 87%. En cuanto al acceso de Internet en Arequipa es del 31%, mientras que el promedio nacional es del 23%; en televisión por cable el país está por encima de la región pues tiene una penetración del 36%, mientras que en los hogares de arequipeños es del 34%.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento (D'Alessio, 2015). El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), hace los esfuerzos por su difusión con autoridades locales y académicas de la región Arequipa, con la finalidad de coordinar un trabajo conjunto para impulsar y fortalecer la ciencia, tecnología e innovación en la región. CONCYTEC, como órgano rector del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, se encuentra promoviendo el Plan de Promoción de las Políticas Públicas e Instrumentos de Cofinanciamiento en Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica a Nivel Territorial, a través del cual se difundirán las iniciativas que viene impulsando la institución y los esquemas de financiamiento del Fondecyt.

Para el caso de la industria de camélidos, la tecnología e investigación está concentrado en las empresas textiles como Inca Tops S.A, en ese sentido el desarrollo se encuentra en el sector privado. La falta de organización entre los criadores de camélidos genera una informalidad en el inicio de la cadena productiva, debido a esta desorganización

los compradores extranjeros obtienen ventajas en la adquisición como lo mencionó “El Especialista del Programa Nacional de Innovación e Industria en Ganadería Alto andina, declaró que las empresas extranjeras principalmente italianas, los cuales envían a sus compradores a negociar por la materia prima. Los nacionales son pocos y terminan vendiéndole a empresas extranjeras” (A. Chire, comunicación personal, 10 de mayo del 2017). Por lo tanto, la falta de tecnologías e investigaciones de la industria determina las debilidades de productividad e informalidad.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI Región Arequipa presenta 11 factores determinantes de éxito. El valor final obtenido es 2.93, lo cual indica que la región Arequipa debe aprovechar las fortalezas que tienen un valor de cuatro. Asimismo, por las debilidades con un valor de uno se debe elaborar un plan de acción, con el fin de poder minimizar sus efectos (ver Tabla 24).

Tabla 24

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Materia prima	0.14	3	0.42
2	Diversidad genética	0.14	4	0.56
3	Disponibilidad de tierras para la crianza	0.12	3	0.36
4	Alta calidad de la fibra	0.14	3	0.42
5	Apertura de inversión nacional y extranjera	0.10	3	0.30
6	Posición geográfica para las exportaciones	0.10	3	0.30
7	Solidez económica	0.10	3	0.30
Subtotal		0.84		2.66
Debilidades				
1	Tecnificación de la producción	0.03	2	0.06
2	Falta de liderazgo de las cooperativas que agrupan pequeños productores	0.05	1	0.05
3	Falta de centros de acopio y accesos viales a la zonas de crianza de alpacas	0.05	2	0.10
4	Bajo nivel técnico de los pequeños productores en la crianza de alpacas	0.03	2	0.06
Subtotal		0.16		0.27
Total		1.00		2.93

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

4.3. Conclusiones

El resultado obtenido en la matriz MEFI con un valor de 2.93 puntos demuestra que la región Arequipa tiene que mejorar aspectos internos de su funcionamiento, dando prioridad a las competencias que realmente le corresponden como gobierno regional, del total de 11 factores determinantes de éxito, hay siete fortalezas y cuatro debilidades, asimismo se debe poner mayor énfasis en reforzar sus fortalezas, pues son estos puntos los que permitirán que la región Arequipa alcance sus estrategias y su visión. Es importante que la región genere estrategias para el desarrollo de la tecnificación de la producción de fibra de alpaca, incentivar el desarrollo de clúster e infraestructura para centros de acopio, así como incrementar el nivel técnico de los pequeños y medianos productores en la crianza de alpacas.

La producción de la fibra de alpaca está dirigida a la exportación, las empresas dedican sus recursos y esfuerzos hacia los mercados extranjeros, a pesar de sus limitaciones vienen utilizando sus fortalezas como la alta calidad de la fibra para impulsar sus ventas. Será clave invertir en tecnología, tecnificación y capacitación de los criadores para contrarrestar las debilidades como la baja productividad e informalidad por parte de los criadores y transformarlas en fortalezas del sector. El conocimiento y experiencia que se tiene desde el inicio de la cadena productiva hasta la venta de los productos en los mercados extranjeros es una ventaja competitiva que mejorará los ingresos utilizando la tecnología con estándares de calidad.

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

5.1. Intereses de Arequipa

Los intereses de la región Arequipa tienen como meta el posicionamiento de la región como primera región en producción de fibra de alpaca en el mundo, impulsando la crianza alpacas formando asociaciones de criadores que permitan tener volúmenes de producción significativos y cuenten con los cuidados apropiados en el mejoramiento genético, así como en la calidad de la fibra, es así que impulsará ser una región con industrias locales competitivas a nivel mundial. Para ello tiene como cimientos principales sus recursos naturales, minerales, cuenca lechera, factor humano, industria, infraestructura, turismo y sobre todo el arraigo a la cultura arequipeña como fuente principal.

5.2. Potenciales de Arequipa

El potencial debe determinar factores de fortaleza y debilidad distintivos (Hartman 1957/1983 (citado por D'Alessio, 2015)). La región de Arequipa es la segunda ciudad más importante del Perú en función a diferentes indicadores demográficos, geográficos, económicos, históricos, psicológico, sociológico, organizacional-administrativo y de seguridad.

Demográfico. Arequipa cuenta con el mayor número de distritos en la región (29 distritos) y es la que concentra mayor población con un 75% (INEI, 2016a). Arequipa tiene provenientes de los departamentos de Puno y Cusco en su mayoría, esto ocasiona una debilidad a la región por la carencia de implementación de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, entre otros. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016) en el 2011, la provincia de Arequipa albergó mayor número de personas en situación de pobreza total 187,837 personas. La población de la región de Arequipa, es relativamente joven, teniendo edades entre 15 y 29 años con un 28.99%, mientras que entre las edades de 30 a 49 años un 27.04% estos resultados resaltan que la provincia de Arequipa

tiene un alto porcentaje de jóvenes adolescentes y adultos jóvenes, convirtiéndose en una fortaleza, ya que contribuirán como población activa en forma muy dinámica.

Geográfico. Arequipa se encuentra situada a 1,009 Km de la ciudad de Lima y a 120 Km, un periodo de transporte de dos horas por carretera, al puerto Matarani el más importante de la macro región sur del país, además en ella se ubica el aeropuerto internacional Alfredo Rodríguez Ballón, siendo el tercero que con mayor tráfico aéreo luego de Lima y Cusco. Posee un clima, seco y varían según la altitud, desde cálido templado hasta frío intenso, desértico y con amplitud térmica moderada, con una temperatura promedio de 14°C y con precipitaciones pluviales estacionarias (Subdirección de Ciencias de la Atmósfera e Hidrosfera, 2015). Arequipa, está rodeada de una serie de conos volcánicos que forman la cadena de nevados como: el Misti, Chachani y Pichupichu.

Económico. Los gastos públicos en la provincia de Arequipa han descendido, pasando de 85.5% en el año 2014 a 76.7% en el año 2015. De igual forma se puede apreciar que los gastos en infraestructura destinados a la región de Arequipa para el año 2015 solo llegaron al 52.6%, frente a un 66.1% del año 2014 (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2016). Por otro lado, el empleo creció 3.3%, tomando a las empresas que tienen de diez a más trabajadores en la ciudad de Arequipa. En relación al mismo mes de 2014, ello representa que existe una reactivación económica, se observa que el empleo en el sector extractivo creció a 20.3% refiriéndose a la agricultura, pesca y minería, el empleo en el sector de servicios creció a 3.2% refiriéndose a servicios prestados a empresas, restaurantes, hoteles, establecimientos financieros, enseñanza, servicios sociales, electricidad, gas y agua (Cámara de Comercio e industria de Arequipa, 2016).

Tecnológico – Científico. Arequipa cuenta con diversas universidades siendo una sola pública y seis privadas. También existen centros técnicos como: públicos son cuatro y privados son quince, por lo que la capacitación y el crecimiento profesional es un beneficio

importante para el desarrollo de la provincia y región de Arequipa. Asimismo, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y el gobierno regional de Arequipa, han firmado la ejecución de un corredor o parque tecnológico, con lo cual se desarrollará la industria tecnológica. Más de la mitad de investigadores del Perú con doctorado en ciencias de la computación, reside en la provincia de Arequipa, las universidades de Arequipa cuentan con programas de maestría y doctorado orientados a Ciencias de la Computación e Informática, con estándares internacionales (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2015).

Histórico – Psicológico – Sociológico. Arequipa fue fundada el 15 de agosto de 1540, fecha en la cual sobre todo la provincia desarrolla diversas festividades donde concurren numerosos turistas nacionales y extranjeros, logrando posicionarse en el cuarto lugar a nivel del Perú (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016b).

Organizacional Administrativo. Hoy en Arequipa se utiliza nuevas herramientas tecnológicas de información, como se observa en su portal web, evitando la formación de las largas filas de usuarios para realizar trámites administrativos, generando una posible merma de productividad.

Seguridad. Según el informe de la Policía Nacional del Perú (PNP, 2016), el delito contra el patrimonio público y privado, entre ellos el robo, hurto, apropiación ilícita, fraude y falta de respeto por las leyes, fue el de mayor incidencia durante el 2015 para la provincia de Arequipa. En el 2015 hubo 12,440 incidencias delictivas contra la seguridad pública, la vida, el cuerpo y la salud, además de los robos. Por ello se evidencia un alto grado de inseguridad, por lo que es necesario considerar la participación de las autoridades, de la población y del sector privado, con mayor énfasis a la seguridad ciudadana, la cual deberá ser reforzada y mejorada continuamente para lograr los objetivos de una mayor seguridad y mejorar el nivel de vida.

5.3. Principios Cardinales de Arequipa

En el capítulo tres, según Hartmann (citado por D'Alessio, 2015), son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos; que luego de su análisis se podrá obtener las oportunidades y amenazas que la organización debe aprovechar o evitar respectivamente que en este caso es referido a la región Arequipa.

Influencia de terceras partes. D'Alessio (2015) indicó que la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral, sino que existe una influencia con terceras partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe, aplicado también para las regiones. Una de las regiones con acceso al mar del Pacífico es Arequipa además su basta geografía y diversidad cultural hace que esta región se convierta en la región con un potencial para ser líder en el país. El desarrollo de Arequipa en sus principales sectores ha ido incrementado como son la minería, el turismo, la agricultura y la manufactura.

Para alcanzar el liderazgo nacional Arequipa está impulsando grandes proyectos como los de Majes Siguanas para el mejoramiento del agua, acaba de culminar la ampliación de su aeropuerto internacional, tiene proyectos de inversión bajo la modalidad Asociación Público Privado (APP) y obras con los impuestos generados por la región. Los proyectos tipo APP involucra la participación del Estado a través de sus diferentes Ministerios como los de Economía y Finanzas, Turismo, Educación, Transporte y Comunicación y la participación de empresas privadas que se encuentran en su entorno.

Lazos presentes y pasados. Desde su fundación Arequipa estuvo influenciada por el gobierno español, el comercio de la corona española llegaba a través del mar y la salida de los minerales también se daba a través de este punto estratégico. Además, tuvo influencia de Bolivia a través de las minas en Potosí y Oruro que enviaban el mineral hacia la corona

española. Además, es el principal punto de salida de toda la producción de cobre que se produce en las principales minas del sur como Cerro Verde, Las Bambas y Antapaccay que son exportados principalmente al Asia.

Contrabalance de intereses. Arequipa cuenta con cuatro sectores importantes que son su base para el crecimiento sostenido como son: minería, agricultura, manufactura y turismo. En el caso de minería hoy es el principal productor de cobre y molibdeno alcanzando una inversión de US\$ 81'000,000 que representa un 14.4% de la inversión minera del país (Cámara Comercio Arequipa, 2017). El turismo es otro sector fuerte que genera ingresos a la región y la manufactura que viene desarrollándose con el apoyo de la tecnología; encontrar el contra balance entre estos sectores garantizará el crecimiento de la región. Asimismo, cuenta con importantes proyectos en beneficio para la agricultura como es Majes Siguanas II que generará empleos en su etapa de proyectos (Autoridad Nacional del Agua, 2017),

Conservación de los enemigos. Moquegua, región vecina, ha tenido un crecimiento durante los últimos años convirtiéndose en su principal competidor sobre todo en el sector minería, realizar un convenio regional para que la producción de Southern Peru salga por el puerto de Matarani asegurará el liderazgo de la región sur. Cusco, otro vecino, es su principal competidor en cuanto a turismo y agricultura, generar lazos de turismo regional que producirá un incremento del turismo en Arequipa; Tacna, por el sur, es otro competidor pues es el camino de ingreso del comercio del vecino país Chile y contar con carreteras bien estructuradas generará un flujo de ingreso de exportaciones y turistas del vecino país.

5.4. Matriz de Intereses de Arequipa (MIO)

La matriz MIO es otra de las matrices que ayuda a identificar las regiones con intereses comunes u opuestos a los de la región Arequipa, se elabora una matriz de intereses que muestra la intensidad de cada una de ellas. Todas las regiones tienen un interés vital respecto al bienestar social notándose una necesidad primaria por darle condiciones a su

población. Además, se observa en la Tabla 25, que existen intereses comunes con la región Arequipa de las otras regiones siendo en mayor porcentaje importante debido a que todas desean generar ingresos para sus regiones, desarrollar nuevos productos y generar empleo.

Tabla 25 *Matriz de evaluación de Interés de la organización (MIO)*

Matriz de Interés de la Organización (MIO)

	Interés Regional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar la producción de fibra de alpaca		Cuzo , Puno,	
2	Mejorar la calidad en la crianza de la población de alpacas		Cusco, Puno , Huancavelica y Junín	(La Paz)
3	Crecimiento económico a través del desarrollo textil de hilados de alpaca		Huancavelica, Cusco, Puno	(La Paz)
4	Aprovechamiento del canon minero en proyectos de desarrollo de la región		Cusco, Puno , Huancavelica y Junín	
5	Mantener el liderazgo mundial en la exportación de la fibra de alpaca		Cusco, Puno	
6	Generar empleo directo e indirecto		Todas las regiones	

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos ()

5.5. Objetivos de Largo Plazo

La región Arequipa tiene una visión muy bien definida y cuyo futuro deseado se logrará a través de cumplir objetivos muy bien identificados. La visión de la región de ser auto sostenida involucra tener objetivos de largo plazo que acompañen dicha visión, para el presente planeamiento estratégico se está considerando tres OLP's que serán los motores de crecimiento en los sectores de turismo, ganadería, pesca y agro, asimismo en el incremento y formalización de puestos de trabajo.

Primer objetivo de largo plazo (OLP1). Para el 2027 la exportación de textiles de alpaca generará ingresos de US\$ 360 MM. En el 2016 generó ingresos de US\$ 113 MM. Que será factible a través de la implementación de centros de acopio, creación de centros de investigación para la mejora genética y calidad de fibra de alpaca.

Segundo objetivo de largo plazo (OLP2). Para el 2027 el sector minero generará ingresos US\$ 4,800 MM. En el 2016 se generó ingresos de US\$ 3,900 MM. Será factible a través de la formalización de la minería informal, así como con la implementación de tres proyectos importantes del sector minería.

Tercer objetivo de largo plazo (OLP3). Para el 2027 se generará 11,500 empleos en los sectores textil y pequeña minería. En el 2016 generó 1,500 empleos directos. Será factible a través de la inversión de las empresas que potenciarán los sectores antes mencionados.

Cuarto objetivo de largo plazo (OLP3). Para el 2027 se procesará 12,000 toneladas por años de fibra de alpaca. En el 2016 se procesos 5,000 toneladas por año. Será factible a través de unificar las unidades productoras formando cooperativas, incrementar la población de alpacas y capacitar a los pequeños criadores.

5.6. Conclusiones

La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartman (1994), junto con la visión y la misión de la región Arequipa, así como los intereses y puntos cardinales, permitirán lograr un entendimiento más profundo de las acciones estratégicas que deben ser consideradas en el análisis. Las estrategias han sido clasificadas por el interés de la población para desarrollar cada objetivo, a fin de mejorar los índices económicos y los niveles de vida de los habitantes de la región. La región Arequipa tiene como interés incrementar la producción e ingresos a través del impulso y promoción del sector agrícola, en específico la crianza de alpacas considerando obtener crecimiento económico a través de la industria de fibra de alpaca. La calidad de la fibra, la tecnificación será un valor agregado y una ventaja competitiva para la penetración en nuevos nichos de mercado de alto poder adquisitivo. También se busca generar ingresos con la formalización minería informal, de manera que genere desarrollo y calidad de vida en las comunidades aledañas a través del desarrollo de la educación y generación de empleo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se recolecta la información de los capítulos previos para generar las estrategias que lleven a la Región Arequipa al cumplimiento de su visión. Se usarán cinco matrices como herramientas para la generación de las estrategias, estas son: (a) Matriz MFODA, (b) Matriz MPEYEA, (c) Matriz MBCG, (d) Matriz MIE, y (e) Matriz MGE (D'Alessio, 2015).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La presente matriz se presenta en una tabla de doble entrada lo analizado en capítulos previos, como son en el caso de la MEFE las oportunidades y amenazas junto con la MEFI donde se encuentra las fortalezas y debilidades. Del análisis de estos cuatro puntos se plantearon 14 estrategias que contribuyen en alcanzar la visión de la región Arequipa (ver Tabla 26). Las estrategias planteadas están ligadas a un tipo de estrategia alternativa, que serán vitales para el análisis de las estrategias retenidas.

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

La matriz MPEYEA muestra la postura estratégica (agresivo, competitivo, defensivo y conservador) a través de sus dos cuadrantes, el primer eje combina los factores relativos de la industria (fortaleza y estabilidad del entorno) y el otro eje combina los factores relativos de la organización como fortaleza financiera y ventaja competitiva (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 27). Para el caso de la Región Arequipa la postura se encuentra en el cuadrante I que describe una postura estratégica Agresiva. Por tanto, la región debe contar con estrategias de diversificación, integral, de liderazgo y alianzas estratégicas (ver Figura 22).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG cuenta con dos ejes que muestra la relación estrecha entre la participación de mercados versus la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo que forman cuatro cuadrantes.

Tabla 26

Matriz FODA de la Organización Arequipa

		Fortalezas		Debilidades	
	1		Materia prima	1	Tecnificación de la producción
	2		Diversidad genética	2	Falta de liderazgo de las cooperativas que agrupan pequeños productores
	3		Disponibilidad de tierras para la crianza	3	Falta de centros de acopio y accesos viales a la zonas de crianza de alpacas
	4		Alta calidad de la fibra	4	Bajo nivel técnico de los pequeños productores en la crianza de alpacas
	5		Apertura de inversión nacional y extranjera		
	6		Posición geográfica para las exportaciones		
	7		Solidez económica		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Interés por invertir por capitales extranjeros	FO1	Impulsar la promoción, producción y exportación de los diversos colores de fibra de alpaca (F1,F2,F4,F7,O2,O3,O4,O6)	DO1	Implementar plataformas virtuales para la difusión de los productos textiles de fibra de alpaca, lugares turísticos de la región(D1,O3,O4,O5,O6)
2	Apertura de nuevos mercados a través de acuerdos comerciales	FO2	Implementar infraestructura en las provincias de la región (F1,F4,F7,O3,O4,O6)		
3	Incremento de la demanda de la fibra de alpaca por su alta calidad	FO3	Ingresar a nuevos mercados como India, Singapur, Corea del Sur e Indonesia (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6)	DO2	Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.(D2,D3,D4,O2, O3,O5,O6)
4	Aumento de turistas en el Perú				
5	Creciente demanda de hilados de alpaca y minerales	FO4	Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres textiles (F1, F2,F4,F7,O2,O3,O4,O5,O6)	DO3	Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas (D1,D2, D4,O1,O5,O6)
6	Sostenido crecimiento de la economía peruana durante los últimos diez años	FO5	Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6).	DO4	Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas (D2,O1,O2,O5)
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Conflictos sociales en la zonas de proyectos importantes	FA1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana (F4,F5,F7,A2,A3,A5)	DA1	Desarrollar infraestructura de comunicación (internet) para mejorar la respuesta ante la inseguridad ciudadana y fenómenos naturales (D1,A3,A5).
2	Índices de corrupción altos				
3	Informalidad laboral	FA2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales (F5,F7,A4)	DA2	Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores (D2,D3,A2,A3)
4	Presencia de fenómenos naturales				
5	Inseguridad Ciudadana	FA3	Fortalecer los organismos regionales para fomentar la inversión extranjera mediante la lucha contra corrupción (F4,F7,A1,A3)		

Tabla 27

Matriz MEPEYA

Posición estratégica externa	Valor	Posición estratégica interna	Valor
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio FI =	3.67	Promedio VC - 6 =	-2.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio EE - 6 =	-2.88	Promedio FF =	4.00
X = FI + VC	0.78	Y = EE + FF	1.13

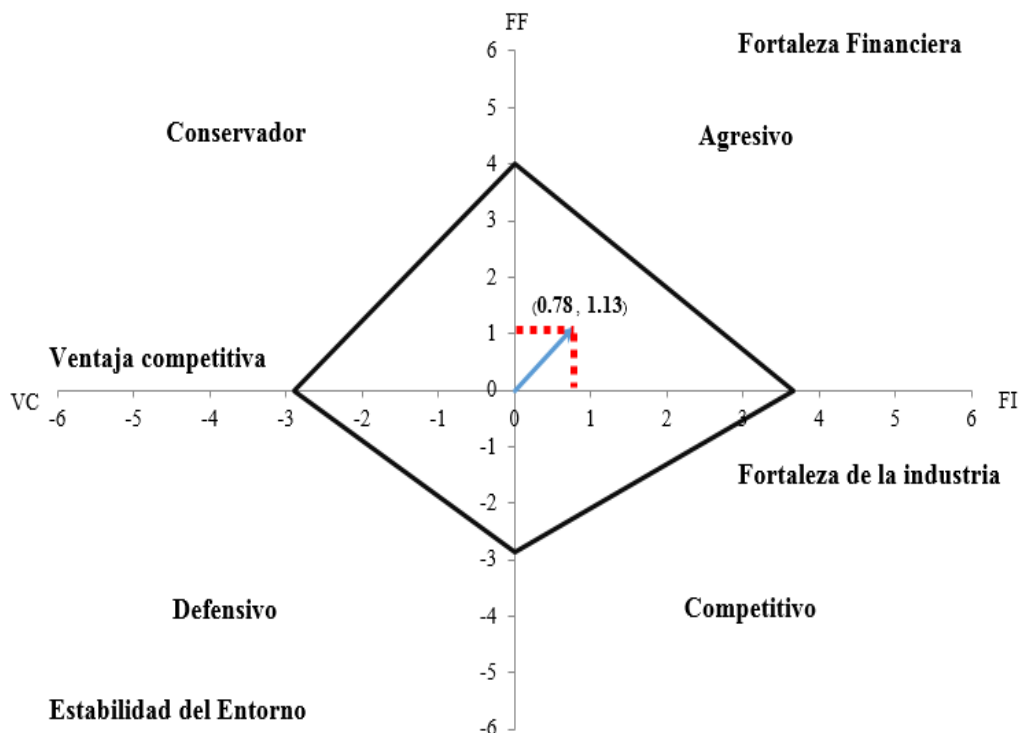


Figura 22. Diagrama de matriz PEYEA para la región de Arequipa.

Para conocer en qué cuadrante se encuentra la Región Arequipa se tomó como referencia cuatro sectores. La minería se encuentra como producto “Estrella” debido al alto crecimiento de mercado y alta participación convertirá en el primer exportador de derivados del cobre, el sector de cuenca lechera se posiciona como “Interrogante” debido a su baja participación en el mercado, el sector turismo se encuentra en el sector “Perro” como consecuencia de baja participación en el mercado y su baja tasa de crecimiento, y por último el sector de Textil de fibra de alpaca que se encuentra en el sector de “Vaca lechera” debido a su alta participación en el mercado ya que posee el 90% en este mercado a nivel nacional además de presentar una tasa de crecimiento promedio, pero con perspectivas al crecimiento sostenido (ver Figura 23).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE grafica cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, en el caso de las matrices MEFE se obtuvo un puntaje de 2.70 y en el caso de la

MEFI se obtuvo un puntaje de 2.93, realizando la intersección la Región Arequipa se encuentra ubicado entre los cuadrantes IV y I como se muestra en la Figura 24. Este resultado indica que la región debe optar por estrategias intensivas, de integración, penetración en el mercado desarrollado de producto; como prescripción indica que debe crecer, construir, retener y mantener.

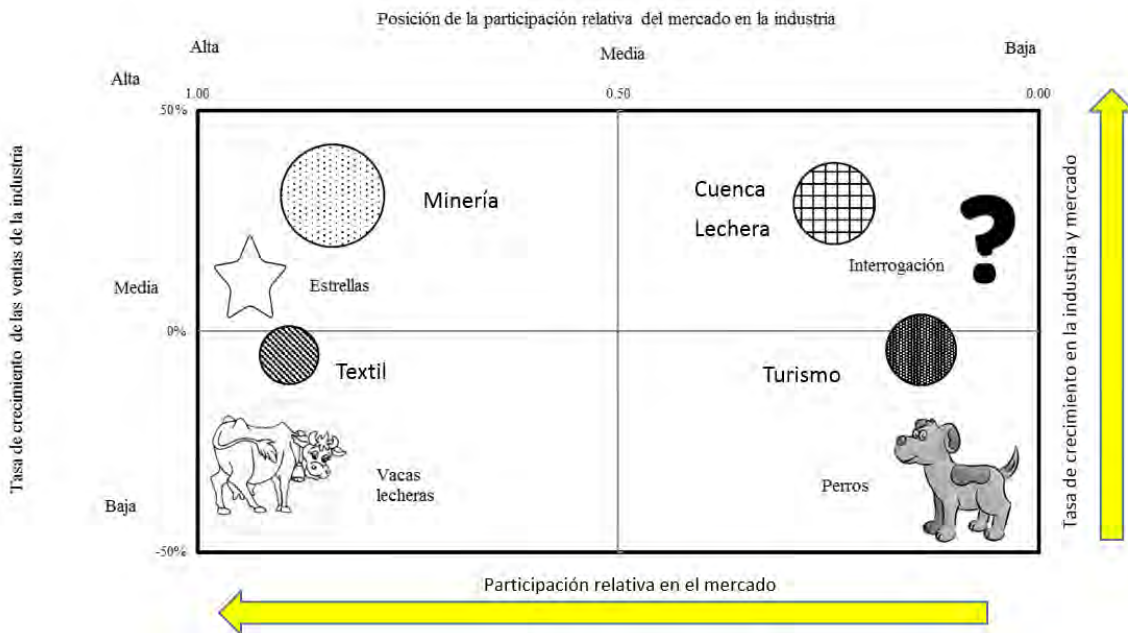


Figura 23. Matriz Boston Consulting Group para la región Arequipa.

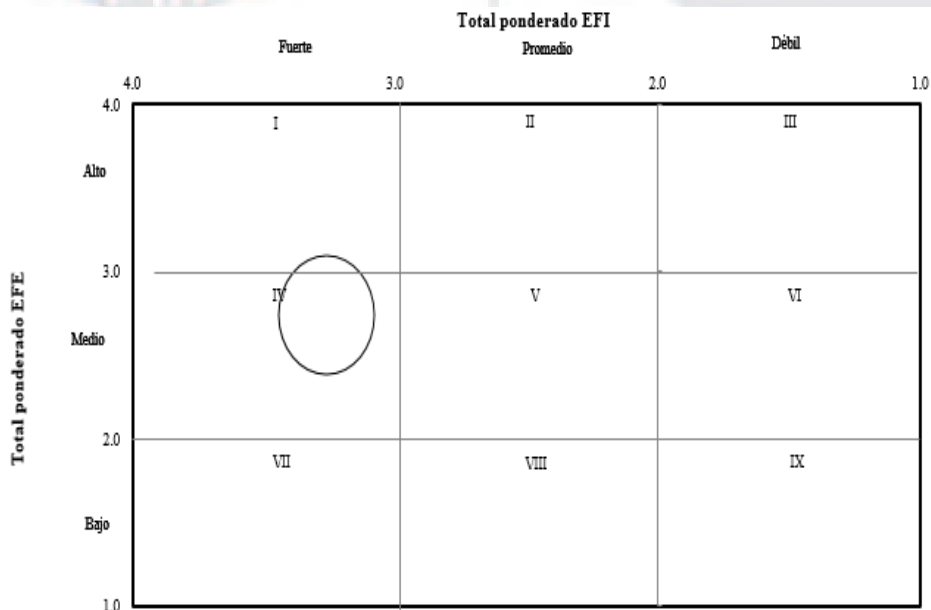


Figura 24. Matriz de distribución externa e interna (MIE) para la región de Arequipa.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la matriz MGE se evalúan los ejes de crecimiento de mercado y posición competitiva, que permitirán posicionar la Región Arequipa en uno de los cuatro cuadrantes. Cuando se analizó la matriz de MBCG se indicó que la región Arequipa había tenido un crecimiento promedio de 6% en su PBI en los últimos años y por lo analizado tanto en la MEFI y MEFE Arequipa tiene grandes Fortalezas y Oportunidades que aprovechar para continuar creciendo y convertirse en la primera región del Perú. De acuerdo a lo indicado en el párrafo anterior, la región se ubica en el cuadrante I (ver Figura 25), en el que se identifica que cuenta con marcada posición competitiva y es fuerte en un mercado de crecimiento rápido. En este sentido se debe aprovechar los recursos naturales y la ubicación geográfica estratégica en la que se ubica para lograr cumplir con las estrategias a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos, y (c) alianzas estratégicas; necesarias para implementar las ventajas competitivas.

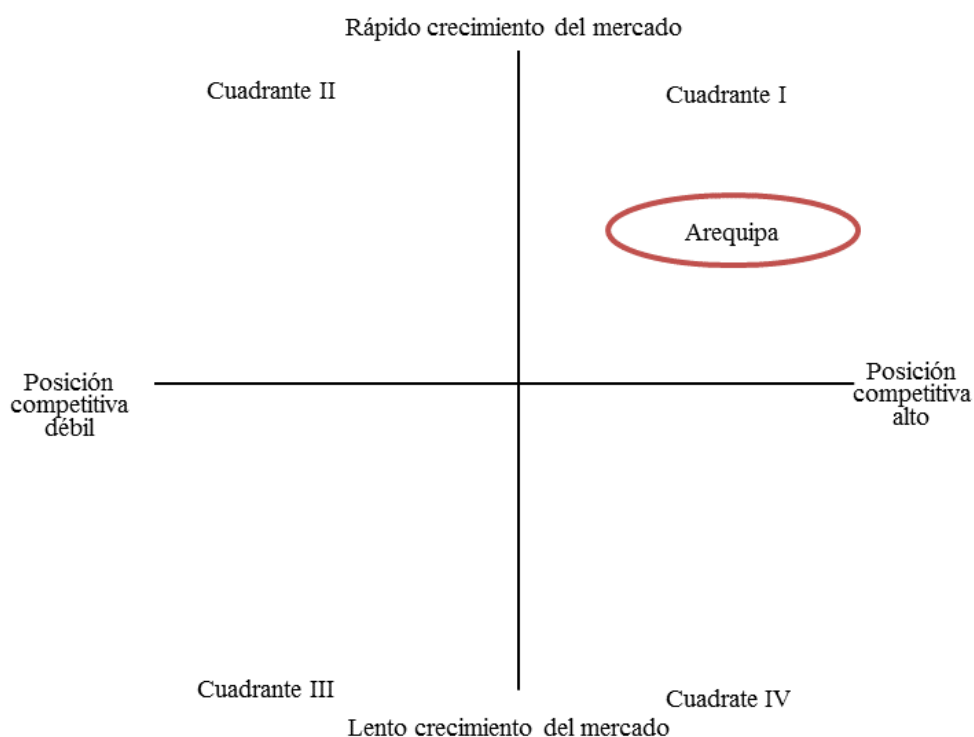


Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia de la región Arequipa.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica, consolida todas las estrategias de manera que sean evaluadas en base a las matrices de (a) FODA), (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE. El resultado de esta evaluación conseguirá omitir aquellas estrategias que redunden y permanezcan las que mayor impacto tengan en todas las matrices evaluadas. En el caso de la Región Arequipa se consideraron las 14 estrategias obtenidas en las matrices anteriores teniendo un análisis para cada estrategia considerando el tipo de estrategia alternativa como intensiva, penetración, integración. Al finalizar el análisis se obtuvieron diez estrategias retenidas y cuatro de contingencia (ver Tabla 28), donde las estrategias retenidas pasarán a ser analizadas en la siguiente matriz que es la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE valida las estrategias retenidas consideradas en la matriz MDE que fueron doce, considerando nuevamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la evaluación con la finalidad de conocer cuáles son las más relevantes para su implementación. La selección de las estrategias retenidas se calcula en base al peso asignado a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; multiplicado por el puntaje de cada una de ellas. Como resultado de la elaboración de la matriz, se muestra la Tabla 29 con las once estrategias retenidas con puntaje igual o mayor de 4.60.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt recibe como entrada el resultado de las estrategias retenidas en la MCPE que para nuestro análisis fueron diez; se realizó el análisis de cada una de ellas teniendo en cuenta su consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. En el caso de la Región Arequipa de las diez estrategias que obtuvimos en la MCPE luego del análisis realizado diez quedaron como retenidas y una pasó como alternativa en la matriz Rumelt, (ver Tabla 30).

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica de la Región Arequipa

	Estrategias Específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Impulsar la promoción, producción y exportación de los diversos colores de fibra de alpaca (F1,F2,F4,F7,O2,O3,O4,O6)	Desarrollo de producto Diversificación concéntrica	X	X	X	X	X	5
FO2	Implementar infraestructura en las provincias de la región (F1,F4,F7,O3,O4,O6)	Desarrollo de producto	X	X				2
FO3	Ingresar a nuevos mercados como India, Singapur, Corea del Sur e Indonesia (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6)	Desarrollo de mercado	X	X		X		3
FO4	Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres textiles (F1, F2,F4,F7,O2,O3,O4,O5,O6)	Alianzas Estratégicas	X	X		X		3
FO5	Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6).	Penetración de mercado	X	X		X	X	4
DO1	Implementar plataformas virtuales para la difusión de los productos textiles de fibra de alpaca, lugares turísticos de la región(D1,O3,O4,O5,O6)	Desarrollo de Mercado Integración hacia adelante	X	X		X	X	4
DO2	Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.(D2,D3,D4,O2, O3,O5,O6)	Integración Vertical hacia atrás y adelante	X	X		X	X	4
DO3	Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas (D1,D2, D4,O1,O5,O6)	Alianzas Estratégicas	X	X		X		3
DO4	Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas (D2,O1,O2,O5)	Integración horizontal	X	X		X		3
FA1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana (F4,F5,F7,A2,A3,A5)	Alianzas Estratégicas	X	X		X		3
FA2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales (F5,F7,A4)	Alianzas Estratégicas	X	X		X		3
FA3	Fortalecer los organismos regionales para fomentar la inversión extranjera mediante la lucha contra corrupción (F4,F7,A1,A3)	Integración horizontal	X	X		X	X	4
DA1	Desarrollar infraestructura de comunicación (internet) para mejorar la respuesta ante la inseguridad ciudadana y fenómenos naturales (D1,A3,A5).	Alianzas estratégicas	X	X				2
DA2	Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores (D2,D3,A2,A3)	Alianzas estratégicas Integración vertical hacia adelante	X	X			X	3

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3

Tabla 30

Matriz de Rumelt de la Región Arequipa

Estrategias		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Impulsar la promoción, producción y exportación de los diversos colores de fibra de alpaca (F1,F2,F4,F7,O2,O3,O4,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Ingresa a nuevos mercados como India, Singapur, Corea del Sur e Indonesia (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres textiles (F1, F2,F4,F7,O2,O3,O4,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Implementar plataformas virtuales para la difusión de los productos textiles de fibra de alpaca, lugares turísticos de la región(D1,O3,O4,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	No	No
DO2	Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.(D2,D3,D4,O2, O3,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas (D1,D2, D4,O1,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas (D2,O1,O2,O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana (F4,F5,F7,A2,A3,A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales (F5,F7,A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores (D2,D3,A2,A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

Luego del análisis realizado de las estrategias que se obtuvieron de la matriz MR ahora se debe analizar que dichas estrategias elegidas sean consecuentes con los derechos, la justicia y utilitarios para la organización. Según lo mostrado en la Tabla 31 todas las estrategias planteadas son de utilidad y se retienen.

Tabla 31

Matriz de Ética para la Región Arequipa

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se aranta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la seguridad	Impacto en el derecho al libre comercio	Impacto en el derecho a la seguridad económica	Impacto en el derecho a la libertad de asociación	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados	
FO 1	Impulsar la promoción, producción y exportación de los diversos colores de fibra de alpaca (F1,F2,F4,F7,O2,O3,O4,O6)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO 3	Ingresar a nuevos mercados como India, Singapur, Corea del Sur e Indonesia (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO 4	Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres textiles (F1, F2,F4,F7,O2,O3,O4,O5,O6)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO 5	Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América (F1, F2, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O5, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO 2	Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.(D2,D3,D4,O2, O3,O5,O6)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO 3	Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas (D1,D2, D4,O1,O5,O6)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO 4	Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas (D2,O1,O2,O5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FA 1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana (F4,F5,F7,A2,A3,A5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FA 2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales (F5,F7,A4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DA 2	Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores (D2,D3,A2,A3)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Siendo estas las estrategias finales que han pasado por diferentes matrices. Existen tres grupos de estrategias de contingencia: (a) las que no alcanzaron aparecer tres o más veces

en la MDE, (b) las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco y (c) las que no pasaron la prueba de la matriz de Rumelt y las que no pasaron por la Matriz de Ética, se eliminaron por sí mismas. Estas estrategias las exponemos a continuación.

Las estrategias retenidas del proceso estratégico son:

1. FO1: Impulsar la promoción, producción y exportación de los diversos colores de fibra de alpaca.
2. FO3: Ingresar a nuevos mercados como India, Singapur, Corea e Indonesia.
3. FO4: Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres turísticos y textiles.
4. FO5: Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América.
5. DO2: Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.
6. DO3: Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas.
7. DO4: Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas.
8. FA1: Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana.
9. FA2: Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales.
10. DA2: Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores.

Segundo y Tercer grupo de estrategias de contingencia son:

1. FA3: Fortalecer los organismos regionales para fomentar la inversión extranjera mediante la lucha contra la corrupción.
2. DO1: Implementar plataformas virtuales para la difusión de los productos textiles de fibra de alpaca, lugares turísticos de la región.
3. FO2: Implementar infraestructura en las provincias de la región.
4. DA1: Desarrollar infraestructura de comunicación (internet) para mejorar la respuesta ante la inseguridad ciudadana y fenómenos naturales

6.11. Estrategias Retenidas Versus Objetivos de Largo plazo (OLP)

Esta matriz muestra que las estrategias a largo plazo serán útiles y coherentes para alcanzar los objetivos y, por ende, cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Para el análisis de esta matriz se hace un análisis que evalúa las OLP con las diez estrategias retenidas. También se analiza las cuatro estrategias de segundo y tercer grado de contingencia, estas se podrían adaptarse, en el caso de que alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación (ver Tabla 32).

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Para el presente análisis se ha considerado tres regiones como competidores porque los OLP's elegidos se basan en industrias de Fibra de alpaca y las regiones indicadas son los principales competidores en dicha industria. Estas regiones son Puno, Oruro (Bolivia) y Victoria (Australia). En ella se ve que el interés de sus principales competidores como Puno desean realizar una alianza estratégica para fortalecer sus estrategias, además, para el desarrollo de productos de Fibra de alpaca sus competidores tienen el interés de ingresar también a nuevos mercados, buscar nuevas rutas en sus regiones y desarrollar clúster interno (ver Tabla 33).

Tabla 32

Matriz de Estrategias Retenidas Versus Objetivos de Largo Plazo (OLP)

		Visión			
Para el 2027, Arequipa será reconocida como la principal productora de fibra de alpaca de alta calidad a nivel mundial y se consolidará como la primera exportadora de textiles de alpaca a los mercados de América, Asia y Europa, con industrias locales competitivas y responsables con el medio ambiente					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Incrementar la producción de fibra de alpaca				
2	Mejorar la calidad en la crianza de la población de alpacas				
3	Crecimiento económico a través del desarrollo textil de hilados de alpaca	Para el 2027 la exportación de textiles de alpaca generará ingresos de US\$ 360 MM. En el 2016 generó ingresos de US\$ 113 MM	Para el 2027 el sector minero generará ingresos US\$ 4,800 MM. En el 2016 se generó ingresos de US\$ 3,900 MM	Para el 2027 se generará 11,500 empleos en los sectores textil y pequeña minería. En el 2016 generó 1,500 empleos directos	Para el 2027 se procesará 12,000 toneladas por año de fibra de alpaca. Hoy 5,000 toneladas por año
4	Aprovechamiento del canon minero en proyectos de desarrollo de la región				
5	Generar empleo directo e indirecto				
Estrategias					
FO1	Impulsar la promoción, producción y exportación de los diversos colores de fibra de alpaca (F1,F2,F4,F7,O2,O3,O4,O6)	X		X	X
FO3	Ingresar a nuevos mercados como India, Singapur, Corea del Sur e Indonesia (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6)	X		X	X
FO4	Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres textiles (F1, F2,F4,F7,O2,O3,O4,O5,O6)	X		X	X
FO5	Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6).	X		X	X
DO2	Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.(D2,D3,D4,O2, O3,O5,O6)	X	X	X	X
DO3	Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas (D1,D2, D4,O1,O5,O6)	X	X	X	X
DO4	Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas (D2,O1,O2,O5)	X		X	X
FA1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana (F4,F5,F7,A2,A3,A5)	X	X	X	
FA2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales (F5,F7,A4)	X	X	X	
DA2	Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores (D2,D3,A2,A3)	X		X	X

Tabla 33

Matriz MEPCS para la Región Arequipa

		Posibilidades de los competidores		
		Victoria (AUS)	Oruro (BOL)	Puno(PER)
	Estrategias retenidas			
FO1	Impulsar la promoción, producción y exportación de los diversos colores de fibra de alpaca (F1,F2,F4,F7,O2,O3,O4,O6)	Desarrollar nuevos productos	Alianzas estratégicas con la Paz	Alianzas estratégicas con Arequipa
FO3	Ingresar a nuevos mercados como India, Singapur, Corea del Sur e Indonesia (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6)	Penetración de mercados	Penetración de mercados	Alianzas estratégicas con Arequipa
FO4	Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres textiles (F1, F2,F4,F7,O2,O3,O4,O5,O6)	Alianzas estratégicas con Nueva Gales	Alianzas estratégicas con la Paz	Alianzas estratégicas con Arequipa
FO5	Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6).	Desarrollar nuevos mercados	Desarrollar nuevos mercados	Buscar nuevos mercados
DO2	Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.(D2,D3,D4,O2, O3,O5,O6)	Alianzas estratégicas con Nueva Gales	Alianzas estratégicas con la Paz	Desarrollo de producto
DO3	Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas (D1,D2, D4,O1,O5,O6)	Desarrollo técnico	Desarrollo técnico	Alianza estratégica pública privada
DO4	Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas (D2,O1,O2,O5)	Alianzas estratégicas con Nueva Gales	Alianzas estratégicas con la Paz	Alianzas estratégicas con Arequipa
FA1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana (F4,F5,F7,A2,A3,A5)		Alianzas estratégicas con la Paz	Alianza estratégica pública privada
FA2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales (F5,F7,A4)		Alianzas estratégicas con la Paz	Alianza estratégica pública privada
DA2	Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores (D2,D3,A2,A3)		Alianzas estratégicas con la Paz	Integración vertical hacia atrás

6.13. Conclusiones

El proceso Estratégico desarrollado a través de tres etapas: (a) Etapa de entrada (donde se encuentran las matrices MEFE, MPC, MEFI, MIO); (b) Etapa de emparejamiento (donde se encuentran las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y por último (c) Etapa de Salida (donde se encuentran las matrices MD, CPE, MR y ME). Del análisis realizado es necesario el desarrollo y la exportación de los productos no tradicionales, impulsar el turismo, el mejoramiento de la infraestructura y desarrollo de clúster que ayuden a la cohesión de las industrias.

Del conjunto de matrices analizadas a lo largo del plan estratégico se redujeron algunas estrategias que tuvieron que ser dejadas de lado. Se retiraron estas estrategias para dar paso a otras que sí tienen relevancia y cumplen con las exigencias de cada una de las matrices, con lo cual se reducen los márgenes de error y se incrementa la posibilidad de éxito al lograr la visión propuesta. Aplicando el debido análisis, se ha permitido obtener diez estrategias retenidas, las cuales servirán para lograr los tres Objetivos a Largo Plazo (OLP). Las cuatro estrategias de segundo y tercer grado de contingencia, estas se podrían adaptarse, en el caso de que alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en el proceso de implementación.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación consiste en llevar adelante las estrategias establecidas para lograr los objetivos de largo y corto plazo (D'Alessio, 2015). La implementación estratégica implica definir acciones concretas y medibles para el desarrollo del plan estratégico.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) se alcanzan a través de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son logrados por el desarrollo de cada estrategia. Los OCP deben ser claros y específicos que permitan su medición. Para cada OLP declarado se deberá desarrollar OCP específicos:

Los objetivos de largo plazo (OLP) se alcanzan a través de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son logrados por el desarrollo de cada estrategia. Los OCP deben ser claros y específicos que permitan su medición. Para cada OLP declarado se deberá desarrollar OCP específicos:

OLP1. Para el 2027 la exportación de textiles de alpaca generará ingresos de US\$ 360 MM. En el 2016 generó ingresos de US\$ 113 MM.

OCP1.1 Para el 2027 se incrementará a 50 centros de acopios. Hoy 24 centros de acopio.

OCP1.2 Para el 2027 el rendimiento de la fibra de alpaca será de 2.5 kg por alpaca. Hoy se obtiene 2.0 kg por alpaca anualmente

OCP1.3 Para el 2027 se contará con 02 centros de investigación y desarrollo de fibra de alpaca. Hoy no se cuenta con alguno en la región.

OLP2. Para el 2027 el sector minero generará ingresos US\$ 4,800 MM. En el 2016 se generó ingresos de US\$ 3,900 MM.

OCP2.1 Para el 2027 se formalizará la producción de 10 toneladas de Oro fino de la minería informal. Hoy no existe registro.

OCP2.2 Para el 2027 se formalizará el 50% de empresas de minería informal.

OCP2.3 Para el 2027 se contará con tres proyectos mineros en su etapa de operación.

OLP3. Para el 2027 se generará 11,500 empleos en los sectores textil y pequeña minería. En el 2016 generó 1,500 empleos directos.

OCP3.1 Al 2027 se incrementará a 3,000 empleos directos en el sector textil. Hoy 1,500 empleos.

OCP3.2 Al 2027 se incrementará a 10,000 nuevos empleos directos de la minería informal. Hoy no existe registro.

OCP3.3 Al 2027 se implementará dos programas de promoción del empleo para los sectores textil y pequeña minería.

OLP4. Para el 2027 se procesará 12,000 toneladas por año de fibra de alpaca. Hoy 5,000 toneladas por año

OCP4.1 Para el 2027 alcanzar el segundo lugar en la crianza de alpacas a 1'500,000 cabezas

OCP4.2 Para el 2027 alcanzar el 60% de unidades productoras menores a 10 hectáreas. Hoy 91% de 53,208 unidades productoras

OCP4.3 Para el 2027 se capacitará al 90% de pequeños criadores. Hoy está capacitado el 10% de los pequeños criadores.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los objetivos de corto plazo (OCP), se establece la asignación de recursos identificados en la Región Arequipa, como son humanos, físicos, financieros y tecnológicos. En la Tabla 34 se muestra los recursos asignados a cada OCP tales como profesionales especializados que brinden capacitación a criadores alpaqueros, así como instrucción en procesos de minería, infraestructura adecuada para el acopio de lana de alpaca, financiamiento para la ejecución de planes, recursos humanos para la gestión y logro del |

Tabla 34

Matriz de Recursos Asignados

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda					Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)
							Humanos	Físicos	Financieros	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP1		Para el 2027 la exportación de textiles de alpaca generará ingresos de US\$ 360 MM. En el 2016 generó ingresos de US\$ 113 MM										
	OCP1.1	Para el 2027 se incrementará a 50 centros de acopios. Hoy 24 centros de acopio	Gestionar con las empresas mineras para invertir en los centros de acopio a través de obras por impuestos	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri).	Número de acopios por año	Profesionales con conocimiento de manejo de procesos de recolección y almacenamiento de hilados de alpaca	Adquisición de terrenos	Recursos propios, inversión privada y extranjera	Sistemas de información, telecomunicaciones		\$1,727.68
	OCP1.2	Para el 2027 el rendimiento de la fibra de alpaca será de 2.5 kg por alpaca. Hoy se obtiene 2.0 kg por alpaca anualmente	Implementación de estándares de calidad de la fibra de alpaca, ISO 9001, obtención de certificación KAMAYOO y certificación de SENASA	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri), SENASA, Instituto Nacional de la Calidad (INACAL)	Porcentaje	Recurso humano especializado para la elaboración, gestión y supervisión de proyectos mineros.	Sistemas de información, software especializados en pesquería, sistemas de computo	Recursos propios. Inversión privada	Sistemas de información, telecomunicaciones		\$1,822.18
	OCP1.3	Para el 2027 se contará con 02 centros de investigación y desarrollo de fibra de alpaca. Hoy no se cuenta con alguno en la región	Gestionar con las empresas mineras para invertir en los centros de investigación y desarrollo a través de obras por impuestos	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri). Instituto Nacional de la Calidad (INACAL)	Número de centros	Profesionales especialistas con conocimientos en zootecnia	Adquisición de terrenos	Recursos propios. Inversión privada	Sistemas de información, telecomunicaciones		\$1,868.33
OLP2		Para el 2027 el sector minero generará ingresos US\$ 4,800 MM. En el 2016 se generó ingresos de US\$ 3,900 MM										
	OCP2.1	Para el 2027 se formalizará la producción de 10 toneladas de oro fino de la minería informal. Hoy no existe registro	Monitorear la producción de oro fino proveniente de las empresas de pequeña minería en proceso de formalización	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de energía y minas (MINEM) Banco central de reserva del Perú (BCRP)	Porcentaje	Recurso humano especializado para la elaboración, gestión y supervisión de proyectos mineros.	Infraestructura, oficinas para el monitoreo de la producción de oro	Recursos propios. Inversión privada	Sistemas de información, software especializados en pesquería, sistemas de computo		\$1,457.74
	OCP2.2	Para el 2027 se formalizará el 50% de empresas de minería informal	Implementación de plan de formalización de la pequeña minería aurífera	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de energía y minas (MINEM) Banco central de reserva del Perú (BCRP) Ministerio del Trabajo (MINTRA)	Porcentaje	Profesionales especializados en gestión de formalización de empresas mineras	Infraestructura, oficinas para la gestión y control de la formalización de empresas	Recursos financieros propios	Sistemas de información, software especializados, sistemas de computo		\$1,366.63
	OCP2.3	Para el 2027 se contará con tres proyectos mineros en su etapa de operación	Crear la gerencia de viabilidad de proyectos mineros con el objetivo de impulsar e integrar a las comunidades donde se desarrollará la actividad minera	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de energía y minas (MINEM), Ministerio del ambiente (MINAM) y municipalidades locales.	Número de proyectos	Profesionales altamente capacitados en finanzas y administración. Personal técnico especializado en el sector minero	Infraestructura, oficinas para la elaboración, gestión y supervisión de proyectos.	Recursos propios. Inversión privada	Sistemas de información. Aplicaciones, portal web, plataforma CRM Y SAP		\$2,250.70
OLP3		Para el 2027 se generará 11,500 empleos en los sectores textil y pequeña minería. En el 2016 generó 1,500 empleos directos										
	OCP3.1	Al 2027 se incrementará a 3,000 empleos directos en el sector textil. hoy 1,500 empleos	Generación de empleo directos en la implementación y funcionamiento de los centros de acopio	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio del Trabajo (MINTRA), Ministerio de agricultura y riego (MINAGRI)	Porcentaje	Recurso humano especializado asignado a los centros de acopio, para la clasificación y gestión de venta de lana y orientación a los pequeños criadores de alpaca.	Terrenos y equipos apropiados para el funcionamiento de los centros de acopio	Gestión de presupuesto a través del desarrollo de obras por impuestos	Sistemas de Información		\$472.19
	OCP3.2	Al 2027 se incrementará a 10,000 nuevos empleos directos de la minería informal. Hoy no existe registro	Impulsar el plan para la formalización de puestos de trabajo en la minería aurífera informal	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio del Trabajo (MINTRA), Ministerio de energía y minas (MINEM)	Porcentaje	Recurso Humano profesional comprometido en la facilitación de procesos para agilizar la gestión de formalización de las empresas mineras auríferas.	Mesas de dialogo en las comunidades	Recurso financieros del Gobierno Regional	Sistemas de información, Tecnología y Redes		\$1,586.69
	OCP3.3	Al 2027 se implementará dos programas de promoción del empleo para los sectores textil y pequeña minería	La gerencia regional de trabajo y promoción de empleo fiscalizará el cumplimiento de las norma legales, formación personal bienestar y seguridad social	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio del Trabajo (MINTRA), Ministerio de energía y minas (MINEM)	Porcentaje	Recurso Humano profesional que supervise el cumplimiento de las normas en los procesos de capacitación de pequeños criadores de alpaca, así como en el proceso de formalización de la minería informal.	Oficinas de orientación profesional.	Recurso financieros del Gobierno Regional	Centro de investigación. Sistemas de información.		\$1,305.10
OLP4		Para el 2027 se procesará 12,000 toneladas por año de fibra de alpaca. Hoy 5,000 toneladas por año										
	OCP4.1	Para el 2027 alcanzar el segundo lugar en la crianza de alpacas a 1'500,000 cabezas	Monitorear el crecimiento de los recursos naturales alpacas y su crianza por parte del Gobierno Regional	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri)	Porcentaje	Recurso Humano profesional y técnico con alto nivel tecnológico en los procesos productivos y crianza de alpacas	Extensión de terrenos, infraestructura vial y de puertos. maquinarias y equipos	Inversión privada y pública. Recursos financieros propios	Centro de investigación. Sistemas de información.		\$1,664.38
	OCP4.2	Para el 2027 alcanzar el 60% de unidades productoras menores a 10 hectáreas. Hoy 91% de 53,208 unidades productoras	Impulsar la creación de cooperativas para pequeños y mediano productores	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri)	Porcentaje	Recurso Humano profesional comprometido en la facilitación de procesos para agilizar la gestión de formalización de las empresas de cooperativas	Mesas de dialogo en las comunidades	Recurso financieros del Gobierno Regional	Sistemas de información. Un Software especializado.		\$1,366.63
	OCP4.3	Para el 2027 se capacitará al 90% de pequeños criadores. Hoy está capacitado el 10% de los pequeños criadores	Convenios con Instituciones educativas especializadas para mejorar la reproducción y crianza de alpacas	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción (PRODUCE), Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri)	Porcentaje	Recurso Humano profesional y técnico con alto nivel tecnológico en los procesos productivos y crianza de camélidos	Extensión de terrenos, infraestructura vial y de puertos. Plantas de producción maquinarias y equipos	Inversión privada y pública. Recursos financieros propios	Sistemas de información. Un Software especializado.		\$1,389.08

cumplimiento de los OCP, entre otros. El gobierno regional de Arequipa, tiene la potestad de gestión sobre los recursos considerados en cada uno de los OCP, así como la disponibilidad de ejecución sobre los mismos.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son establecidas por la organización con el objetivo de establecer los límites y alcances para la implementación de las estrategias. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos. Las políticas deben estar alineadas con sus valores de la organización (D'Alessio, 2015). Cada política puede estar establecida para la implementación de varias estrategias. En la Tabla 35 se muestra la Matriz de Políticas para nuestras Estrategias establecidas. Las políticas aplicadas a las estrategias son la base para el control y el monitoreo de las estrategias y serán aplicadas en función de los valores de la región.

7.4. Estructura Organizacional para Arequipa

La estructura es de suma importancia en toda organización y para ello se debe tener como base una estructura actual vigente con la única finalidad de implementar las estrategias propuestas en donde interactúen los diversos grupos de interés para el logro de objetivos. Dentro de dichos grupos de interés se tiene: (a) Instituciones de apoyo (Públicas y Privadas), (b) Proveedores, (c) Productores, y (d) Mercados.

Se ha establecido la estructura organizacional (ver Figura 26), en la que se establece como unidades de apoyo las oficinas de: (a) apoyo y auditoría, encargada de velar por los interés públicos y privados de la población, con la finalidad de auditar y cuestionar los gastos y decisiones en las que se destinan los recursos de la región, (b) Administración y logística, creada para proveer las condiciones necesarias para la administración de recursos de la región, (c) Planeamiento y presupuesto, establecerá la asignación de presupuesto para cada gerencia en base a las necesidades y la justificación del uso.

Tabla 35

Matriz de Políticas de Estrategias

Estrategias / Políticas		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
		Fomentar planes de desarrollo que involucren al gobierno regional, agropecuario y pequeña minería	Fomentar la inversión pública y privada	Promover el uso responsable de los recursos naturales	Fomentar la participación de las comunidades en el desarrollo de las provincias	Promover el cuidado del medio ambiente y biodiversidad	Incentivar la búsqueda permanente de nuevos mercados para las exportaciones de los productos derivados de la crianza de alpacas	Fomentar el turismo interno y externo a través de la marca Arequipa	Promover la capacitación de la población a través de instituciones técnicas especializadas
FO1	Impulsar la promoción, producción y exportación de los diversos colores de fibra de alpaca (F1,F2,F4,F7,O2,O3,O4,O6)	X	X	X	X	X	X	X	X
FO3	Ingresar a nuevos mercados como India, Singapur, Corea del Sur e Indonesia (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6)	X	X			X	X	X	
FO4	Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres textiles (F1, F2,F4,F7,O2,O3,O4,O5,O6)	X	X	X	X	X	X	X	
FO5	Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6).	X	X	X	X	X		X	X
DO2	Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.(D2,D3,D4,O2, O3,O5,O6)	X	X		X	X	X		X
DO3	Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas (D1,D2, D4,O1,O5,O6)	X	X	X	X	X	X	X	X
DO4	Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas (D2,O1,O2,O5)	X	X	X	X			X	
FA1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana (F4,F5,F7,A2,A3,A5)	X			X	X	X		X
FA2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales (F5,F7,A4)	X		X	X	X	X		X
DA2	Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores (D2,D3,A2,A3)	X	X		X		X		

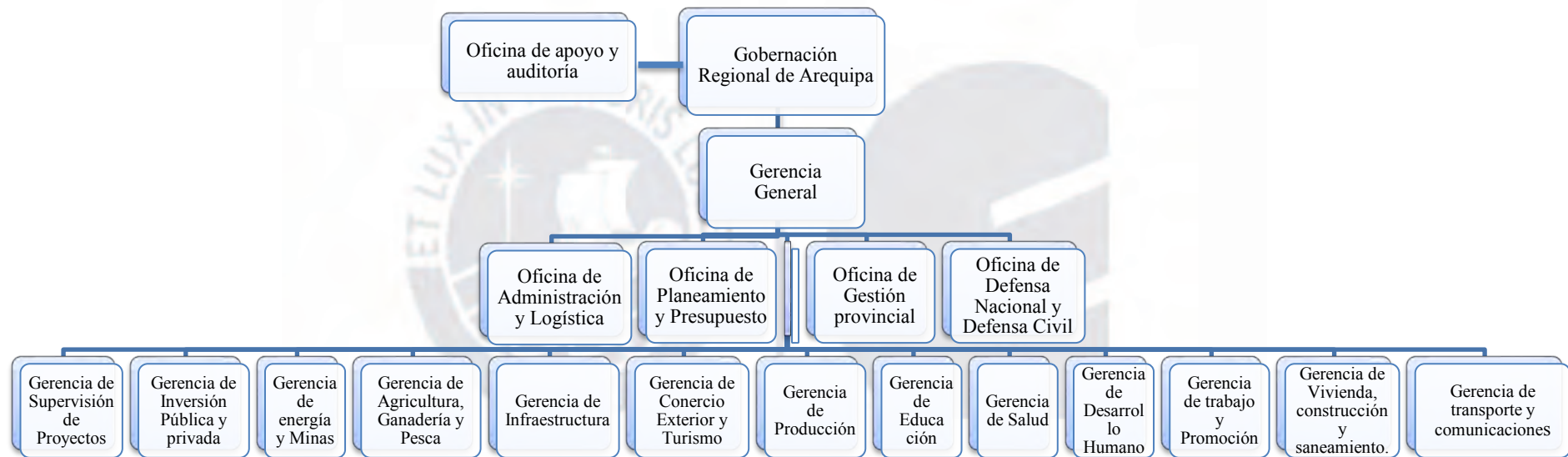


Figura 26. Estructura organizacional propuesta del Gobierno Regional Arequipa.
 Adaptado de “Organigrama Institucional,” por Gobierno Regional Arequipa
 (<http://www.regionarequipa.gob.pe/PlaneamientoyOrganizacion/OrganigramaInstitucional>).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Lo más importante para la implementación de nuestras estrategias son las personas, es nuestra comunidad en su conjunto; ellos son los impulsores para la implementación de los objetivos de corto y largo plazo. Por ello, tendremos una organización claramente establecida para soportar las estrategias y nuestra gente pueda ser partícipe de ello, de manera directa e indirecta. Este tema va de la mano con la motivación del mismo a través de capacitación y entrenamiento continuo. Por lo que se proponen las siguientes estrategias: (a) Reclutamiento y selección de personal, se define el perfil adecuado para el puesto de mano de obra especializada en la industria de harina y aceite de pescado; (b) Capacitación en el uso de nuevas tecnologías asociadas a la abundancia productivo de la industria de harina y aceite de pescado; (c) Evaluación del rendimiento de los resultados obtenidos en la productiva de cada recurso humano para la industria; (d) Implementar un plan de retención de personal calificado con el fin de mitigar el indicador de rotación de personal, (e) Capacitación especializada en administración y calidad recepción y atención al turista y (f) Proyectos de sensibilización para incentivar una relación adecuada con el turista.

7.7. Gestión del Cambio

Se tendrá que cambiar continuamente para implementar las estrategias, lograr los objetivos y alcanzar la visión. Para ello la base será el código de ética y los valores como personas y como profesionales. Se tendrá un plan de gestión de cambios para que todo el proceso estratégico planteado tenga éxito. Es una reacción de muchas personas por optar una posición defensiva y reactiva frente al cambio. Las personas temen siempre consecuencias negativas (D'Alessio, 2015).

Es por ello que se ha identificado los principales ejes que deberán regirse para un mejor desempeño y desarrollo de la industria; fomentando la innovación y la competitividad en el desarrollo humano, es así que se desea implementar convenios regionales con las

empresas con la finalidad de reclutar el mejor talento humano e incentivar la participación e innovación, así como incentivar concursos de desarrollo social y laboral, que mejoren las condiciones de trabajo y estilo de vida de la comunidad. Finalmente, realizar constante trabajo con las empresas inversoras de mantener beneficios de ley y promoción de generación de clima laboral, de manera que disminuya el índice de rotación laboral.

7.8. Conclusiones

En la implementación de las estrategias se desarrollaron los objetivos de corto plazo que lograrán a alcanzar gradualmente a los OLP, determinando los recursos necesarios. Se definieron las políticas para actuar, estructurando la organización, definiendo los cuidados para el medio ambiente, recursos humanos y gestión del cambio. Será clave obtener los recursos establecidos, tener una organización estructurada y apoyada por los habitantes de la región Arequipa. Será imperativo cuidar el medio ambiente y que sus habitantes sean responsables socialmente para hacer sostenible las estrategias, objetivos y visión. Para ello sus habitantes deberán actuar con fuerza para hacer cumplir su código de ética.

La estrategia para los recursos humanos que intervienen en la en la cadena de valor para la producción de la fibra de alpaca debe ser la capacitación técnica a todo nivel. Asimismo, se debe promover un clima de confianza, diálogo y transparencia por parte de los dirigentes y autoridades para promover agrupaciones con la finalidad de ser más eficientes. Las funciones de cada participante deben contribuir al crecimiento y sostenibilidad del sector.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica permite ajustar algunos elementos previamente establecidos como la misión, visión y objetivos de largo plazo. Además, permite iniciar un proceso de retroalimentación permanente para controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos para la región Arequipa, a través del Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard).

8.1. Perspectivas de Control

Durante la fase de evaluación estratégica, se consideran tareas iterativas e interactivas de gestión de control, en las que se realiza seguimiento al cumplimiento de las estrategias trazadas y plasmadas en el Tablero de Control Integrado (Balance Scorecard). En esta fase es importante contar con la participación de todos los involucrados a fin de obtener información permita retroalimentar el proceso e implementar mejoras del mismo. Las perspectivas de control se desarrollan en: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

8.1.1. Aprendizaje

Los sectores estratégicos de la región Arequipa, están enfocados (a) Textil, y (d) Minería, para los cuales se implementarán los siguientes indicadores de aprendizaje interno:

1. Capacitación continua de los productores directos de la fibra de alpaca
2. Aseguramiento de la calidad de los productos.
3. Ejecución de planes de capacitación a la población para generar empleos en el sector textil y minería.

El objetivo principal es aprender e implementar las mejoras, a través de las experiencias adquiridas en el proceso.

8.1.2. Proceso

La implementación de las estrategias, es desarrollada por diversos procesos que deben ser monitoreados constantemente. Es importante que los procesos se encuentren alineados a

los objetivos estratégicos, las políticas y la estructura organizacional de la región, en consecuencia, sus resultados impactan en la operativa y las expectativas que genere su implementación.

Los indicadores más relevantes para la evaluación de los procesos neurálgicos de la región son:

1. Promoción y ejecución de proyectos de mejoramiento de la infraestructura.
2. Ejecución de planes de inversión en vías de comunicación.
3. Presentación de propuestas innovadoras para la ampliación del presupuesto en el sector textil desde el MINAGRI.
4. Monitorear el crecimiento de los recursos.
5. Mejoras el rendimiento de fibra de 2 Kg a 2.5 Kg por alpaca.
6. Creación de centros de acopio para la fibra de alpaca, estratégicamente ubicados para mejorar la rentabilidad de los productores directos de esta fibra.
7. Desarrollo de planes de mejoramientos de genética y fibra de alpacas
8. Creación de centros de investigación para la fibra de alpaca.

En esta perspectiva, la región enfocará sus esfuerzos en la eficiencia del uso de recursos sin limitar la calidad y la productividad en el desarrollo de los sectores.

8.1.3. Clientes

La evaluación desde la perspectiva clientes representa el resultado del trabajo implementado; es así que mide la calidad del producto en cada uno de los procesos frente a la capacidad de respuesta que permitirá obtener una mejor visión del posicionamiento del sector. Los indicadores relevantes de cara a los clientes son:

1. Alcanzar el 60% de unidades productores menores a 10 hectáreas
2. Formalización del 50% de empresas mineras informales y artesanales
3. Promover ferias de exhibición e implementación de proyectos textiles.

4. Promover exportación de los productos textiles.

8.1.4. Financiera

La evaluación desde la perspectiva financiera mide el crecimiento y la productividad de los beneficios generados a través de la inversión en los proyectos asignados al sector textil, de esta manera se evalúan las siguientes actividades:

1. Ejecución de plan operativo de exportación en el sector textil.
2. Ejecución de eventos culturales, gubernamentales, de negocio dirigidos al sector textil.
3. Apoyo en la ejecución y viabilidad de proyectos mineros
4. Incremento de la población de alpacas.
5. Formalización de la producción de oro proveniente de la minería informal y artesanales.
6. Niveles de calidad y volúmenes de producción de la fibra.

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

En la Tabla 36 se presenta el Tablero de Control Balanceado (TCB), de esta manera se presenta la organización de la región Arequipa, enfocada en las estrategias para un mejor control a través de cada una. Asimismo, se evalúa las sinergias entre la región y las estrategias trazadas, de manera que sean vinculadas y medidas correctamente. Finalmente, el tablero de control es la ruta de trabajo diario que debe asegurar una implementación exitosa de cada una de las actividades.

8.3. Conclusiones

Mediante el tablero de control se visualizará el avance de los objetivos de corto plazo y largo plazo. Logrando generar acciones de contingencia oportunamente para cumplir los objetivos trazados, tanto en desarrollar procesos como en incrementar el aprendizaje interno. Los mecanismos de control son importantes para asegurar la correcta ejecución de los planes

estratégicos, por lo tanto, es necesario que el gobierno Regional de Arequipa monitoree constantemente el Tablero de Control Balanceado.

El proceso de retroalimentación durante la evaluación y control de los objetivos, representa la inclusión de mejoras en la implementación de cada una de las actividades, así como la eliminación de tareas que no se encuentran alineadas a la implementación de la estrategia. Finalmente, los indicadores y métricas que se indican en las perspectivas de procesos internos, clientes, financieras y aprendizaje; se encuentran enfocadas en el cumplimiento de cada una de las actividades a fin de lograr la implementación de los objetivos.



Tabla 36

Matriz de Tablero de Control

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)															
										Actual (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027					
Para el 2027, Arequipa será reconocida como la principal productora de fibra de alpaca de alta calidad a nivel mundial y se consolidará como la primera exportadora de textiles de alpaca a los mercados de América, Asia y Europa, con industrias locales competitivas y responsables con el medio ambiente	Somos una organización responsable que genera las condiciones necesarias para promover el desarrollo económico y bienestar social de la Región Arequipa basado en sus recursos naturales, industria, infraestructura fortalecido en su gente y cultura.	Respeto a la tradición y cultura, que son las raíces y el pilar de la región.	Honestidad e integridad social, actuar acorde a los principios morales y legales sin caer en el engaño, fraude o corrupción.	Actuar íntegramente en cada negociación a fin de generar confianza.	Responsabilidad social.	Estar comprometido con el desarrollo de la sociedad y el medio ambiente.	Todas las decisiones políticas, gubernamentales que se tomen en la región deben seguir los procedimientos establecidos y deben estar de acuerdo a lo establecido en el código de ética de nuestra región.	Perspectiva Financiera																	
								OCP2.1	Para el 2027 se formalizará la producción de 10 toneladas de oro fino de la minería informal. Hoy no existe registro	Monitorear la producción de oro fino proveniente de las empresas de pequeña minería en proceso de formalización	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de energía y minas (MINEM) Banco central de reserva del Perú (BCRP)	Porcentaje	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
								OCP2.3	Para el 2027 se contará con tres proyectos mineros en su etapa de operación	Crear la gerencia de viabilidad de proyectos mineros con el objetivo de impulsar e integrar a las comunidades donde se desarrollará la actividad minera	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de energía y minas (MINEM), Ministerio del ambiente (MINAM) y municipalidades locales.	Número de proyectos	0	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-
								OCP4.1	Para el 2027 alcanzar el segundo lugar en la crianza de alpacas a 1'500,000 cabezas	Monitorear el crecimiento de los recursos naturales alpacas y su crianza por parte del Gobierno Regional	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri)	Porcentaje	5%	10%	10%	10%	10%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
								Perspectiva del Cliente																	
								OCP2.2	Para el 2027 se formalizará el 50% de empresas de minería informal	Implementación de plan de formalización de la pequeña minería aurífera	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de energía y minas (MINEM) Banco central de reserva del Perú (BCRP) Ministerio del Trabajo (MINTRA)	Porcentaje	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	
								OCP4.2	Para el 2027 alcanzar el 60% de unidades productoras menores a 10 hectáreas. Hoy 91% de 53,208 unidades productoras	Impulsar la creación de cooperativas para pequeños y mediano productores	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri)	Porcentaje	91%	87%	85%	82%	77%	72%	69%	64%	62%	61%	60%	
								Perspectiva del Proceso interno																	
								OCP1.1	Para el 2027 se incrementará a 50 centros de acopios. Hoy 24 centros de acopio	Gestionar con las empresas mineras para invertir en los centros de acopio a través de obras por impuestos	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri).	Número de acopios por año	24	25	27	29	32	35	38	41	44	47	50	
								OCP1.2	Para el 2027 el rendimiento de la fibra de alpaca será de 2.5 kg por alpaca. Hoy se obtiene 2.0 kg por alpaca anualmente	Implementación de estándares de calidad de la fibra de alpaca, ISO 9001, obtención de certificación KAMAYOQ y certificación de SENASA	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri), SENASA, Instituto Nacional de la Calidad (INACAL)	Porcentaje	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
								OCP1.3	Para el 2027 se contará con 02 centros de investigación y desarrollo de fibra de alpaca. Hoy no se cuenta con alguno en la región	Gestionar con las empresas mineras para invertir en los centros de investigación y desarrollo a través de obras por impuestos	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de la producción, Ministerio de la agricultura y Riego (Minagri). Instituto Nacional de la Calidad (INACAL)	Número de centros	0	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	
								Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento de la Organización																	
								OCP3.1	Al 2027 se incrementará a 3,000 empleos directos en el sector textil. hoy 1,500 empleos	Generación de empleo directos en la implementación y funcionamiento de los centros de acopio	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio del Trabajo (MINTRA), Ministerio de agricultura y riego (MINAGRI)	Porcentaje	5%	15%	25%	30%	40%	50%	60%	75%	85%	90%	100%	
OCP3.2	Al 2027 se incrementará a 10,000 nuevos empleos directos de la minería informal. Hoy no existe registro	Impulsar el plan para la formalización de puestos de trabajo en la minería aurífera informal	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio del Trabajo (MINTRA), Ministerio de energía y minas (MINEM)	Porcentaje	2%	3%	5%	10%	15%	20%	45%	55%	70%	85%	100%									
OCP3.3	Al 2027 se implementará dos programas de promoción del empleo para los sectores textil y pequeña minería	La gerencia regional de trabajo y promoción de empleo fiscalizará el cumplimiento de las norma legales, formación personal bienestar y seguridad social	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio del Trabajo (MINTRA), Ministerio de energía y minas (MINEM)	Porcentaje	10%	30%	50%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%									
OCP2.2	Para el 2027 se formalizará el 50% de empresas de minería informal	Implementación de plan de formalización de la pequeña minería aurífera	Gobierno Regional Arequipa	Ministerio de energía y minas (MINEM) Banco central de reserva del Perú (BCRP) Ministerio del Trabajo (MINTRA)	Porcentaje	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%									

Capítulo IX: Competitividad de la Región Arequipa

9.1. Análisis Competitivo de la Región Arequipa

El análisis competitivo de la región Arequipa se realizará siguiendo el modelo de la ventaja competitiva de las naciones dada por Michael Porter, los atributos que considera son cuatro: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, y estrategia, estructura y competencia (Porter, 1990) (ver Figura 27).

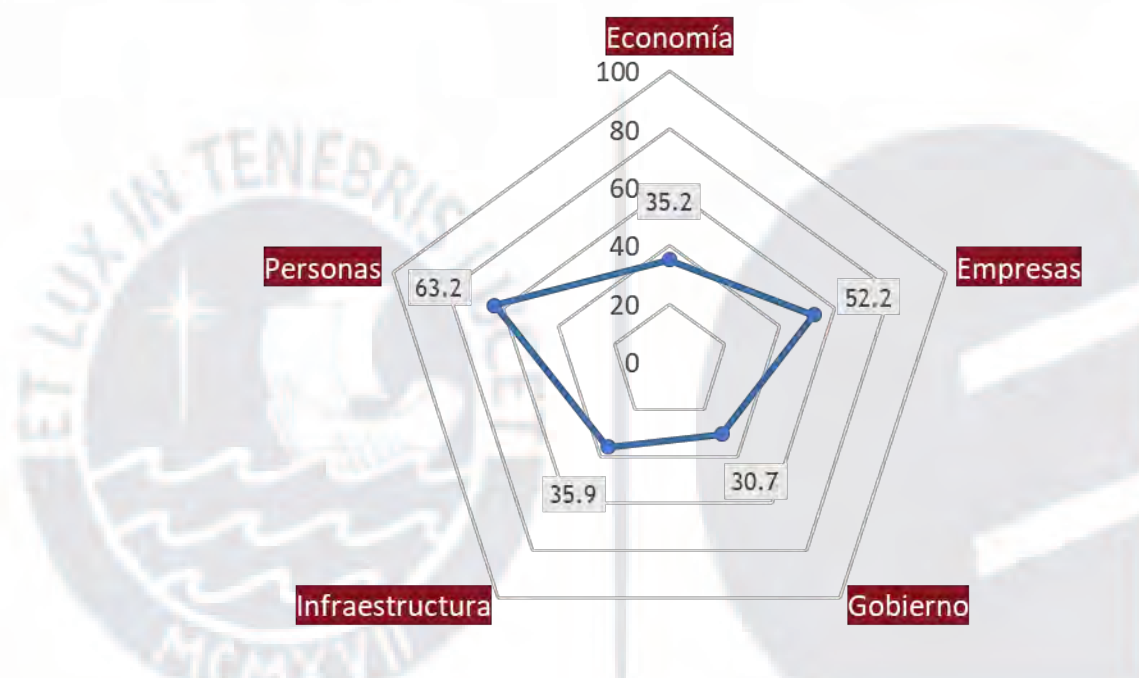


Figura 27. Gráfico radial del Índice de Competitividad de Arequipa 2016. Tomado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (5a Ed.), por F.A. D'Alessio, 2017, Lima, Perú: CENTUM Publishing.

Condiciones de los factores. Como factores positivos se tiene el clima templado y soleado de la región, así como la calidad de vida más alta que otras regiones. En cuanto a factores negativos están la falta de capacidad de respuesta ante los desastres naturales, bajo nivel en infraestructura (carreteras, aeropuerto, puerto, ferrovías), un crecimiento urbano sin planificación, el centralismo del gobierno central para el otorgamiento de recursos financieros, mano de obra con falta de capacidad técnica, la educación no ha permitido corresponder a la oferta requerida por la industria y la falta de recursos económicos y de infraestructura para la investigación.

Condiciones de la demanda. La región tiene en sus vecinos Brasil, Chile y Bolivia puntos importantes de conexión a través de estas tres fronteras que le brindan la posibilidad de aprovechar el tránsito de turistas y posibles exportaciones, en lo económico el ingreso promedio de la población ha ido en aumento, el turismo ha generado divisas importantes para la región. En las condiciones por mejorar la calidad de sus productos y servicios, la población no está acostumbrada a tomar decisiones de consumo en base a razones técnicas, tiene gran potencial para desarrollar clústeres en diferentes sectores.

Sectores afines y auxiliares. Existen clúster en los sectores agricultura, textil, turismo, minería y servicio; el desarrollo del clúster metal mecánico se da gracias a la influencia de la minería en la región. Para mejorar en este punto está la sinergia entre las universidades y las industrias, a pesar que existen clústeres en los cinco sectores principales la capacidad técnica que tienen es bajo, el gobierno regional no impulsa el desarrollo de nuevos clústeres que ayuden a seguir impulsando el desarrollo de la región y el número de proveedores en la región es baja.

Estrategia, estructura y competencia. La apertura de la región Arequipa a las inversiones extranjeras es mayor comparado con otras regiones, sin embargo, la falta de estrategias por parte de los clúster acorde con las exigencias del mercado genera una falta de competencia siendo está limitada. Por ello, una de las ventajas competitivas que usa la región es de bajos costos aprovechando su diversidad natural para la producción evitando tener procesos únicos. El control anti monopólico no se encuentra bien implementado en la región a pesar de la existencia de un marco regulatorio a nivel nacional, la informalidad crea una competencia desigual entre las empresas formales y las que no son formales generando una carga por ejemplo en impuestos solo sobre aquellas que trabajan bajo la legalidad, esto provoca que continúe la informalidad y como consecuencia las industrias dejan de ser competitivas.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Arequipa

La Región de Arequipa con su diversidad de recursos naturales y humanos como base deberá potenciar aquellos sectores donde logre obtener beneficios para su población con la finalidad de incrementar el nivel de vida de su gente, disminuyendo la pobreza, mejorando la educación, generando empleo y otros beneficios. Para ser competitivos es necesario contar con ventajas comparativas y Arequipa las tiene, lugares turísticos en la ciudad y fuera de ella, en el sector agropecuario alpacas y vicuñas que son las proveedoras de la fibra para la fabricación de excelentes prendas de vestir, una rica historia con monumentos antiguos, paisajes como el Cañón del Colca, minerales metálicos y no metálicos y una producción de harina de pescado que deberán ser sus pilares para lograr la competitividad.

Recursos Naturales. La región es privilegiada porque tiene una extensión de terreno donde se cuenta con una variedad de recursos naturales y animales, dentro de ellos la alpaca animal de donde se extrae la lana para producir la fibra, el diversidad de lugares turísticos de la región atraerá a turistas nacionales y extranjeros quienes serán los potenciales compradores de los textiles de fibra de alpaca, el crecimiento económico que viene teniendo la región en comparación a otras es un atractivo para las inversiones extranjeras teniendo esta también como una ventaja, la región muestra gran apertura para los inversionistas porque sabe que el ingreso de capital extranjero es un indicador de que las industrias están creciendo.

Turismo. La historia de la región Arequipa ha dejado una diversidad de lugares turísticos que gracias a la conservación y remodelaciones atrae a turistas extranjeros y nacionales. No solo en la ciudad se puede apreciar la diversidad de atractivos turísticos también existen lugares a las afueras donde el turista puede disfrutar de paisajes naturales y diversos, entrar en contacto con la naturaleza; también destaca su turismo cultural y de negocio. La Región está aprovechando estos recursos para convertirlos en una ventaja competitiva a través de brindar buenos servicios, hoteles adecuados, un transporte y vías de

comunicación donde el turista se sienta a gusto y sobre todo la preparación del ciudadano arequipeño que es muy receptivo.

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

Dentro de las estrategias que debe adoptar la región está el de desarrollar clúster para poder potenciar los diferentes sectores donde Arequipa podrá tener ventajas competitivas respecto a las otras regiones. La agrupación de las empresas (clúster) es la base para generar crecimiento económico en la región a través de actividades que mejoren el proceso productivo. Para fortalecer a los clúster el Gobierno Regional de Arequipa deberá crear un área que lidere a esta agrupación de empresas de distintos tamaños económicos para generar sinergia con las principales instituciones gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía, todas las universidades e institutos técnicos con la finalidad de plantear mejoras en sus productos.

Clúster agropecuario, en el 2015 Arequipa representó el 6,2 % de la producción agropecuaria a nivel nacional ubicándose en el cuarto lugar. Al nivel departamental fue la sexta actividad con mayor aporte (6,6 %) al VAB. El sector registró una expansión de 2,4 % entre los años 2008 y 2015. La producción agropecuaria es una de las principales actividades desarrolladas en el departamento, principalmente en la costa se aprovechan los valles, tablazos y áreas irrigadas, y esporádicamente en las lomas que se encuentra constituida por pastos naturales. En tanto que en la sierra se desenvuelve en los valles, quebradas y en algunos andenes pre colombinos.

Clúster de manufactura, la contribución del sector manufacturero al VAB manufacturero nacional, en el 2015, fue de 5,2% ocupando la tercera ubicación; mientras que su aporte al VAB del departamento fue de 14,2% por ciento, siendo la tercera actividad que más ha contribuido al VAB del departamento. Entre el 2008 y 2015 registró un crecimiento promedio anual de 0,2%. Las principales empresas industriales del departamento procesan

productos no primarios destacando las orientadas a la producción de alimentos y bebidas como productos lácteos, derivados de trigo, cerveza y gaseosas; las empresas dedicadas a la transformación de lana de oveja y fibra de alpaca, cuya producción se destina casi en su totalidad al mercado externo; las procesadoras de minerales no metálicos; la industria procesadora de hierro y acero especialmente fierro para construcción; y la de productos mineros, con cátodos de cobre, principalmente.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Existen varios aspectos que diferencian a una organización de un clúster, un conjunto de organizaciones son las que componen un clúster y necesariamente no todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o conjunto de productos. Una organización goza de plena soberanía, regulándose por sí misma; mientras que en un clúster se pierde el imperio, dada la agrupación de diversas organizaciones alrededor. En un clúster las organizaciones están interrelacionadas siendo el todo mayor que a la suma de las partes; además las organizaciones reunidas en un clúster tienen usualmente rasgos comunes y se complementan entre sí (D'Alessio, 2015). La existencia de un clúster influye en la mejora tanto en desempeño como en competitividad de las regiones. Se logra innovación tanto en procesos como en servicios y se originan nuevos negocios. Por esta razón, región Arequipa necesita generar sinergias con la finalidad incrementar ingresos, reducir costos, etc. El clúster se convierte en un generador de riqueza, empleo y progreso. Por ello es necesario tomar el liderazgo de a nivel de la región sur y solo se podrá lograr mediante alianzas sobre temas comunes que van a beneficiar a las regiones involucradas.

La región Arequipa a través de su Gobernador tiene la responsabilidad de llevar a la región al primer lugar del país, para ello, se debe tener en cuenta:

1. Generar ofertas de todos sus productos de fibra de alpaca.

2. Explorar nuevos mercados donde exportar sus productos de fibra de alpaca.
3. TLC con los principales países que compran fibra de alpaca e hilos de alpaca.
4. Incluir en el circuito turístico de todas las provincias de la región.
5. Trabajar en la infraestructura y vial con la finalidad de tener una conexión rápida con los lugares más alejados de las zonas alpaqueras.
6. Mejorar la red de comunicación a través de la ampliación de una red de fibra óptica.
7. Realizar programas de capacitación de las comunidades vinculadas a los centros de acopio.

9.5. Conclusiones

La región Arequipa tiene el potencial humano y recursos naturales que podrán impulsar el desarrollo de la región, la fibra e hilos de alpaca que en este momento es un producto líder en la región ayudará a que la región continúe su crecimiento económico que traerá beneficios para su población. Arequipa cuenta con potenciales para el desarrollo de clúster en el sector textil de fibra de alpaca y es el gobierno regional que debe impulsar la formación de dicho clúster. Sumado a ello el liderazgo tanto por parte de la región como de las comunidades con la finalidad de evitar a los intermediarios, logrando de esta manera la unión de los pequeños y medianos criadores a través de la formación de centros de acopio que brindará tanto una eficiencia y beneficio económico como social para las comunidades dedicadas a la crianza de alpacas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral propuesto para la región Arequipa. Adicionalmente, se incluyen conclusiones y recomendaciones finales. Por último, se presenta la perspectiva del futuro de la región Arequipa. El plan estratégico integral, ayuda a tener un control adecuado de todo el proceso estratégico, asimismo, también ayuda a realizar los ajustes necesarios que se puedan presentar al momento de la implementación. Es muy importante, contar con una visión general de todo el proceso estratégico, donde se muestre toda la información detallada, lo cual contribuirá de una mejor manera a su seguimiento (D'Alessio, 2015).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral para la región Arequipa muestra la misión, los intereses nacionales y los principios cardinales identificados para la generación de bienestar dentro de la región. Del mismo modo, se muestra la visión para el 2027, el cual será el norte para un futuro esperado, a partir de esta se generan los objetivos a largo plazo, las cuales son soportados por las estrategias planteadas, que permitirán para poder cumplir con los objetivos.

Así también se detallan las políticas que parten de las estrategias, y que se generan teniendo como base a los valores y códigos de ética; las políticas sirven de base a las estrategias, de esta forma se logra que todos los involucrados tengan conciencia de la importancia de su participación y acción dentro del proceso estratégico. Asimismo, cada objetivo de largo plazo, posee un conjunto de objetivos de corto plazo, las cuales a través de las cuatro perspectivas se monitorean el desarrollo de estas y que se apoyan en la asignación de recursos y estructura organizacional definida. Finalmente, con el logro de los objetivos de largo plazo se logra concretar la visión de aumento de productividad dentro de la región Arequipa (ver Tabla 37).

10.2. Conclusiones Finales

1. La geografía andina de la región le permite ser el principal centro de acopio del país, alcanzar la segunda posición en la crianza de alpacas y consolidarse como la primera región exportadora de fibra de alpaca en el mundo.
2. Los acuerdos comerciales permiten desarrollar nuevos mercados para impulsar la exportación de los productos derivados de fibra de alpaca, así como atraer inversiones y flujo de turistas que generen el desarrollo económico, tecnológico y social.
3. El apoyo del gobierno regional al desarrollo de los proyectos mineros contribuirá al crecimiento del sector textil fibra de alpaca a través de obras por impuestos para la implementación de centros de acopio en las provincias generando empleos y bienestar en beneficio de las comunidades vinculadas.
4. La formalización de la pequeña minería aurífera informal y artesanal contribuye al mejoramiento de la calidad de vida en beneficio de las comunidades vinculadas.
5. El fortalecimiento de las cooperativas contribuirá en mejorar la capacidad de negociación de los pequeños y medianos productores de fibra de alpaca frente a los intermediarios.
6. El desarrollo de clúster y centros de acopio permitirá fortalecer y tecnificar el sector textil de fibra de alpaca, mejorando la capacidad técnica de los productores y la competitividad de la región.
7. El desarrollo de la infraestructura vial, permitirá la integración entre las provincias y regiones del sur Perú, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la cadena de producción y distribución de los productos textiles de fibra de alpaca, así como facilitar el acceso a los turistas para impulsar el comercio de las provincias.

8. El cumplimiento de los objetivos de largo plazo a través de la implementación de las estrategias impulsará el desarrollo social de las provincias, logrando contar con acceso a los servicios de salud, educación, comunicación, seguridad ciudadana y empleo reflejándose en la mejora de los índices de progreso social a nivel nacional.
9. Los convenios con instituciones educativas desarrollarán las competencias técnicas de las personas que participan directamente en la producción de la fibra de alpaca, pequeños mineros y artesanales con la finalidad que obtengan mayor retribución por su trabajo y generar empleabilidad en la región.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a la Gobernadora Regional de Arequipa implementar el presente Planeamiento Estratégico en coordinación con el Gobierno central y organismos afines que contribuyan con la ejecución del plan.
2. Es fundamental la participación de todos los grupos de interés, principalmente la población, empresarios, ONGs, asociaciones de arquitectos, urbanistas, gobiernos y Estado para garantizar la implementación del plan y atender los intereses y necesidades reales de sus habitantes.
3. La Gerencia General debe implementar el tablero de control balanceado que desarrolla el escalamiento de cada objetivo de corto plazo y los responsables de cada objetivo deben tener en cuenta los indicadores que le permitan medir, controlar el cumplimiento de los objetivos planteados.
4. Es importante que la Gobernadora Regional brinde las condiciones necesarias en cuanto a seguridad ciudadana, anticorrupción, prevención de desastres naturales y conflictos sociales; que permita el desarrollo del plan estratégico para cumplir con los objetivos que nos permita alcanzar la visión deseada.

10.4. Futuro de la Región Arequipa

La región Arequipa se proyecta al 2027 como la región líder en ranking de competitividad regional en el Perú. Asimismo, llegará a potenciar los clústeres descritos en el capítulo IX y habrá alcanzado todos sus objetivos de corto y largo plazo propuestos. El futuro de la Región Arequipa dependerá mucho del apoyo del Estado, debido a los cambios importantes que se han considerado dentro del proceso productivo, comercialización y consumo de sus productos, alineados a la visión que posicionaría a la región como la primera exportadora de productos derivados de fibra de alpaca a nivel mundial. Arequipa será considerada como la región pionera en la reducción de índices de informalidad minera generando empleo formal, fortaleciendo la calidad técnica de su gente para los procesos productivos y obteniendo como resultado de su gestión el reconocimiento del país y del mundo en cuanto a su competitividad de sus industrias y el mayor crecimiento en su Índice de Progreso Social.

Tabla 37

Matriz de Plan Estratégico

		Visión				Valores		
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4			
Misión Somos una organización responsable que genera las condiciones necesarias para promover el desarrollo económico y bienestar social de la Región Arequipa basado en sus recursos naturales, industria, infraestructura fortalecido en su gente y cultura.		Para el 2027, Arequipa será reconocida como la principal productora de fibra de alpaca de alta calidad a nivel mundial y se consolidará como la primera exportadora de textiles de alpaca a los mercados de América, Asia y Europa, con industrias locales competitivas y responsables con el medio ambiente						
		Intereses Organizacionales				Principios Cardinales		
		1	Incrementar la producción de fibra de alpaca					1 Influencia de terceras partes
		2	Mejorar la calidad en la crianza de la población de alpacas					2 Lazos pasados y presentes
		3	Crecimiento económico a través del desarrollo textil de hilados de alpaca					3 Contrabalance de los intereses
		4	Aprovechamiento del canon minero en proyectos de desarrollo de la región					4 Conservación de los enemigos
		6	Generar empleo directo e indirecto					
		Estrategias						Políticas
		FO3	Ingresar a nuevos mercados como India, Singapur, Corea del Sur e Indonesia (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6)	X	0	X	X	Fomentar planes de desarrollo que involucren al gobierno regional, agropecuario y pequeña minería
		FO4	Crear estratégicas con las principales regiones Cusco, Puno y Huancavelica para el desarrollo de clústeres textiles (F1, F2,F4,F7,O2,O3,O4,O5,O6)	X	0	X	X	Fomentar la inversión pública y privada
		FO5	Implementar plan de exportaciones de productos textiles de fibra de alpaca en los mercados de Asia, Europa y América (F1,F2,F5, F6, F7,O1,O2,O3,O5,O6).	X	0	X	X	Promover el uso responsable de los recursos naturales
		DO2	Desarrollar infraestructura vial y centros de acopio para impulsar el comercio textil y turismo.(D2,D3,D4,O2, O3,O5,O6)	X	X	X	X	Fomentar la participación de las comunidades en el desarrollo de las provincias
		DO3	Implementar instituciones técnicas que permitan el mejoramiento de la crianza de alpacas (D1,D2, D4,O1,O5,O6)	X	X	X	X	Promover el cuidado del medio ambiente y biodiversidad
		DO4	Crear clúster en el sector textil alpaquero para mejorar el liderazgo de las cooperativas (D2,O1,O2,O5)	X	0	X	X	Incentivar la búsqueda permanente de nuevos mercados para las exportaciones de los productos derivados de la crianza de alpacas
		FA1	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para hacer frente a la informalidad laboral, índice de corrupción e inseguridad ciudadana (F4,F5,F7,A2,A3,A5)	X	X	X	0	Fomentar el turismo interno y externo a través de la marca Arequipa
FA2	Establecer alianzas estratégicas con instituciones privadas para la implementación de planes de prevención y recuperación ante desastres naturales (F5,F7,A4)	X	X	X	0	Promover la capacitación de la población a través de instituciones técnicas especializadas		
DA2	Crear una gerencia de desarrollo de cooperativas para pequeños y medianos productores (D2,D3,A2,A3)	X	0	X	X			
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	Tablero de Control	Código de Ética	
1	Perspectiva financiera	Para el 2027 se incrementará a 50 centros de acopios.	Para el 2027 se formalizará la producción de 10 toneladas de oro fino de la minería informal. Hoy no existe registro	Al 2027 se incrementará a 3,000 empleos directos en el sector textil. hoy 1,500 empleos	Para el 2027 alcanzar el segundo lugar en la crianza de alpacas a 1'500,000 cabezas	1 Perspectiva financiera	Respeto a la tradición y cultura, que son las raíces y el pilar de la región. Honestidad e integridad social, actuar acorde a los principios morales y legales sin caer en el engaño, fraude o corrupción. Transparencia en las negociaciones. Actuar íntegramente en cada negociación a fin de generar confianza. Responsabilidad social.	
2	Perspectiva del cliente	Hoy 24 centros de acopio				2 Perspectiva del cliente		
3	Perspectiva interna					3 Perspectiva interna		
4	Aprendizaje de la organización					4 Aprendizaje de la organización		
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2			
		Para el 2027 el rendimiento de la fibra de alpaca será de 2.5 kg por alpaca. Hoy se obtiene 2.0 kg por alpaca anualmente	Para el 2027 se formalizará el 50% de empresas de minería informal	Al 2027 se incrementará a 10,000 nuevos empleos directos de la minería informal. Hoy no existe registro	Para el 2027 alcanzar el 60% de unidades productoras menores a 10 hectáreas. Hoy 91% de 53,208 unidades productoras			
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3			
		Para el 2027 se contará con 02 centros de investigación y desarrollo de fibra de alpaca. Hoy no se cuenta con alguno en la región	Para el 2027 se contará con tres proyectos mineros en su etapa de operación	Al 2027 se implementará dos programas de promoción del empleo para los sectores textil y pequeña minería	Para el 2027 se capacitará al 90% de pequeños criadores. Hoy está capacitado el 10% de los pequeños criadores			
		RECURSOS						
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
		PLANES OPERACIONALES						

Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2017). Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27.
- Agencia de la Inversión Privada en el Perú. [ProInversión]. (2018). Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>.
- Agriculture Victoria (2006). *Variation in and sampling of alpaca fleeces*. Recuperado de <http://agriculture.vic.gov.au/agriculture/livestock/alpacas/alpaca-fleeces>
- Agrodata Perú (2017). *Alcachofas en Conservas Perú Exportación 2017*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/03/alcachofas-conservas-peru-exportacion-2017-febrero.html>
- Alianza del Pacífico. (2017). *Alianzas*. Recuperado de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/#antecedentes>.
- Alpaca del Perú para el Mundo (2015). Recuperado de http://alpacasdelperu050785.blogspot.com/2015/12/razas-de-alpaca_8.html
- América Economía (2017). *Ránking Multilatinas 2016*. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3HxAjfkIZ8sJ:https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>.
- Aurum Consultoría y Mercado (2017). *Perspectivas Económicas*. Recuperado de
- AVSF – Bolivia (2012). *Comportamiento del mercado mundial de la fibra de alpaca*. Recuperado de

https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Informe Económico Regional Arequipa 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/seminarios-y-eventos/encuentro-economico-region-arequipa-2016.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Memoria anual 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-2.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Producto bruto interno y variaciones porcentuales*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_063.xls.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Variación de arribos a establecimientos de hospedajes*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2016/sintesis-arequipa-08-2016.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016d). *Caracterización del departamento de*

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Notas de estudio*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-14-2018.pdf>

Banco Mundial (2013). *Perú*. Recuperado de <https://data.worldbank.org/country/peru>

Banco Mundial (2017). Ingreso per cápita del Perú. Recuperado de

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *El Perú hacia el 2021: Plan Bicentenario*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado*. Perú hacia el 2021. Recuperado de

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan%20Peru%20PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM2.pdf>.

CENTRUM católica (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>
 Consejo Nacional de Competitividad [CNC]. (2013). Elaboración de un mapeo de Clúster en
 Corrupción en Arequipa provocó más de S/ 140 millones de perjuicio (2017, 25 de enero). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1010046-corrupcion-en-arequipa-provoco-mas-de-s-140-millones-de-perjuicio>

Creditex S.A.A. (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/B30060/20160304175001/CREDITEX32S32A32A45MEMORIA322015.PDF>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima: Pearson.
 el Perú. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). *Perspectivas de la economía mundial*.
 Recuperado de <http://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/April/Spanish/pdf/texts.ashx>.

Foro Económico Mundial [WEFORUM]. (2017). *The travel and tourism competitiveness 2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf.

Gobierno Regional de Arequipa (2007). *Organigrama Institucional*. Recuperado de http://regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.OrganigramaInstitucional/organigrama-2017.pdf

Hartmann, F. (1994). *Las Relaciones Internacionales*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales.

<http://mercadosyregiones.com/informes/Aurum%20-%20Informe%20Perspectivas%20Economicas%20-%202017.pdf>

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eeer-arequipa-2016-rojas.pdf>

Instituto del Mar del Perú [IMAPRE]. (2017a). *Laboratorio Descentralizado de Camaná*.

Instituto del Mar del Perú [IMARPE]. (2017b). *Monitoreo Satelital de Embarcaciones, los Recursos Pesqueros y su interrelación con el Medio Ambiente*. Recuperado de

http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I0170030301000000000000

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perfil sociodemográfico del Perú*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Compendio Estadístico Perú 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap03/cap03028.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). Perú: *Esperanza de Vida de la Población Peruana*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). Perú: *Estimaciones y proyecciones de población*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). Perú: *Tasa Bruta de Natalidad, 2016*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016e). Perú: *Tasa de Pobreza*.

Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016f). Perú: *Tasa de Pobreza*

Extrema. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016g). *Sistema Regional para la Toma de Decisiones* (SIRTOD). Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Valor agregado Bruto por años, según Actividades Económicas. Valores a precios constantes de 2007*(Miles de soles) Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). Índice de Competitividad Regional [INCORE] 2016. Recuperado de <http://ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). Índice de Competitividad Regional [INCORE] 2017. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>

Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (2016). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola*. Recuperado de

http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-agricola-pecuaria-avicola-dic16_2_0.pdf.

Ministerio de Agricultura [MINAGRI] (2017). *Especial IV CENAGRO*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/58-sector-agrario/sector-agrario/287-recursos-naturales>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2016). *Capacidad de Establecimientos de Hospedajes colectivo y privado*. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2016). *Libro Blanco de la Defensa Nacional, Capítulo II, Perú en el Mundo*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Política Exterior*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>.
- Municipalidad Provincial de Arequipa. (2016a). *Arequipa*. Recuperado de <http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/arequipa/informacion-demografica>.
- Municipalidad Provincial de Arequipa. (2016b). *Historia*. Recuperado de <http://www.muniarequipa.gob.pe/index.php/arequipa/historia>.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- ONUDI. (2006). *El futuro de los productos andinos en la región alta y los valles centrales de los andes. Estudio de prospectiva para los productos del alti-plano*. Naciones Unidas para el desarrollo industrial
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Panorama Laboral 2016: América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.

- Promperú (2016a). *Indicadores de Turismo receptivo: China-Promperú*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/urismoIN_Uploads_mercados_y_segmentos_rep_paises_priorizados_1021_Indicadores_Reportes%20pa%C3%ADs%20CHINA.pdf.
- Promperú (2016b). *Alpaca del Perú: Diagnóstico Sectorial Línea de Alpaca*. Recuperado de
- PWC (2016) *El futuro de la Alianza del Pacífico: Integración para un crecimiento productivo*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/futuro-alianza-pacifico.pdf>
- Quispe, T., Rodríguez, L., Iñiguez & J. Mueller. (2009). *Producción de fibra de alpaca, llama, vicuña y guanaco en Sudamérica E.C*. Recuperado de <http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2014/07/Fibra-de-alpaca.pdf>
- Recuperado de http://www.imarpe.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I01710800000000000000.
- Rodríguez, A. (2013). Gestión de Stakeholders. Gestión de grupos de interés. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (75), 208-210.
- Rural Industries Research & Development Corporation [RIRDC] (2017). *Agrifutures Australia*. Recuperado de <https://www.agrifutures.com.au/farm-diversity/alpaca/>
- Sistema integrado de información de comercio exterior (SIICEX, 2017). *Región Arequipa*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_AREQUIPA.PDF
- Sistema integrado de información de comercio exterior (SIICEX, 2016). *Estudio de mercado. Identificación de oportunidades para proveedores peruanos de productos de alpaca en Australia*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/69162681rad471A7.pdf>

Sociedad Nacional de Pesquería [SNP]. (2016). Exportaciones Pesqueras. Recuperado de <http://www.snp.org.pe/exportaciones-pesqueras/Sociedad Nacional de Pesquería>.

Tzu, S. (500 A.C). *El arte de la guerra*. México D. F., México: Perseo.

World Economic Forum (2017). *Reports*. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2017). *Travel and tourism economic impact 2017 Perú*. Recuperado de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/peru2017.pdf>.



Anexo A: Entrevista con Miguel Sucapuca Gerente de Energía y Minas, Gobierno Regional de Arequipa

Entrevistado: E

Alumno: A

A: se ha desarrollado la tesis de PE de la región Arequipa, la cual se ha desarrollado varios puntos para que la región Arequipa se convierta en una de las principales en Perú, siendo un punto importante la minería que usted preside

E: Cosas técnicas

A: solo son unas cuantas preguntas para conocer la visión en este sector

E: Soy Ingeniero geólogo con 10 meses trabajando en el gobierno regional. Mi enfoque se basa en la experiencia entre el sector privado y estatal respecto a los permisos que se necesita en la minería. Existe una diferencia entre el sector privado y estatal donde se exige resultados en el sector privado. El sector estatal es burocrático y problemas de administración, sin embargo, participar en esta gerencia es debido al problema de informalidad que existe en la región y posee la mayor cantidad de mineros informales.

A: tenía entendido que era otra ciudad

E: No, la ciudad de Arequipa es la primera acá tengo los datos, el grafico nos indica. La minería informal es un problema de interés nacional. Asimismo, Arequipa se ha convertido en la región pionera en temas de formalización minera. El año pasado se ha formalizado 664 mineros y el impacto positivo se ha replicado en otras regiones.

A: En base a que se ha logrado esta formalización

E la estrategia se basa en cumplir ciertos requisitos de normativa legal como contrato de explotación, terreno superficial, Expediente técnico, CIRA y IGA. Donde el mayor problema es la del contrato minero de explotación entre el titular y el minero ilegal donde el 96% de las concesiones de la región Arequipa son de terceros los cuales el titular minero fija

un contrato de regalías por la extracción que puede 10 o 20%. El principal problema que se presenta en el contrato minero se da por falta de profesionales en el control de estos contratos. Donde el objetivo principal del gobierno regional es formalizar mineros, primero se debe aprobar los requisitos ambientales como el IGA actualmente existen 240 expedientes estancados, donde los mineros en su afán de formalizarse han contratado consultoras para su elaboración y muchos de ellos mal elaborados y encima se presentan a la autoridad donde solo son archivados.

A: entonces si hay un interés de los mineros por formalizar

E: Si claro, entonces este tema es crucial y esto se debe a la capacidad de gestión del estado donde la limitante para mejorar es el presupuesto además del personal no idóneo, otro problema es el ANA que te da el permiso de uso de agua y ocurría exactamente lo mismo expedientes en carpeta con un tiempo de tres años, con lo cual genero la desconfianza por parte de los mineros, a raíz de esto se convoca una reunión de alto nivel con los gerentes de los organismos para explicar los planes de formalización, y se lograron alianzas para encontrar solución, la idea es lograr resultados o simplemente nos vamos , ya que por ellos nos miden. Por medio de estas alianzas se logró conseguir presupuestos para la ejecución de estos planes

A: ¿ustedes agilizan el proceso?

E: No necesariamente. Primero es encontrar presupuesto segundo es buscar apoyo para agilizar los documentos, convenios con los ministerios. Se obtuvo un presupuesto para trabajar cinco meses recabando 250 mil soles. Con lo cual se tenía las alianzas y el presupuesto. Para lo cual se trabajó en contratar profesionales para destrabar los documentos. Asimismo, llegó personal de Lima que indicó que es lo que se puede destrabar rápidamente y se contrató personal, pero esto es administrativo. Como segundo paso hicimos trabajo de campo se visitó las bases mineras y en cada uno se encontró una serie de problemas. Para lo

cual se generó confianza y trabajar con los mineros aspectos técnicos y legales y se procedió a trabajar, esto permitió destrabarlos asimismo el Ana empezó a destrabar los expedientes, donde trabajo el minero el estado y los mineros. Esto permitió generar confianza para formalizar a los pequeños mineros y minería artesanal, ya que la gran minería la maneja el ministerio de energía y minas

A: ¿la minería informal se realizar por medio de socavón?

E: La gran mayoría se da en socavón y la mayor producción de esta se da en el Oro, con esto podemos decir que la minería artesanal mueve más Oro que la minería informal

A: la minería artesanal va sobre estructura más rico en mineral en cambio las empresas grandes mueven volumen, no es rentable explotar pequeñas estructuras

E: si para un empresario eso no es su negocio, sin embargo, los grandes tienen concesiones paradas sin trabajar lo que permitirá a las empresas generar ingresos a través de estas áreas permitirles y darles las facilidades para que produzcan a menor escala y poder tener ingresos a partir de esta actividad comprarles el mineral ya que ellos no procesan. Por ejemplo, en Poderosa está apoyando estas actividades dándole soporte a los mineros informales con soporte técnico además de poseer concesiones ociosas para que las puedan explotar

A: Hoy las empresas apoyan en Arequipa

E: No están apoyando, pero el caso más emblemático Poderosa y Horizonte están apoyando y se confirma que se puede trabajar con las grandes empresas, ya que las empresas ven esta actividad como fuente de generar mayores ingresos. Asimismo, en Arequipa existen 20 mil mineros que pueden explotar aquellas concesiones ociosas, no se puede pelear con ellos y puedes aprovechar la oportunidad para generar riqueza para sus compañías. Y poder darles un trato justo ya que muchas negocian con el titular minero le castiga en el precio peso la humedad la ley, muchas veces le pagaban el 50 % del valor real.

A: ¿los mineros informales se encuentran en lugar determinado?

E: No se encuentran en todo Arequipa, sin embargo, existen conglomerados como Caraveli, condesuyos. Existe un registro de identificaron de mineros a nivel nacional. Existen 70 mil mineros a nivel Perú y Arequipa posee 11,800 mineros informales, Puno posee 4,000 Cusco 5,000, y bajo esta situación tenemos un presupuesto de 240 mil cuanto Arequipa posee la mayor cantidad.

A: ¿Estos se encuentran en proceso de formalización?

E: si, pero se habla de 70 mil mineros informales, pero se especula que son alrededor de 200 mil, no se tiene un censo de estos

A: ¿Sabes cuánto generan por estar formales?

E: No, pero acá tengo unos datos estos están segmentados en Caraveli, Camana además de que el 94 % de las concesiones mineras está a cargo de terceros siendo el problema el contrato minero. En el 2012 era 16,000 mineros el año pasado se ha formalizado 600 mineros y este ha generado que las bases mineras se formalicen, aunque tengo planeado en un año esto se puede lograr en seis meses, pero al estado no debo dar metas más austeras. Se ha formalizado plantas que son cuellos de botellas podemos ver que hay asesores que aguantan los procesos, pero el trabajo que realizamos está permitiendo destrabar estos procesos. Se ha realizado resoluciones para el destrabe de estos problemas. En esta se encuentra donde se encuentran las bases por lo tanto es necesario medirlas para controlarlas.

A: ¿el trabajador tiene las competencias para realizar este tipo de trabajo?

E: cuanto crees que ganen, pueden sacar 2,000 mil soles

A: En una empresa minera ganas igual claro que tienes beneficios, pero crees que se meten nomás porque le da dinero.

E: No, la problemática es que no están preparados sabemos que la actividad minera es de alto riesgo, por lo tanto, el minero que va a trabajar debe tener las condiciones mínimas

pero muchas veces no la haya y se puede meter cualquier persona, y ocurre según datos estadísticos el año pasado hubo 25 fallecidos y no por reporte sino por las denuncias en las comisarías, son las que se han reportado. Puede ocurrir si el minero está solo y muere nadie se da cuenta, pero cuando reclama la familia es ahí donde se reporta estos accidentes, lo que ocasiona una problemática, pienso que los mineros no tienen visión de empresarios solo ven la veta y la quieren extraer y venden el oro, no hay una cuantificación de esto.

A: Existe un plan de capacitación

E: Primero como objetivo es formalizarlos y luego vendría la capacitación o sensibilizar, enseñar buenas prácticas mineras en conjunto con universidades como la San Agustín. Pero debemos tener que nuestra población es están grande y la capacidad operativa es pequeña por lo cual empezamos por aquellas zonas más vulnerables, por lo cual es necesario financiar proyecto mediante el fondo minero. La importancia de la capacitación, pero se necesita de recursos, pero la capacidad de gestión de la gerencia permite obtenerlos a través de la cooperación internacional y no le cuesta al gobierno, se ha traído mineros desde su base en bus para poder capacitarlos. Es necesario captar dinero por lo cual es importante la participación de organismos que ayuden a las bases mineras con una capacitación de 500 mineros por base esto genera confianza

A: Todos son de la misma zona los mineros informales

E: no vienen de diferentes lugares, esto genera un impacto positivo en otras regiones, se vienen a vivir de otros lugares a la Región Arequipa esto permite dinamizar la economía y todas estas acciones genera confianza, es así que mantenemos reuniones y le pedimos en que podemos ayudarlos que necesitan, pues le determinamos realizar un cronograma para poder empezar sus proyectos y destrabarlos. Muchas solicitan que se den en el mismo lugar y esto genera confianza en algunos nos vamos con los directores y que vean nuestra disposición a mejorar.

A: ¿Las empresas grandes no apoyan?

E: ese es otro tema, muchos se quejan de sus concesiones mineras, pero por el momento no apoyan y tampoco no se le ha pedido apoyo. Nosotros nos manejamos con cooperación internacional embajada de Canadá, gobierno filipino y facilitan nuestra labor.

A: una vez que se formalice cual es la visión de esto

E: no solo es formalizar, por ejemplo, existe un fondo minero de 40 millones que lo da el congreso, pero de este fondo debemos generar no solo formalizar y que tributen, los mineros generalmente se mudan con familia entonces es necesario generar servicios salud, esto trae como consecuencia los mineros están registrados y pueden acceder a préstamos bancarios, el estado puede invertir en servicios, por ejemplo, base san Cristóbal solicita colegio y se coordina en acondicionar estas con carpeta acondicionamiento de las zonas y se dan diferentes trabajos colaterales a esta formalización. Dar calidad de vida.

A: la identificación de los mineros permitirá participar a las empresas

E: nos han propuesto realizar un clúster, pero eso se estaba manejando con una persona que en estos momentos ya no pertenece al gobierno regional, para es necesario contar con gente que tenga esa visión ya que el personal no idóneo demoraría el proceso de instalación un clúster, que lo entienda todavía está en propuesta y por el momento no se va a realizar. Respecto a la producción real de oro se estima que la minería artesanal e informal produce más que la formal, sin embargo, el oro no se reporta y se va de contrabando. Haciendo cálculos simples la producción de oro en términos de dinero, podemos decir que existe bastante dinero producido por esta actividad. Sin embargo, es necesario mencionar que muchas operaciones utilizan el mercurio como amalgama. Se ha estimado en 7, 000 -10,000 millones en Oro en la minería informal.

A: la realidad de la minería informal es apuesto a la visión que tenemos ya que se mueve mucho dinero en este sector

E: estas actividades mueven la economía, mientras hubo el boom minero permitirán obtener mayores beneficios, pero es necesario apoyarlos sobre todo en tecnología, darles otro tipo de tecnología donde le minero pueda obtener dinero, es necesario realizar una explicación que le permita percibir al minero que le favorece el cambio de modos de obtener el Oro.

A: ¿la inversión la realizan ellos mismos?

E: no, se dialoga con el fondo canadiense se trajo dos plantas gravimétricas, pero existe una gran variedad de tipo de oro por lo tanto no necesariamente una funciona con todas las realidades. También estamos con organizaciones la idea es generar en los mineros vender el oro directamente pagándoles un 5- 6 % del precio real, ha esto se le llamo oro certificado que vale más este tipo de oro. Por lo tanto, es necesario obtener este certificado y comercializar el oro sin intermediario. Por lo tanto, la confianza que se genera es positiva y que no piense que nuestra labor solo es fiscalizar o que se va a pedir algo o se le va a engañar. La idea que ellos trabajando como pequeños empresarios pueden obtener mayores beneficios. Actualmente existe una base que está trabajando bajo los estándares de normas de calidad están bien organizados que ya poseen horarios de trabajo, saben que lo ganen no solo es para ellos sino también para que puedan reinvertir. En líneas generales se está avanzando no están al 100% pero se está logrando buenas cosas e inclusive contratan profesionales geólogos están haciendo empresa.

Asimismo, nosotros como gerencia de minería nos reunimos con empresas para analizar esta problemática y lograr un enfoque que debe ser trasladado a estos pequeños mineros aplicando correctamente estos conceptos se puede lograr grandes cosas buena gestión se crea valor agregado.

A: muchas gracias

Apéndice B: Ing. Richard Edgard Calvo Ramos, Gerente Regional de la Producción

Entrevistado: E

Alumno: A

A: Dentro de este plan hemos considerado varias aristas y principalmente nosotros hemos tocado 04 sectores, sector minería, sector agroindustrial, pesca y turismo.

E: Ya.

A: El motivo de nuestra visita en este caso para hablar con usted, es conocer como está en estos sectores básicamente los primeros a excepción me imagino que el turismo, ¿Cómo está el tema de la producción?, ¿Cómo es que la región actualmente ha recibido?, ¿Qué cosas está haciendo?, ¿Cuáles son las estrategias para que la producción en estos campos pueda mejorar?

E: Nosotros tenemos mayor competencia en la pesca artesanal, nuestra área de Fondepes ve el tema de infraestructura y Sanipez las autorizaciones de funcionamiento, ahora tenemos un gran problema ya que los pescadores están en huelga.

En el sector de la pesca artesanal, el tema del sur es muy distinto al tema norte porque es una gran flota de pescadores que cuentan con tecnología de punta en cambio en el área del sur son netamente artesanal, salen con sus bolichitos, sus embarcaciones hacen la captura netamente artesanal.

A: ¿Es mercado interno?

E: Consumo directo, ya sea una cevichera o para ser comidos en la mesa, los desembarcaderos en la región Arequipa son 06 y están ahorita observados por la Sanipez, es más ningún desembarcadero que no sea privado, solo los privados han pasado las normas sanitarias para exportación de pota para la comunidad europea, los desembarcaderos que son del estado no han pasado las pruebas, entonces ha generado una disconformidad en el pescador y entonces ha hecho que también ellos hayan tenido paralización, porque ellos

dicen: tenemos organismos del estado, Fondepez; los mismos que hacen las infraestructuras, tienen un tiempo de demora ya que como toda empresa hacen licitaciones, gana una empresa y hay veces que la empresa incumple y hace que eso genere problema para ellos, dos, viene Sanipez y aun siendo infraestructura que recién se está realizando coge y dice: yo te voy a observar por esto, esto debido a que no está adecuado a la norma, entonces se puede ver que dos organismos del estado no se ponen de acuerdo y hacen que afecte al pescador artesanal, ahora las competencias del gobierno regional nosotros no tenemos competencia, dicho sea no podemos hacer la infraestructura pesquera debido a que no me hay una delegación de competencias. Ahora hemos aprovechado el tema de la huelga justamente porque la gobernadora tiene compromisos con empresas privadas para hacer obras por impuesto como es Tisur y que nosotros si vamos hacer una nueva DPA (un desembarcadero), justamente a pedido de los pescadores artesanales de Matarani y de Clar, que han visto que el faro que es el desembarcadero que está en la zona, uno a pesar que lo están remodelando y a pesar de eso aún sigue siendo no da cabida a toda la cantidad de crecimiento que han tenido los pescadores artesanales, los padres, los hijos se dedican a la pesca, es un sector que de todas maneras económicamente si les retribuye a los pescadores en un tema económico, entonces la gente se dedica a eso. Entonces ese el tema que necesita un nuevo DPA porque digamos ha crecido tanto la embarcación que ya tienen que hacer cola para desembarcar y eso es un problema de tiempo y tiempo es dinero.

Entonces se está haciendo un nuevo estudio de 03 nuevos puntos que podrían ser desembarcaderos (Mollendito, Barco Hundido y el mismo faro), porque ellos quieren hacer un complejo es más, incluso un complejo pesquero industrial, pero para hacer esos desembarcaderos a pesar de que yo tengo el dinero tengo que hacer un pedido al Fondepez que me haga una delegación de funciones, ahora en el Fondepez hay una ingeniera bien complicada ya que no quiere delegar las competencias, incluso eso ha sido uno de los puntos

que los pescadores se reunieron la con gobernadora y dijeron que tiene que darse debido a que nosotros contamos con el dinero y ustedes no tienen la plata para hacer el desembarcadero y nosotros ya hemos conseguido plata por medio de los impuestos entonces queremos las competencias, entonces ese es el gran problema la infraestructura pesquera no es la adecuada en la región; ¿partiendo de ese punto de vista ahora que más necesitarás, que más datos tú necesitas?

A: En pesca, nosotros hemos visto que desde el año 2015 porque estamos haciendo un análisis entre los años 15 y 16, ha habido una reducción, digamos de los que es la pesque aquí netamente en Arequipa, entonces nosotros dentro del análisis que habíamos hecho, efectivamente habíamos pensado en mejorar la infraestructura pesquera, sin embargo no sabíamos de dónde coger la inversión ya que no sabíamos si iba hacer una inversión privada, si el estado mismo iba a participar de la inversión pero por lo que le entiendo se está haciendo eso a través del proyecto Tisur.

E: Claro, obras por impuesto, que es dinero público (obras por impuesto, no es dinero privado). Pero para eso nosotros necesitamos que haya competencias.

A: Exacto.

E: Ir a competencias es lo que nosotros necesitamos, mientras Fondepes no nos den competencias ya que ellos son los encargados (tienen el encargo nacional), nosotros no podemos hacer nada. Entonces eso es uno de los inconvenientes que tenemos, por más que el gobierno regional cuente con el dinero no pueden invertir en infraestructura pesquera. Entonces eso es lo que ahorita está ocurriendo con nosotros, los pescadores agarran y presionan a las empresas privadas, en este caso Tisur dice: ya yo voy a pagar impuestos y el gobierno regional está de acuerdo, ya nos han dado algo 800 mil o 600 de para hacer los estudios preliminares, entonces ese dinero ya ha entrado, entonces nosotros tenemos que un tiempo para utilizar ese dinero pero las competencias es un tema que se está politizando

bastante en Lima, bueno ahora con la huelga todo eso bueno ellos han cedido, es más parece que va a volar la cabeza de la de Fondepez y la ingeniera porque la gobernadora está presionando también, tiene cierto poder político entonces una presión fuerte para que la saquen a la jefa y que digamos la nueva autoridad haga las pases.

A: Digamos que ese es un tema burocrático ahorita.

E: Sí, es un tema de competencias.

A: Pero, escuché que estás comentando que están aumentando los pescadores, entonces al aumentar los pescadores, eso quiere decir que sí hay un consumo fuerte.

E: Sí, si hay consumo y me parece que tú tienes datos.

A: Lo que pasa es que estamos muy enfocados en el tema de la exportación de todo lo que es anchoveta, harina de pescado y todo eso, más industrial.

E: A ya eso sí, disculpen el pescador artesanal no entran a eso tema.

A: No, pero de todas maneras nosotros estamos viendo puntos donde se puedan mover la economía, entonces basado en este punto de desembarcadero van a suplir.

E: De esos tres solo es escoge el mejor y que debe ser Barco Hundido a ojos de buen cubero y es el que va hacer que exista mayor flujo de embarcaciones va a permitir mucho más rápido.

A: ¿Ellos se dedican a pesca de anchoveta u otro tipo?

E: Ellos se dedica a los que mayor haya en la mesa, ya sea jurel, bonito, mariscos, todos los pescadores artesanales se dedican a eso. Ellos generan el consumo interno, ahora si ellos quieren exportar digamos tendrían que hacer una sociatividad pero los desembarcaderos no cumple con la norma así que deberían asociarse con los desembarcaderos norteños.

A: Nosotros hemos visto, saliendo un poco de la pesca que la parte de productos no tradicionales para este año o del año pasado se va incrementando cada vez más, ustedes como

región, ¿qué productos le están dando un mayor foco y crean que va a tener un mejor mercado?

E: El que le hace el seguimiento a eso es agricultura, nosotros no entramos mucho al tema agroindustrial, pero que el que hace seguimiento directo va hacer la gerencia de agricultura, pero yo maso menos por algunos casos que compartimos, mira tú lo has dicho hay varias empresas acá como DanPer (empresas privadas) y ahora una nueva llamada la Joya, ellos exportan de todo pero hablemos del perejil o cualquier hierba aromática, el mismo que tiene demanda en Europa y ellos tienen una deshidratadora, ellos traen las semillas y le dan al agricultor, le mandan técnicos para que les orienten en trabajos de campo, les dicen lo que tiene que usar y que no utilizar porque contaminan el producto y en Europa son exquisitos, si se pasa el límite permisible te devuelven toda la carga y entonces esas empresas son las que ellas colocan estas semillas y trabajan con el agricultor directo y entonces el agricultor ya tiene el mercado asegurado, entonces tu no inviertes nada y luego te descuentan las semillas, más que todo trabajan con este tipo de empresas, ellos exportan. Pero los datos los podrás encontrar en agricultura.

A: Entonces de repente producción si ve el tema de clúster.

E: Sí, estamos relacionados con el tema de clúster.

A: Bueno tenemos un dato que un instituto técnico de que en Arequipa existen sólo dos clases, el que está ligado a la minería y el textil ligado a la fibra de alpaca. ¿Es así?, ¿existen más?, ¿existen menos?

E: Nosotros solo apoyamos al pequeño y medio empresario.

A: ¿Y ustedes como hacen para ayudar al pequeño y mediano empresario de producción del tema de la alpaca?

E: La agricultura lo apoya con el tema de tecnología, nosotros como producción, uno lo formalizamos, dos, cuando ellos no tengan buena ganancia en el tema de la alpaca,

nosotros le damos recursos tentativos que puedan ayudarlo a su convivencia o derepente a otro tipo de ingreso económico referente a otras actividades para que tengan más alternativas y vean solo el tema de la alpaca, por ejemplo ahora debido a que se tiene varias lagunas los estamos incentivando a la incursión de la crianza de truchas.

A: ¿Qué se tiene pensado hacer con las regiones de bajos niveles económicos desde el punto de vista producción?

E: En el tema de producción, son sectores mínimos de 100 personas en cada distrito y la población joven desaparece, entonces hay más que todo se basan en el tema agrícola, ahí nosotros tratamos de que se junten.

A: Pero no al punto de denominarse clúster.

E: No, simplemente juntarse y eso lo trabajamos por medio de ferias. Los mismos que las organizamos con agricultora y con producción, y tratamos de que ellos puedan sacar sus productos. Esa es una de las pocas maneras que tenemos para incentivar el crecimiento. E igual las empresas privadas les donan semillas y kit para cuidado de sus animales.

A: ¿Y vienen profesionales para capacitarlos en el tema de la crianza de animales?

E: Sí, vienen profesionales de primer nivel.

A: ¿Y esa inversión es directamente del gobierno o interviene una empresa privada?

E: No, del gobierno generalmente, directo. Ahora les comento que es más fácil ser productivo en Lima que acá ya que no hay iniciativa privada para hacer parques industriales.

A: Muchas gracias.

**Apéndice C: Entrevista a Ing. Carlos Alberto Flores Capcha- Coordinador Área
Camélidos Domésticos – MINAGRI**

Entrevistado: E

Alumno: A

E. Para la extracción de fibra, se tiene dos tipos de camélidos que son la Alpaca y la Vicuña; la llama es más consumo de carne y no de fibra.

E. Enfocándonos en la fibra de Alpaca principalmente en textiles, se considera la cadena de valor es amplio y complejo; se habla de la cadena de la producción que es rural, en campo mismo, estamos hablando de la crianza, sanitarios, alimentación, crianza, calendario alpaquero, esquila; donde se concentra toda la producción que es el primer eslabón. El segundo eslabón es el valor agregado que es el procesamiento de la fibra como son las actividades de lavado, cargado, peinado, tops e hilos que es un proceso industrial y el tercer eslabón que es alta moda como diseño, textil ería y exportación. En los tres eslabones intervienen tres ministerios de Agricultura, PRODUCE y MINCETUR, y en cada sector genera puestos de trabajo y cada sector considera diferentes ganancias, siendo así el más perjudicado y relegado el primer eslabón de producción que es lo contrario dado que tienen la menor utilidad con ventas poco justas. En este primer eslabón es donde interviene MINAGRI, en los que se encuentran enfocados sus roles y competencias, como gobierno Regional se tiene el objetivo de hacer que la Alpaca sea competitiva, que la crianza sea cada vez mejor, que el criador refleje rentabilidad en la crianza y que no sea un producto de autosubsistencia.

E: Manifiesta Ing. Carlos Alberto Flores que es un trabajo realmente complicado viendo que el escenario donde se realiza esta producción es un escenario altamente vulnerable, por los fenómenos climatológicos en altura sobre los 4800 msnm, donde hay bajas temperaturas, nevadas, heladas y con el cambio climática es más complicado por el lado

externo del productor. Por el lado interno se tiene un problema serio de minifundio, es decir que los criadores se están atomizando cada vez más; se trata de un problema nacional; pero en el alpaquero se percibe más; por decir un producto que cría en 500 hectáreas sus 500 alpacas y a la vez tiene sus 5 hijos, a cada uno de ellos divide sus hectáreas y alpacas y estos a su vez a sus nietos; de esta manera se va generando mayor atonicidad, de tal manera que la producción se atomiza más y para sacar rentabilidad en pequeñas áreas y pocas alpacas no se genera rentabilidad, es por eso que los criadores tienen que migrar a las ciudades con trabajos de taxistas, vigilantes, hasta que llegue la temporada alta entre enero y marzo donde hay pariciones, empaes, esquilas; es así como subsisten los criadores (mediando productor y pequeño productor).

A. ¿Existen empresas que crían sus propias alpacas?

E: No, pero si criadores grandes con un número mayor a 2000 o 3000 alpacas, que en este sentido no tienen mayores problemas. Si hablamos de la segmentación de criadores se tiene 3 niveles; están los grandes criadores cerca de 3000 alpacas subsisten sin tener apoyo del estado por la cantidad de animales que tienen tranquilamente tienen ingresos de 3000 a 4000 soles mensuales, pero este sector es el 10% de toda la población de familias dedicadas. El segundo nivel es el mediando con un total de 300 a 400 alpacas, y el tercer nivel del que tienen menos de 120 alpacas que conforman más del 50% de la población.

A: Había leído que tienen un clúster, de fibra de Alpaca, dado que toda la fibra venía de Huancavelica, Puno, Cusco y ser procesada. ¿Existe?

E. Sí, es correcto existe un trabajo de cluster pero en el segundo eslabón; sin embargo la problemática existe en el primer eslabón, este primer eslabón es el más complejo y complicado, están distantes e incomunicados y a pesar de los esfuerzos del gobierno regional para hacer el trabajo de integración; este es un trabajo conjunto del gobierno de agricultura

con intervenciones de sectores adicionales. Se ha logrado obtener que se declares de interés regional la cadena de valor de Alpaca, esto significa que cualquier proyecto que se presente se dará prioridad dado que se trata de un sector estratégico brindando el apoyo necesario se desea producir fibra de mayor calidad.

E. Otro problema interno que se tiene es la desorganización, no están asociados; se asocian temporalmente por ciertos proyectos, pero se separan por el mismo hecho que tienen que ir a trabajar. Las organizaciones a nivel nacional también son débiles; en algún momento se formaron 10 cooperativas que es el que más se adecua al tema alpaquero; pero de las 10 sólo dos están operativas, la de Caylloma y Quiscs que de alguna forma se han fortalecido sus capacidades para que puedan presentar sus proyectos como son la presentación con INIA, PROCOMPITE a nivel nacional para incrementar su producción; no sólo se asocian para pedir apoyo si no ellos mismos gestionan sus proyectos.

A. ¿Y qué crees que esté faltando?

E: Lo que falta ahí es fortalecer sus organizaciones, hay una debilidad interna, porque lastimosamente nombran dirigentes que no son los más transparentes y generan desconfianza, por lo que es necesario trabajar en generar confianza en nuevos dirigentes; hubo un momento en que trabajaron las 10 cooperativas con todas las asociaciones en acciones de comercialización y una actividad que más los ha organizado es el acopio de fibra. Que pasa que el productor alpaquero de fibra tiene que hacer llegar su producto a Arequipa que es la procesadora mundial de fibra de alpaca de todas las regiones; pero ¿cómo llega? ¿Quién la trae (la fibra)?, no la trae el productor, la trae el intermediario; y este intermediario es el que agrede al productor con prácticas abusivas robándoles en el precio, el peso y la calidad de la fibra; allá la gente no tiene mucho conocimiento existe bastante ignorancia; es así que llega el intermediaria con su romana y castiga el peso con dos libras y el productor si reclama no tiene capacidad de negociación, porque los intermediarios son los que van hasta donde los

productores a realizar la compra. Existen unas plazas/mercados semanales que les llaman los “HATOS” es ahí donde llegan los intermediarios trayendo víveres y fruta que no son productos alcanzables para los productores, por lo que les es más fácil vender su fibra en esas condiciones, adicionalmente el único comprador de fibra es el intermediario, es ahí que se vuelve el amo y señor y puede jugar con los precios. Para contrarrestar esta problemática el gobierno regional de Agricultura ha formado la mesa técnica y se ha promovido los acopios organizados de fibra, para que el productor no entregue la fibra al intermediario, si no que se organicen y se junten y acopien toda su producción en centros de acopio de lugares físicos, con una balanza bajo la norma técnica de categorización y con una maestra de acopio de fibras y en grandes volúmenes esta fibra se vende directamente a la industria. Con esto se elude a varios pasos de intermediarios, porque el intermediario compra al productor a quien el baja el precio, y este intermediario lleva el producto a la provincia para venderlo a otro intermediario y este intermediario lo lleva a otro gran intermediario en la ciudad, es allí donde recién se vende a la industria, en cada paso la fibra va valorándose más por lo que con los centros de acopio se compra la fibra directa del productor hacia la industria final , ofreciendo un mayor valor. Eso permite que el producto se organice para que vea mayores ingresos por su fibra, no solo obteniendo un mejor precio sino la presentación que exigen calidad, basándose en normas técnicas manejadas por el INACAL cumpliendo con normas técnicas de categorización.

Se tiene que seguir trabajando sobre estos proyectos, el gobierno regional de agricultura ha presentado un proyecto al gobierno central de 5 000 000. 00; pero no hay recursos. El gobierno central tiene relegado el tema de los camélidos. Antes existía una entidad CONACS (Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos), pero fue desactivado en el 2007 y desde entonces se ha debilitado institucionalmente.

Ahora a diferencia de los acopiadores, la ventaja que ofrecen los intermediarios es la disponibilidad de efectivo, tiene la liquidez que los criadores necesitan; sin embargo; los centros de acopio esperan vender la lana para realizar el pago y ello genera un fuerte de competencia. En contra parte el beneficio de esta competencia genera capacidad de negociación a los criadores para incrementar sus precios, se fortalece su capacidad de negociación.

El gobierno regional se encuentra a la espera de la aprobación del presupuesto para la construcción de nuevos centros de acopio. El tema económico es importantes, mientras haya un beneficio económico para el criador impulsará la organización como beneficio común.

A. ¿Con respecto a los dos siguientes eslabones en la cadena de producción, ¿cómo ha sido su avance? Entendemos que son industrias más independientes por el nivel de capitales que se maneja

E. Es correcto, a ellos les llega ya la fibra y es algo que con la industria se lucha; dado que se pide que no compren a intermediarios si no a los acopiadores que por el momento no son suficientes, y solo el 20% se entrega de los centro de acopio y el 80% sigue siendo de intermediarios, con ese 20% a pesar de ser mínima es un gran avance, a diferencia de Puno que tiene un 5% de acopiadores a pesar que produce 5 veces más que Arequipa, se inició con un 3% y ahora se cuenta 24 centros de acopio e impulsando para que no se debilite. Un factor clave es el capital, el Ministerio de Agricultura asignó un fondo para otorgar crédito a las asociaciones alpaqueras a tasas mínimas de 4% anual para que con eso los centros de acopio recolecten fibra.

A. En los últimos años ¿se ha visto algún incremento o disminución cabezas de alpaca?

E. Es relativo, de acuerdo al censo de CENAGRO del 2012, se identificaron 488 mil alpacas, y de acuerdo al estudio de MINAGRI se ha identificado un número similar 500 mil;

sin embargo; el dato no es exacto.

A. La problemática se resolvería no con el aumento de cabezas de alpacas, si no con el incremento de centros de acopio?

E. Es correcto, la problemática es el acopio, la fibra siempre está disponible, se tiene en promedio 12 000 quintales.

A. También es importante la mejora de la calidad de la fibra.

E. Trabajar con los centros de acopio, permite conocer la calidad de la fibra que se produce y se han convertido en termómetros. Cuando se acopia la fibra se registra en el sistema de acuerdo a su nivel de calidad y cantidad, de acuerdo a los datos recolectados se ha evidenciado la mejora genética durante los últimos 10 años.

A. ¿En aspecto técnico los criadores son asesorados en aspectos de crianza?

E. Claro, se realiza a través de la oferta, a través de los municipios, los criadores solicitan capacitaciones para campañas por ejemplo sanitarias.

A. ¿Existen centros especializados que permitan dar capacitaciones en crianza de alpaca, mejoramiento de calidad genética?

E. Existe un proyecto de INIA (Instituto Nacional de Innovación Agraria), es una diplomatura en la que se convoca a técnicos para llevar cursos que generen productividad, para ello se han convocado a productores, criadores de Arequipa, Puno y Cusco, esto en conjunto con la universidad Agraria la Molina y la empresa INCA TOPS, no es un trabajo continuo, pero si es un primer esfuerzo de capacitación.

A. Se pensado en buscar inversión privada para la construcción de centros de Acopio?

E. Se ha demostrado que la crianza de alpacas es de cantidad y no de calidad. Se solicita asociación entre criadores, para ello se solicita el apoyo del Gobierno central para que no otorgue títulos de propiedad menores a mil hectáreas, dado que permitirá que formen

asaciones y generen una mayor producción. Para que sea rentable, el terreno tiene que ser amplio.

E. Finalmente queda seguir impulsando la crianza y la calidad de fibra de alpaca en beneficio de los criadores.



Anexo D: Entrevista con Dr. Eduardo Luna Quiroz Director de Comercio Exterior y Turismo

Entrevistado: E

Alumno : A

E: Arequipa está peleando por mantener sus exportaciones de acuerdo al Mincetur y Adex, Arequipa estaba en el tercer lugar de exportación. Los primeros eran Lima, Trujillo, Arequipa. Siempre habido una brecha el año 2014-2015 que cayeron las exportaciones por la crisis europea, el 2016 por el clima inadecuado. Arequipa tenía producción de uva a nivel mundial en los meses de noviembre y algunos años se exportaba a China, sin embargo, solo duró dos años porque los chinos encontraron otros mercados

El año 2017 se recuperó las exportaciones creciendo 6%, otros indican que pueden llegar al 13%, pero estamos un poco estancados, Arequipa tenía una empresa COPEMUR los españoles en Arequipa y Santa Rita en Majes lograron instalar una planta para alcachofas, pimienta y espárragos; estuvieron bien, sin embargo, cerraron la planta el 2015 porque la lata espárragos se vendía a US\$15 y les costaba producir US\$12 y ya no era negocio. Las pequeñas empresas todos los años se forman nuevas empresas, hace un mes estábamos en capacitación y el Mincetur indicó que Arequipa tiene 970 empresas que exportan, solo 30 empresas exportan el 80% del valor FOB; la mayoría son pequeñas empresas porque las MYPES rara vez exportan porque no tienen mercado, tienen competencia, existen pequeñas empresas de alpaca, las empresas compran a los pequeños alpaqueros, éstos hacen prendas tejido a mano y en el extranjero compran algunas de estas prendas por eso logran sobrevivir. Otras diversifican las prendas llegando a producir polos, camisas todo lo que es vestimenta de algodón y se mantienen en el mercado.

A: ¿Y su mercado a dónde va?

E: Su mayor parte está en Estados Unidos, Europa, algo al Brasil

A: ¿Van a Asia?

E: No, este mercado es demasiado grande y muy competitivo.

A: ¿En alpaca?

E: No. Se tienen dos parques industriales en Arequipa donde se encuentran las principales empresas industriales donde se han instalado calzados, y prendas. Se han establecidos cardado de empresas de prendas de alpaca. La empresa exporta las fibras de menor calidad a china donde estos países están fabricando prendas hasta alfombras.

En Arequipa nuestros potenciales agro exportaciones donde se tiene palta, uvas, alcachofas, ají páprika, aceitunas, donde estamos subiendo y bajando manteniéndose las empresas. Majes siguas II tiene un retraso de cuatro años y en los proximos cinco años empiece a producir donde hay 38 mil ha. que van de acuerdo al diseño del proyecto se van a licitar en lotes de 200 ha, donde los pequeños agricultores estan reclamando porque solo se les ha vendido cinco ha. Hubo años donde los pequeños vendieron solo páprika y han ganado dinero. Con esta nueva etapa y la licitación de estos terrenos el precio base sería a diez mil dólares la ha.

A: Y la forma como está llevando el gobierno regional la venta de estos terrenos no habrá algún tipo de reclamo por parte de la comunidad?

E: Si habido una oposición, inclusive la Gobernadora a considerado un 20% del terreno para los pequeños productores. A pesar que el grupo gloria tiene interés para comprar grandes hectáreas. Con eso se piensan instalar los packs y fríos, con todo ello se piensan duplicar las exportaciones en diez años usando nuevas tecnologías, ello considerando los avances del proyecto con la nueva tuneladora. Majes siguas II tiene mucha variabilidad en su costo llegando hasta US\$780 millones. La zona frontera con Cusco se está proyectando una represa de 1,000 millones de m³ de agua para conectar con el sistema de represas para que

llegue a través de tuberías para traer 60 m³ de agua hacia los terrenos, este proyecto trae el agua a las cabeceras de las zonas agrícolas.

A: ¿Esos millones son la tecnología? ¿Es lo que las empresas traen?

E: La maquinaria, la tecnología que las empresas traen.

A: ¿cuál de los productos serán los más fuertes que se van a desarrollar?

E: Creo que Arequipa se va mantener en sus productos que hasta el momento se han exportado, otro producto nuevo son los productos verdes, sierra exportadora trató de introducir productos verdes. Algunas ha cuestan hasta US\$80 mil, si se instala una hectárea de uva deben quedarse mínimo dos años para que produzca. El productor desea latón porque no tiene pepa, el cliente no puede esperar tantos años para la producción de uvas especiales.

A: ¿Todo este producto a dónde va?

E: La tendencia de estos productos tiene demanda por países de América, Asia, Europa donde cada frasco de 200gr cuesta US\$15, como productores vendemos a la industria que nos paga US\$2, por tanto, como productores no tenemos capacidad de producción. Los monopolios rompieron organizaciones de espárragos y páprika que hicieron contratos con empresas exteriores para exportar sus productos.

A: ¿Tendrá conocimiento del sector pesca?

E: Contamos con información, este sector está en recesión. Quilca una provincia pesquera está abandonada y no hay mucha pesca. Las personas indican que existen 200 asociaciones de pescadores que están paralizados y solo trabajan a nivel artesanal, las empresas solo venden su producto a las empresas grandes que vienen de Lima. En harina de pescado en Arequipa cuenta con diez plantas de procesamiento que sirve para minería industrial, sin embargo, la huelga de pescadores está perjudicando la industria.

A: ¿La creación de regiones ha beneficiado al tema del comercio?

E: El Mincetur tiene los PERS han identificado cuál es la vocación regional donde primero está la minería, textiles, agro, pesca, turismo; realmente es el gran volumen de exportaciones es la minería. Arequipa es ahora la primera productora de cobre a raíz de la expansión de la minera Cerro Verde. Arequipa está creciendo y el gobierno insiste que salga Tía María porque es un potencial para que se asocie con Cerro Verde para potenciar la producción, sin embargo, existen problemas medio ambientales que la población ya está sintiendo. Esto va en contra posición del interés del país porque es una industria que brinda divisas.

A: ¿Las exportaciones no se pueden hacer directo en Arequipa?

E: El puerto de Matarani tiene infraestructura para la exportación de minerales, no se exporta por ejemplo agro porque la frecuencia de barcos es muy poco y ya no es negocio para las empresas y el volumen de producción para exportación es bajo. Arequipa recibe muchos productos tanto de cusco y Puno como los hilados de alpaca, aún así, todo ese volumen va a Lima para la exportación de esos productos. El Mincetur está viendo la forma de que los productos salgan directamente desde el puerto de Arequipa, no existen operadores logísticos que trabajen con la exportación de los productos.

A: ¿Nos gustaría conocer las acciones y perspectivas para Arequipa en turismo?

E: El único turismo en Arequipa es la misma ciudad y el cañón colca, que ocurre, todos los operadores logísticos cuando venden el paquete les indican que tienen que estar primero en Lima dos días, luego dos días en Arequipa y finalmente a Cusco. Inclusive no hay vuelos Arequipa cusco, tiene que volver a Lima para viajar a Arequipa desde Cusco, eventualmente se tienen estos vuelos. Lo mismo sucede con el turista que llega a Arequipa, a pesar de que se cuenta con hoteles, empresas turísticas; se les pide primero reconocer la ciudad y luego te venden el paquete hacia el cañón del colca donde llegan hasta mil turistas que viajan, hay hasta 30 buses que salen, 20 hoteles de todo tipo hasta de cinco estrellas,

donde cada noche cuesta hasta 1,200 dólares la noche. Ahora porque no van hacia Castilla, el viaje son ocho horas para ver algunos volcanes, donde no hay un volcán que no es muy atractivo luego hay otro viaje de cuatro horas hacia el cañón de Cotahuasi que está asfaltado. El turista no tiene mucho tiempo para llegar hasta esos puntos, ellos prefieren ir al valle del Colca donde tienen suficientes atractivos con un precio de hasta 30 dólares para conocer los atractivos, turismo de aventura, restaurantes con bailes típicos. El circuito de playas se promociona mucho en la época de verano, inclusive existe una carretera conocida como la costanera que une las playas, que tiene la suficiente estructura para recibir a los turistas. Arequipa tiene un PROMAREQUIPA que promociona las playas y los atractivos turísticos que ha logrado incrementar el turismo hasta los 500 mil turistas, promociona la convención minera y otros eventos importantes.

A: ¿Cómo sector existe la visión de tener mayores atractivos?

E: Sí, existe el consejo regional en la zona de Caravelí, la zona que conecta con Ica, restos arqueológicos porque en la época del incanato el Inca llegaba a las playas para el verano. Se tienen zonas de desierto como dunas para promover el turismo de aventura. Por ello el gerente de turismo están viajando a Lima para reglamentar todo el turismo de aventura.

A: ¿Cómo está la infraestructura turística en Arequipa?

E: Estamos bien, tenemos la cantidad y capacidad de hoteles suficientes de todas las estrellas, se han construido nuevos hoteles, inclusive en épocas de baja el costo llega hasta 100 soles una noche cerca al centro por el convento de Santa Catalina. Solo se tienen problema en la época de las convenciones.

A: ¿Las personas están preparadas para recibir al turista?

E: Sí, hemos avanzado a raíz del trabajo de nuestra Gobernadora; existen asociaciones para la mejora de atención a los turistas. El Mincetur viene periódicamente a capacitar a la

gente, se tiene el Pentur donde se establece todo lo que es el desarrollo de la artesanía y turista.

A: ¿Se ha llegado a formar clúster?

E: Hubo experiencias, pero no han dado buenos resultados, puede ser por la idiosincrasia del Arequipeño que busca su propio crecimiento, tal vez solo en las convenciones.

A: ¿Cree que podría darse un clúster Ica, Cusco, Arequipa?

E: Me hiciste recordar la pregunta de las regiones, hubo una experiencia de las macro regiones que duró aproximadamente dos años donde cada región buscaba su beneficio y no se llegaba a los acuerdos necesarios para el crecimiento de la macro región. Sin embargo, ahora existe otro acercamiento porque se han dado cuenta que es importante la unión de los empresarios para el crecimiento de la industria.

A: ¿Se podría pensar que Arequipa superando temas individuales, puede lograr ser la segunda región del Perú?

E: La perspectiva del Arequipeño a pesar de ser una persona de carácter fuerte, se piensa que Lima es la primera y no se le va poder ganar porque ahí está centralizado las empresas y exportaciones. Nuestro competidor es Trujillo porque ha habido años en los que nos han ganado en exportaciones, ¿por qué? como ejemplo la empresa Danper son asociaciones donde las empresas negocian directamente con los acopiadores y que finalmente no llegan a un acuerdo y no tienen respaldo. Por ejemplo, la COPICAM ha logrado asociar pequeños productores de fibra de alpaca que están trabajando en este producto que trabaja para exportar.

Existe un plan donde la intención es crecer donde se piensa que Tía María debería salir, la carretera la Joya, el aeropuerto debe crecer, construir la represa, existe buena conectividad de la ciudad más no de las provincias. En el turismo debe alinearse al Mincetur

para poder ver que planes se tiene y Arequipa debe adecuarse a ellos a corto y mediano plazo, sabemos que es una buena fuente de ingreso.

A: ¿La marca Perú ha influido?

E: No como se esperaba, que ocurre entre las mismas empresas exportadoras, tu sabes que los frascos de alcachofas trabajan con seis u ocho empresas en la parte baja colocan el logo de las empresas productoras que son conocidas en el extranjero si se coloca la marca Perú en el extranjero no se conocen. Ok muchachos es toda la información que puedo brindarles.

A: Muchas gracias.

