

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Islay**

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

**PRESENTADO POR:**

**Alejandro Polleri Granda**

**Amador Saba Casapía**

**Ángela Miranda Ballón**

**Miryan Isabel Farfán Mujica**

**Asesor: Jorge Benzaquén**

**Santiago de Surco, setiembre de 2016**

### Agradecimientos

A nuestros padres, por su continuo apoyo durante nuestro desarrollo personal y profesional

A nuestros profesores del MBA Gerencial de CENTRUM por su continuo apoyo durante el desarrollo de la tesis.

A nuestros compañeros, quienes con su amistad y alegría nos impulsaron a culminar el MBA.



## Dedicatorias

A mis padres Manuel y Julia, por la buena formación que me dieron, lo que significa mucho para mí. A mi esposo Jean e hijos Jean Franco, Claudia y Andrea; por el amor, apoyo y optimismo que me brindan y que me impulsa a seguir adelante, además por ser la inspiración en cada momento de mi vida.

Miryam Farfán Mujica

A mi mamá Glenny y a mis hermanos Jorge y Karla, por su apoyo continuo en cada uno de los retos trazados, por su paciencia y cariño para seguir adelante y alcanzar mis metas, son la fuerza que me impulsa a mejorar cada día.

Ángela Miranda Ballón

A ustedes que desde la sombra me dan la fuerza para seguir levantándome, a ustedes que provocan una sonrisa en mí, que muestran su apoyo incondicional y me dan siempre un abrazo invisible cada vez que alcanzo una estrella o me estrello.

Alejandro Polleri Granda

A mi esposa Silvia y a mis hijos Sebastián, Nicolás y Belén, por su apoyo incondicional en todo el proceso, y a Dios por darme las fuerzas y la perseverancia para culminar con éxito.

Amador Saba Casapía

## Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico desarrollado para la provincia de Islay, región Arequipa, tuvo como objetivo establecer las estrategias y políticas que permitirán el crecimiento económico y social de la provincia. Esto con la finalidad de garantizar un desarrollo sostenible en el tiempo, en beneficio de los pobladores de la provincia, y alcanzar un nivel competitivo que contribuirá al desarrollo de la provincia, región y del país. Es así que las estrategias planteadas en el presente documento se basaron principalmente en el análisis del entorno interno de la provincia de Islay, fortalezas y debilidades, las cuales permitirán a la provincia superar dificultades sin dejar de lado la responsabilidad social y ambiental, y de esta manera proyectarse a la visión de provincia competitiva que contribuye al desarrollo del país.

Particularmente la provincia sostiene sus pilares en el desarrollo de sus principales actividades económicas que son: la agricultura y el turismo las cuales son fuente importante de generación de empleo. El presente plan estratégico de la provincia de Islay visionó que el desarrollo de la agroexportación y de toda su cadena logística le garantizará el nivel competitivo requerido para ser considerada como una provincia que aporta significativamente al desarrollo de la macro región sur.

### Abstract

The strategic plan developed for the province of Islay, Arequipa region, aims to establish strategies and policies for the economic and social growth of the province. This in order to ensure a sustainable development in time, for the benefit of its people, and to achieve a competitive level that will contribute to the development of the province, region and country. Correspondingly, the strategies proposed in this document are mainly based on the analysis of the internal environment of the province of Islay, strengths and weaknesses, which will allow it to overcome difficulties without neglecting the social and environmental responsibilities associated, as a result the proposed strategies will help develop the vision of a competitive province that contributes to the development of the country.

In particular, the province pillars are hold in the development of its main economic activities: agriculture and tourism which are the most important source of employment generation. In summary, the strategic plan envisions that the development of agricultural exports and its entire logistics chain will ensure the competitive level required to be considered a province that significantly contributes to the development of the Macro Southern Region.

**Tabla de Contenidos**

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo I: Situación Actual de la Provincia de Islay .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Visión .....	11
2.3 Misión .....	11
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética .....	13
2.6 Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis Tridimensional .....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional .....	17
3.1.3 Principios cardinales .....	21
3.1.4 Influencia del análisis .....	23
3.2 Análisis Competitivo del Perú .....	23
3.2.1 Condiciones de los factores .....	23
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	25
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	27
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	31
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	35

3.3.1 Fuerzas políticas y legales (P).....	35
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras.....	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	44
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
<b>3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....</b>	<b>45</b>
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	45
3.5 El Sector y sus Competidores .....	46
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	47
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	47
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	47
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	48
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	48
3.6 La Provincia de Islay y sus Referentes .....	49
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	51
3.8 Conclusiones .....	51
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>55</b>
4.1 Análisis Interno (AMOFHIT) .....	55
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	55
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	56
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O).....	58
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	60
4.1.5 Recursos humanos (H).....	65
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	66
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (TI&D) (T) .....	66
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	67
4.3 Conclusiones .....	67
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Islay y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>69</b>

5.1 Intereses de la Provincia de Islay .....	69
5.2 Potencial de la Provincia de Islay .....	70
5.2.1 Demográfico .....	70
5.2.2 Geográfico.....	71
5.2.3 Económico .....	73
5.2.4 Tecnológico y científico .....	75
5.2.5 Histórico, sociológico y psicológico.....	76
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Islay.....	77
5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO) .....	80
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	80
5.3 Conclusiones .....	82
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>83</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas .....	83
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción .....	83
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	87
6.4 Matriz Interna Externa (IE).....	90
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	91
6.6 Matriz de Decisión (DE).....	93
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE).....	93
6.8 Matriz Rumelt .....	93
6.9 Matriz de Ética .....	93
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	98
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo.....	99
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	99
6.13 Conclusiones .....	99
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>103</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	103

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	107
7.3 Políticas de Cada Estrategia.....	108
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Islay .....	113
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social .....	113
7.6 Recursos Humanos.....	115
7.7 Gestión del Cambio.....	115
7.8 Conclusiones .....	116
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>117</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	117
8.1.1 Aprendizaje interno.....	117
8.1.2 Procesos .....	117
8.1.3 Clientes .....	117
8.1.4 Financiera.....	118
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	118
8.3 Conclusiones .....	118
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Islay.....</b>	<b>120</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Islay .....	120
9.2 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	121
9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Provincia de Islay ...	125
9.4 Conclusiones .....	126
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>128</b>
<b>10.1 Plan Estratégico Integral .....</b>	<b>128</b>
10.2 Conclusiones .....	128
10.3 Recomendaciones .....	128
10.4 Futuro de la Provincia de Islay .....	131
<b>Referencias.....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndice A. Entrevista .....</b>	<b>149</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estructura Económica de Arequipa Valor Agregado Bruto 2014. Valor a precios constantes del 2007 (miles de Nuevos Soles)</i> .....	6
Tabla 2 <i>Población Económicamente Activa de 6 y más Años de Edad, por Categoría de Ocupación</i> .....	7
Tabla 3 <i>Población Económicamente Activa de 6 y Más Años de Edad por Actividad Económica</i> .....	7
Tabla 4 <i>Producción Pecuaria de la Provincia de Islay del 2015</i> .....	9
Tabla 5 <i>Cartera de Proyectos Mineros en Perú (millones de Dólares Americanos US\$)</i> .....	17
Tabla 6 <i>Ranking Doing Business del Perú para el Periodo 2015 al 2016</i> .....	42
Tabla 7 <i>Estructura Económica de Arequipa Valor Agregado Bruto 2014</i> .....	43
Tabla 8 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	46
Tabla 9 <i>Matriz Perfil Competitivo (PC)</i> .....	52
Tabla 10 <i>Matriz Perfil Referencial (PR)</i> .....	53
Tabla 11 <i>Acceso al Alumbrado Eléctrico, Distrito de Islay – Matarani</i> .....	60
Tabla 12 <i>Provincia de Islay: Número de Instituciones Educativas y Programas por Tipo Modalidad y Nivel Educativo</i> .....	66
Tabla 13 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la Provincia de Islay</i> .....	67
Tabla 14 <i>Muestra de la Población, Superficie de los Distritos y la Densidad Poblacional según el Censo del 2007</i> .....	70
Tabla 15 <i>Tasa de Crecimiento Poblacional, 1993 y 2007</i> .....	70
Tabla 16 <i>Población por Área Urbana y Rural Según Distritos, 2007</i> .....	71
Tabla 17 <i>Inmigración de la Provincia de Islay, 2007</i> .....	71

Tabla 18 <i>Altitud y Superficie de los Distritos de la Provincia de Islay</i> .....	72
Tabla 19 <i>Índice de Pobreza y de Necesidades Básicas Insatisfechas de Acuerdo al Censo del 2007</i> .....	75
Tabla 20 <i>Matriz de Intereses de la provincia de Islay</i> .....	81
Tabla 21 <i>Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	84
Tabla 22 <i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	85
Tabla 23 <i>Matriz de Producción Ganadería del Perú y la Provincia de Islay</i> .....	88
Tabla 24 <i>Matriz de Producción Avicultura del Perú y la Provincia de Islay</i> .....	89
Tabla 25 <i>Matriz de Producción Agricultura del Perú y la Provincia de Islay</i> .....	89
Tabla 26 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	94
Tabla 27 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	95
Tabla 28 <i>Matriz de Evaluación Rumelt</i> .....	97
Tabla 29 <i>Matriz de Ética</i> .....	97
Tabla 30 <i>Estrategias retenidas</i> .....	98
Tabla 31 <i>Estrategias de Contingencia Grupo Dos</i> .....	98
Tabla 32 <i>Estrategias de Contingencia Grupo Tres</i> .....	98
Tabla 33 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	100
Tabla 34 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	101
Tabla 35 <i>Tabla de Recursos vs. Objetivos a Corto Plazo</i> .....	111
Tabla 36 <i>Políticas Versus Estrategias</i> .....	112
Tabla 37 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	119
Tabla 38 <i>Campaña Agrícola 2014-2015 en Islay</i> .....	125
Tabla 39 <i>Matriz del Plan Estratégico I – Objetivos de Largo Plazo/Estrategias</i> .....	133

## Lista de Figuras

<i>Figura 0</i> Modelo secuencial del proceso estratégico .....	xvi
<i>Figura 1</i> División Provincial de Islay. ....	3
<i>Figura 2</i> Producto Bruto Interno por sectores productivos 2007 – 2015 .....	37
<i>Figura 3</i> Evolución del índice de los precios del cobre del 2006 a enero del 2016. ....	37
<i>Figura 4</i> Evolución del índice anual de precios al consumidor desde 1995 al 2015. ....	38
<i>Figura 5</i> Evolución del índice de la demanda interna de enero a diciembre del 2015. ....	38
<i>Figura 6</i> Evolución del índice de la producción nacional de enero a diciembre del 2015. ....	38
<i>Figura 7</i> Evolución de los índices de petróleo crudo y brent desde el 2006 a enero del 2016. ....	39
<i>Figura 8</i> Evolución del PBI per Cápita desde el 2001 hasta el 2014. ....	40
<i>Figura 9</i> Evolución de la liquidez del sistema financiero desde 1992 a enero del 2016. ....	41
<i>Figura 10</i> Índice de competitividad regional (2013/2014). ....	49
<i>Figura 11</i> Organigrama de la municipalidad provincial de Islay 2011. ....	56
<i>Figura 12</i> Evolución del presupuesto de la municipalidad de Islay y la ejecución anual del mismo, en soles y porcentaje. ....	61
<i>Figura 13</i> Estructura del presupuesto de la municipalidad de Islay para los años 2012 al 2015. ....	62
<i>Figura 14</i> Evolución de la partida del presupuesto: Ingreso por canon, regalías y otros durante el 2012 al 2015. ....	63
<i>Figura 15</i> Evolución de la recaudación de los ingresos de la municipalidad provincial de Islay, del 2012 al 2015. ....	63

*Figura 16* Evolución del Gasto en Proyectos de Inversión de los años 2013 al 2015. ....64

*Figura 17* Población Económicamente Activa de 15 a más años, 2007 ..... 74

*Figura 18* Posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) .....86

*Figura 19* Matriz de Boston Consulting Group (BCG) de la Provincia de Islay.....87

*Figura 20* Matriz interna externa de la Provincia de Islay.....90

*Figura 21* Matriz de la gran estrategia de la Provincia de Islay. ....92

*Figura 22* Organigrama de la municipalidad provincial de Islay 2011Propuesta. .... 114

*Figura 23* Sistema de gestión turística de la región Arequipa ..... 126



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

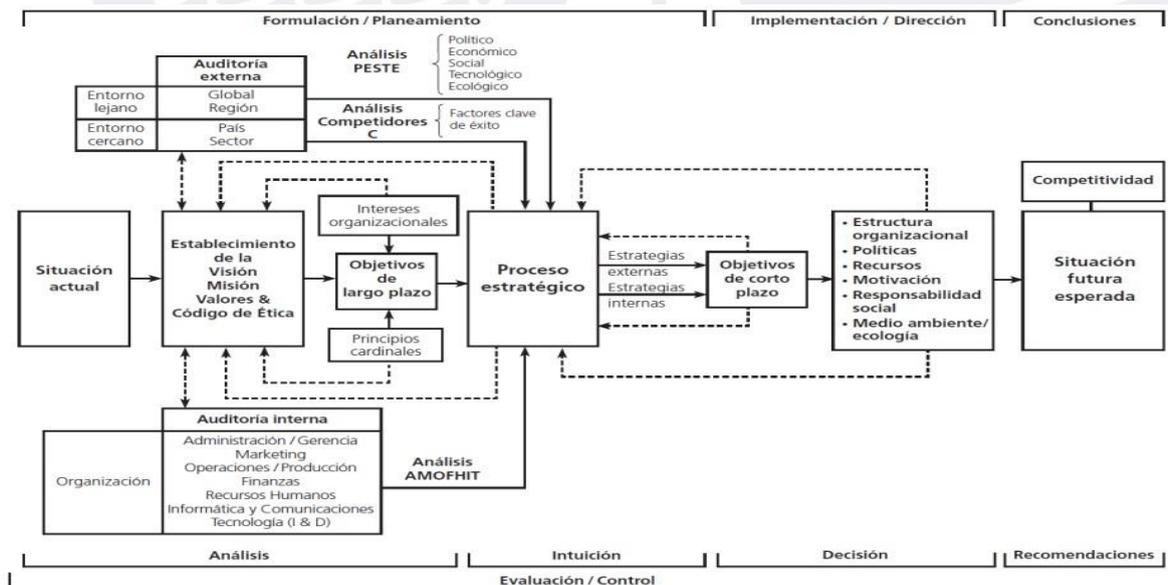


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde 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 crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



## Capítulo I: Situación Actual de la Provincia de Islay

### 1.1 Situación General

La provincia de Islay se encuentra en la región Arequipa, en Perú, país ubicado en América del Sur y que consta de 24 regiones y una provincia constitucional, limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el oeste con el Océano Pacífico y por el sur con Chile. Además, se encuentra en una zona intertropical de América del Sur, con un área de 1'285,215 km<sup>2</sup>, el país cuenta con tres regiones fisiográficas, las cuales son Costa, Sierra y Selva, asimismo se encuentra atravesado por la Cordillera de los Andes y en su Océano se encuentra presente la corriente de Humboldt, todos esto genera una variedad de climas y por lo tanto cuenta con una gran biodiversidad de flora y fauna (Benavides, 1995).

La región de Arequipa cuenta con ocho provincias las cuales son: (a) Arequipa, (b) Camaná, (c) Caravelí, (d) Castilla, (e) Caylloma, (f) Condesuyos, (g) Islay, y (h) La Unión. La ciudad más importante de la región es la capital Arequipa, seguida de Mollendo, capital de la provincia de Islay. El clima de la región es templado y seco, su temperatura varía entre 21° y 10° centígrados (BCRP, 2016).

La historia de Arequipa data de hace más de 8000 años, primero se asentó la cultura Wari, pasando después la cultura de Churajón y Chuquibamba, y posteriormente paso a formar parte del Imperio Incaico, en 1540 su capital fue fundada por los españoles, es entonces que empieza a jugar un papel protagónico, básicamente impulsado por el comercio y la industria, este rol continua hasta la actualidad. Durante la época colonial la provincia arequipeña se dedicó casi por completo a la agricultura, las tierras estaban distribuidas por encomiendas, muchos de estos encomenderos además eran propietarios de tierras las que cultivaban con muy buenas ganancias, pero por la falta de tierras por la geografía arequipeña empezaron a abarcar más tierras en lugares cercanos como los Valles de Majes, Siguas y

Vítor, en sus inicios tuvieron mucho éxito con la venta de sus productos e incursionaron en la siembra de vid para la producción de vino y aguardiente ya que la demanda virreinal era muy grande pero debido a que empezaron a competir con la producción española el rey ordenó que cerraran estas haciendas, al no poder hacerlo pues sus dueños eran gente adinerada y de poder optaron por imponer tributos altos tanto a la venta de sus productos como al transporte haciendo que les sea imposible comercializar en Lima y en América limitando así su mercado (Davies, 1977).

Durante la época de la República la economía arequipeña se resintió más sobre todo por las luchas de la independencia, la creación de Bolivia (Alto Perú) y la falta de mano de obra, haciendo que se redujeran de forma importante el comercio y la producción minera, es en esta época que se reemplaza el puerto de Quilca por el Puerto de Islay que empieza a tomar mayor representatividad debido a las proyecciones de crecimiento de la industria en Arequipa (Condori, 2014).

En la actualidad el desarrollo de la región está enfocada al comercio, la industria, minería contando con una de las minas más importantes en extracción de cobre a nivel mundial como es Cerro Verde, asimismo la actividad turística es vital para la región, contando con atractivos turísticos en su costa como las playas de Mollendo, Mejía y Camaná, la laguna de Mejía que es un importante destino, sobre todo para los amantes de la naturaleza, ya que cuenta con un observatorio natural de más de 40 tipos de aves migratorias, además en la sierra de la región se encuentra importantes destinos, como el Valle de los Volcanes y el Cañón del Colca.

La provincia de Islay cuenta con seis distritos: (a) Islay, (b) Mollendo, (c) Punta de Bombón, (d) Deán Valdivia, (e) Cocachacra, y (f) Mejía, siendo la capital de la provincia la ciudad de Mollendo, la provincia cuenta con una extensión geográfica de 3886.49 km<sup>2</sup>. La fundación de Islay no se ha determinado de forma exacta, pero esta fue creada mediante ley

dictada por el congreso el 19 de diciembre de 1862 y tiene un territorio de 3886.49 km<sup>2</sup>.

Limita por el norte con Vítor, La Joya, Yarabamba y Polobaya, por el este con Pacocha (Ilo); la Capilla y Mariscal Nieto, por el sur con el Océano Pacífico y por el oeste con Quilca Municipalidad Distrital de Mollendo (2016) (ver Figura 1).



*Figura 1.* División Provincial de Islay. Tomado de *Ubicación Geográfica Datos Geográficos de la Provincia de Islay*, por Municipalidad Distrital de Mollendo, 2016.

Dentro de las principales actividades económicas de la provincia de Islay se encuentra la agricultura que produce sobre todo arroz, papa, ajo, camote, cebolla, maíz amarillo, olivo y caña de azúcar. El sector pesquero, es también importante en la provincia de Islay por encontrarse frente a las costas, cuenta con dos tipos de pesca: la artesanal, en el que se usan embarcaciones pequeñas y normalmente se comercializa en la zona, y la pesca industrial que comercializa en Arequipa, Lima y ciudades cercanas además de la producción de harina de pescado. Uno de los motores de la economía de la provincia es la ubicación del Puerto de Matarani, actualmente concesionado a TISUR, este puerto hace de Islay un lugar estratégico para poder hacer negocios (Municipalidad de Mollendo, 2016).

Uno de los principales problemas que enfrenta la provincia es la lucha por el agua para regadío, esto debido a la guerra del agua con la región Moquegua que data del año 2002

en que se asigna a dicha región el control de la represa Pasto Grande. Actualmente se requiere más de  $13\text{m}^3$  de agua pero la región Moquegua solo provee de  $8\text{m}^3$  (Centro de Estudios para el Desarrollo Regional [CEDER], 2010).

La provincia de Islay tiene una población estimada, en referencia al censo 2007 (XI de Población y VI de Vivienda), de 52,264 habitantes de acuerdo al Instituto de Estadística e Informática. Es importante destacar la capital de Mollendo que concentra el 46% de la población seguido de los demás distritos que tienen menor población denotando la migración a las ciudades urbanas, también la tasa de crecimiento es mínima en todos los distritos a excepción del distrito de Islay-Matarani que registra el 5.9%. Presenta un alto porcentaje de concentración de población en las zonas urbanas, por factores de menor acceso de servicios como energía eléctrica, agua, desagüe y educación. Este factor se puede presentar como una alternativa de la oferta de mejorar los diferentes servicios hacia la población.

Es importante destacar que el distrito de mayor concentración de población es su capital provincial (Mollendo) con 24,028 habitantes, seguido del distrito de Cocachacra con 9,342 habitantes, en tercer lugar el distrito de Deán Valdivia con 6,318, Punta de Bombón con 6,621 habitantes, Islay-Matarani tiene 4,823 habitantes, y el menos poblado es el distrito de Mejía con 1132 habitantes.

La actividad turística de la Provincia de Islay se centra en la oferta de playas, arquitectura y las Lagunas de Mejía. Por ejemplo en el Santuario Nacional Lagunas de Mejía se puede observar más de 30 especies de aves, la parroquia Inmaculada Concepción edificación que ha sido declarada monumento histórico, la antigua Estación Ferrocarril de Mollendo inaugurada el 31 de diciembre de 1870 por el presidente de la república José Balta, el puente peatonal de fierro que une la ciudad, el circuito de playas, el Parque Acuático, y el símbolo que caracteriza a Mollendo es el Castillo Forga que se encuentra enclavada entre la segunda y tercera playa construido en 1923 por José Miguel Forga Selinger, siendo un

inmueble de alto valor arquitectónico de estilo medieval, árabe y veneciano (MINCETUR, 2016).

Arequipa es la segunda región que contribuye al PBI del Perú (valor a precios corrientes), en el año 2014 contribuyó con el 5.4% del PBI, seguido muy de cerca por La Libertad y Cusco que contribuyeron con 4.9% y 4.7% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Además, considerando como base el 2007 y a precios constantes el aporte de la región al PBI nacional durante el 2014 fue de 4.9% destacando la minería con el 21.1% y la manufactura con 15.7% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INE], 2016). Por otro lado, de acuerdo a los resultados para el tercer trimestre del 2015 del Indicador Compuesto de Actividad Económico (ICAE), Arequipa ha crecido en 3.3% luego de haber estado en recesión en los últimos cuatro trimestres anteriores, este crecimiento se debe a que el sector agropecuario se recuperó pasando de una contribución de 1.0% a 6.4% (Fuentes & Eyzaguirre, 2015) y al aumento de la producción minera del -15.5% a -0.7% (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2016) (ver Tabla 1 y Tabla 2).

Es decir, si bien Arequipa es una región en la que el sector minería es el mayor contribuyente al PBI de la región y que el precio de los minerales ha caído drásticamente, también cuenta con otros sectores muy importantes como lo es el sector manufactura, comercio, construcción, y agricultura que en conjunto aportaron el 44.3% durante el 2014 que permitirán el crecimiento continuo de la región.

De acuerdo al censo del año 2007 gran porcentaje de la población económicamente activa (PEA) de Islay se dedica a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura llegando a alcanzar el 30.48% de la población total, para el año 2010 y según el Plan de Desarrollo Concertado del 2010 la PEA mostró un incremento a 35.3% (Centro de Estudios para el Desarrollo Regional [CEDER], 2010) mostrando así que la agricultura es una actividad sostenible en Islay que no ha mostrado gran variación a través de los años. Por otro lado se

observa que en la provincia de Islay, según el censo del 2007, la ocupación que lidera el PEA es personal no calificado (peones, vendedores ambulantes y comerciantes no calificados) con un 50.91%, y el resto o 49.09% es personal calificado dedicado a la construcción, industria, educación y otros (ver Tabla 3).

Tabla 1.

*Estructura Económica de Arequipa Valor Agregado Bruto 2014. Valor a Precios Constantes del 2007 (Miles de Nuevos Soles)*

Actividad	VAB	Estructura Porcentual
Agricultura, Ganadería, Caza, y Silvicultura	1'564,610	6.8
Pesca y Acuicultura	702,96	0.3
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4'831,494	21.1
Manufactura	3'600,719	15.7
Electricidad, Gas y Agua	219,849	1
Construcción	2'241,842	9.8
Comercio	2'756,563	12
Transporte, Almacén, Correo, y Mensajería	1'288,456	5.6
Alojamiento y Restaurantes	541,897	2.4
Telecomunicaciones y otros Servicios de Información	777,142	3.4
Administración Pública y Defensa	780,210	3.4
Otros Servicios	4'210,695	18.4
Valor Agregado Bruto	22'883,773	100

*Nota.* Tomado de *Caracterización del Departamento de Arequipa*, por Sucursal Arequipa del Banco Central de Reserva del Perú (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>)

Finalmente, según el censo del 2007, las actividades más importantes son la ganadería, agricultura, avicultura (30.48%, luego el comercio constituido por personal calificado (15.7%) y finalmente transporte y comunicaciones (9.47%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática). En conjunto el ingreso per cápita de la población de Islay alcanzaba los S. /405.1 Nuevos Soles, como referencia la provincia de Arequipa alcanzó los S. /469.3 Nuevos Soles (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011).

Tabla 2.

*Población Económicamente Activa de 6 y más Años de Edad, por Categoría de Ocupación*

Descripción de la Población	Total	Estructura Porcentual (%)
Trabaj.no calif.serv.,peon,vend.,amb., y afines (009)	8589	37.84
Trab.de serv.pers.y vend.del comerc.y mcdto. (005)	2968	13.07
Agricult.trabaj.calif.agrop.y pesqueros (006)	2154	9.49
Obreros construc.,conf.,papel, fab., instr. (008)	2062	9.08
Obreros y oper.minas,cant.,ind.manuf.y otros (007)	1524	6.71
Profes., científicos e intelectuales (002)	1213	5.34
Técnicos de nivel medio y trab. asimilados (003)	936	4.12
Otra (010) (001) (012) (011) (004)	248	14.34
Provincia ISLAY (000)	22701	

Nota. Tomado de *Población Económicamente Activa*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_72.xls](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_72.xls))

Tabla 3

*Población Económicamente Activa de 6 y Más Años de Edad por Actividad Económica*

Descripción por Actividad	Total	Estructura Porcentual (%)
Agric., ganadería, caza y silvicultura (001)	6483	30.48
Comerc., rep. veh. autom.,motoc. efect. pers. (007)	3340	15.70
Trans., almac. y comunicaciones (012)	2014	9.47
Industrias manufactureras (004)	1155	5.43
Construcción (006)	1047	4.92
Pesca (002)	1034	4.86
Hoteles y restaurantes (011)	1033	4.86
Otras activ. serv.comun.soc y personales (018)	942	4.43
Enseñanza (016)	913	4.29
Activid.inmobil., empres. y de alquiler (014)	873	4.10
Admin.pub. y defensa; p. segur.soc.afil (015)	725	3.41
Otras Actividades (021) (019) (017) (003) (013) (005)	699	8.05
Provincia ISLAY (000)	21271	

Tomado de *Población Económicamente Activa*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_72.xls](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_72.xls))

Una de las principales actividades económicas de la provincia de Islay es la agricultura, la provincia cuenta con 45,171 hectáreas de tierras aptas para el cultivo las cuales se encuentran distribuidas a lo largo del Valle de Tambo. Esta cantidad representa

aproximadamente 3 veces la extensión del área cultivada actualmente, y se divide en dos categorías: Tierras de calidad agrologica media (15,218.3 hectáreas) y tierras de calidad agrologica baja (29,952.2 hectáreas) (Castillo, Chavez, Gallardo, Del Carpio, & Gómez, 2011).

Entre los principales cultivos de la provincia de Islay se encuentra el ajo, el cual tiene un periodo vegetativo de 150 a 180 días y cuya cosecha se realiza en los meses de marzo a junio; este producto se cultiva en los distritos de Cocachacra, Deán Valdivia y Punta de Bombón. Otro producto destacado es la cebolla en variedades como la americana, casera, israel e italiana, cuenta con un periodo vegetativo va de 90 a 150 días y se cosecha en los meses de setiembre y diciembre; se cultiva principalmente en los distritos de Cocachacra, Deán Valdivia, Punta de Bombón, Mejía y Mollendo. Finalmente se tiene el páprika el cual se cosecha cinco meses luego de la siembra y se cultiva en todo el valle de tambo (Gerencia Regional de Agricultura Arequipa, 2016).

La contribución pecuaria de la provincia de Islay, con respecto a la región Arequipa, es pobre. Durante el 2015 solo la producción de carne de aves fue significativa con un 20.2%, siguiéndole la producción de aves de postura con un 11.62%. El resto de producción pecuaria llámese carne vacuna (7.62%), ovina (3.34%), porcina (1.4%) y caprino (4.23%) contribuye de manera muy pobre a la producción total de la región (Gerencia Regional de Agricultura Arequipa, 2016) (ver Tabla 4).

El litoral costero de la región Arequipa o ámbito marítimo cuenta con 84.4 hectáreas los cuales han sido entregado a seis concesiones para su administración (Ministerio de la Producción, 2015), adicionalmente el ámbito continental o río, lagos, lagunas y otros cuenta con 47.5 hectáreas las cuales se han dado en forma de autorización a 19 organizaciones y entregado a 94 concesiones para su explotación. Ambos ámbitos se sub dividen en pesca industrial y artesanal, y los productos que se extraen industrialmente son la trucha, atún, la

sardina, loma, bonito, caballa, cabinza, toлина, caracol, choro, lapa, almeja y pulpo (Ministerio de la Producción, 2015) ; y artesanalmente la trucha, cachema, cangrejo, pulpo, corvina, lorna, perico, chita, lenguado, pejerrey, jurel, cabrilla, liza y pota (Ministerio de la Producción , 2012)

Tabla 4.

*Producción Pecuaria de la Provincia de Islay del 2015*

Especie	Variable	Unidad de Medida	Meta 2015 Islay	Ejecutado 2015 Islay	Ejecutado Región Arequipa 2015
Aves	Poblac.1/	Unidades	1,608,415		
Carne	Produc.	Unidades (Saca)		9,419,418	46,705,867
	Carne	( t )		21,123.13	104,547.78
Aves	Huevos	Gallinas Post.		83,150	715,520
Postura		( t )		1,598.04	13,291.41
	Poblac.1/	Unidades	12,141		
Vacuno	Produc.	Unidades(Saca)		2,928	42,083
	Carne	( t )		517.03	6784.235
	Leche	Vacas Ordeño		3,628	76,775
		( t )		13,024.62	335,534.28
Ovino	Poblac.1/	Unidades	3,950		
	Produc.	Unidades(Saca)		4,372	165,439
	Carne	( t )		82.81	2475.878
	Lana	Anim.Esquil.		0	50977.33084
Porcino		( t )		0	79.57111
	Poblac.1/	Unidades	2,330		
	Produc.	Unidades(Saca)		2,863	207,475
	Carne	( t )		162.66	11616.9075
Caprino	Poblac.1/	Unidades	519		
	Produc.	Unidades(Saca)		616	16810
	Carne	( t )		8.56	202.4023

Nota. Tomado de *Producción 2015*, por Gerencia Regional de Agricultura Arequipa ([http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/ejec\\_pecis115.xls](http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/ejec_pecis115.xls))

La provincia de Islay cuenta con una pista de aterrizaje sin embargo no es utilizada comercialmente. También se tiene el puerto de Matarani que cuenta con un muelle de 582.9 metros que atiende hasta tres embarcaciones de 180 metros de eslora, y un muelle pesquero de 25 m. de largo por 90 m. de ancho. En este puerto se recepciona granos, se embarca minerales, se recepciona y embarca contenedores, y otros tipos de carga (Centro de Estudios para el Desarrollo Regional [CEDER] , 2010).

## 1.2 Conclusiones

La provincia de Islay está ubicada estratégicamente en la costa sur del Perú, en la Región de Arequipa es una provincia que resulta muy importante por tener salida al mar y un moderno terminal marítimo que la convierte en potencial polo de desarrollo para el futuro del país y la región. Sus índices económicos demuestran que posee excelentes oportunidades de desarrollo especialmente en los últimos años al promover proyectos de interés nacional en agricultura, ganadería, industria, minería. La inversión pública y privada se ha incrementado en los últimos años permitiendo mejorar muchos servicios también la infraestructura de la zona.

Islay también es atractiva para la inversión en turismo el que se debe promover de mejor manera. El terminal portuario de Matarani actualmente es referente nacional e internacional, a futuro permitirá mejorar aún más la interconexión con los puertos más grandes del Océano Pacífico convirtiéndose en una excelente oportunidad estratégica para la provincia. Siendo Arequipa la segunda ciudad más importante del país y habiendo incrementado sus actividades más importantes, como la minería y la manufactura, la provincia de Islay contribuye principalmente con la actividad agroindustrial y comercial, la agricultura y ganadería tiene un futuro promisorio ya que actualmente cuenta para su uso solo un cuarto del área total disponible para estas actividades en el Valle de Tambo, además de nuevos proyectos de irrigación.

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

### 2.1 Antecedentes

La provincia de Islay actualmente no cuenta con una misión, solo cuenta con una visión la cual está indicada en el Plan Estratégico de Desarrollo Concertado Islay al 2014 (Carita Diocesana Arequipa, 2004): La Provincia de Islay líder del desarrollo de la Región Arequipa, es un importante centro turístico y productor agropecuario, pesquero y minero con calidad competitiva en el mercado regional, nacional e internacional, en base a productores con visión empresarial y responsabilidad social que han alcanzado un considerable nivel de transformación de sus recursos hidrobiológicos y agroindustriales, con profundo respeto, protección y preservación del medio ambiente. Cuenta con una sociedad participativa, democrática, permanente en el desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional, para alcanzar una mejor calidad de vida. La Provincia está integrada vial y comercialmente a la Macro Región Sur, posee presencia industrial y portuaria con importante participación de inversión nacional y extranjera logrando un desarrollo sostenible.

### 2.2 Visión

Mediante un progresivo proceso de cambio y a partir del 2017, la provincia de Islay al 2032 estará consolidada en el sur del Perú como la principal plataforma productiva agroindustrial para consumo interno y de exportación de cebolla, páprika y ajo, y como una comunidad minera responsable . Con una población con capacidades desarrolladas gracias a procesos de educación inclusiva de calidad. Manteniendo un adecuado cuidado y respeto por el medio ambiente y los derechos del ciudadano.

### 2.3 Misión

La provincia de Islay promueve el desarrollo sostenible de la agricultura, turismo y pesca en la macro región sur del Perú, optimizando los recursos existentes y aprovechando su ubicación geográfica como ventaja competitiva; logrando el bienestar de la población y

aportando al desarrollo comercial e industrial de la región. Desarrollando sus actividades mediante los lineamientos de los valores, responsabilidad social y ambiental; para mantener una imagen y gestión óptima.

## 2.4 Valores

Los Valores son considerados como las políticas directrices más importantes que norman y encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2013). En la Provincia de Islay se consideran los siguientes:

- Respeto: de las diferencias por edad, raza, origen, género, orientación sexual, cultura, religión y capacidades físicas, que puedan existir de una persona a otra. Respeto escrupuloso a los derechos civiles y políticos, económicos, sociales y culturales que pertenecen a todas las personas incluidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Valoración a los demás, acatar su autoridad y consideramos su dignidad.
- Compromiso: compromiso con el desarrollo económico, social y cultural del pueblo. Realización de las actividades con transparencia.
- Libertad: los ciudadanos son libres de tomar parte en las decisiones comunes que conlleven al desarrollo de la provincia a través de espacios de participación donde las personas pueden participar si así lo desean. Los pobladores tiene libertad de expresión, de asociación, de reunirse, de desplazarse, etc.
- Igualdad: se propicia la igualdad de todos los ciudadanos ante la ley, igualdad de oportunidades para todos, protegiendo sus derechos económicos, sociales y culturales, como son el derecho a la educación, a la vivienda, al trabajo, a la atención asistencial a través de los organismos de apoyo social, sin distinción de raza o clase social.

- **Solidaridad:** es uno de los valores básicos y constituye el fin y el motivo principal del valor de nuestra organización política, como es el interés por el bien común. Ser solidarios con las personas más necesitadas, realizando acciones que conlleven a mejorar la calidad de vida de este sector de la población.
- **Diálogo:** este es uno de los valores fundamentales para encontrar la verdad, y la manera más adecuada de resolver los problemas, a través del diálogo se busca soluciones constructivas y no imposiciones dictatoriales, si se quiere ser escuchado se debe escuchar a los demás. Dialogando se llega a soluciones que responden al interés común, de todos los implicados.
- **Responsabilidad Social:** se busca el desarrollo sostenible de la región, lo que compromete a una actuación social y ambientalmente responsable. Como parte de la comunidad se asume el compromiso de respetar la diversidad cultural, historia, tradiciones, costumbres y principios vigentes, con altos estándares de gestión.

## 2.5 Código de Ética

El artículo 194° de la Constitución Política del Perú, establece que los municipios son órganos del gobierno local, que gozan de autonomía política, administrativa y económica en los asuntos de su competencia. Sin embargo están sujetas al ordenamiento jurídico como lo establece el segundo párrafo del artículo II preliminar de la ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, por tanto se tomará como base la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública (Congreso de la República, 2005), que se basa en principios de: respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, lealtad al estado de derecho. Estos principios también se aplican en el código de ética de la provincia de Islay.

El código de ética de la provincia de Islay tiene como objetivo precisar los lineamientos fundamentales y los principios básicos de conducta que deberán cumplir los

colaboradores de la Municipalidad Provincial de Islay y pobladores en general, para desempeñar sus funciones y comportamientos en forma correcta y transparente. A fin de favorecer a un constante sano ambiente de gestión, tomando en cuenta sus principales valores.

## 2.6 Conclusiones

El diagnóstico estratégico, la visión y la misión constituye un enfoque, método y técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos de la región, los cuales permitirán a la provincia de Islay hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio social. A partir de ello se realizará el análisis externo identificando las oportunidades y amenazas del macro ambiente y el análisis interno, para fijar las principales fortalezas y debilidades de la provincia.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional

El Perú en este primer trimestre del 2016 está afrontando un año electoral turbulento, elegirá un nuevo presidente, congresistas y representantes al Parlamento Andino representante de cada región, suceso que genera incertidumbre al no conocer el nuevo plan de gobierno que el nuevo mandatario implementará en el siguiente periodo; considerando que entre el 2010 y 2015 el Perú ha presentado un desaceleramiento en el crecimiento del PBI, el año 2015 registró un crecimiento de 3.3% frente al año 2010 que registro un 8.5%, gracias a políticas macroeconómicas y reformas adoptadas en este periodo se espera que el nuevo gobierno genere una percepción de estabilidad y continúe impulsando el crecimiento económico (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

Por otro lado, la demanda interna también registro un decrecimiento, en el año 2010 se tuvo una tasa del 14.9% frente al año 2015 que finalizó con el 3% debido a que la inversión pública y privada no registró crecimiento en este último año. El consumo público en el año 2015 fue de 9.5% frente al consumo privado que finalizó con el 3.4%, esto muestra el poco crecimiento que registró nuestra economía con una población más conservadora en sus gastos e inversiones. Se espera una proyección de crecimiento del PBI del 6.6% en el periodo 2016-2017 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016) destacando la actividad de minería e hidrocarburos dando la factibilidad a grandes proyectos mineros, asimismo con cambios en la política fiscal, que impulse la demanda interna que se encuentra deprimida.

Es importante identificar como principales fuentes de adversidad los precios de las materias primas que cayeron a su nivel más bajo (El país, 2015) debido a que en el ámbito externo está vinculada a la desaceleración de la economía China siendo el principal importador de materia prima del Perú, así como la revalorización de la moneda extranjera

(dólar americano) y el incremento de las tasas de interés de los Estados Unidos, teniendo un efecto contrario, es decir, a mayor cotización del dólar menor precio a los commodities.

En el ámbito interno la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2016) manifestó que las proyecciones de crecimiento de la economía peruana se acelerarían incrementando la recuperación de la inversión pública y la confianza empresarial a nivel sectorial, se espera que la minería pueda acelerar su crecimiento continuando la expansión de las minas de Las Bambas y Cerro Verde que ya se encuentran en fase de construcción; también se prevé la recuperación del sector construcción y manufacturero.

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

Porter, durante su visita al país en el 2011 (El Comercio, 2011), indicó que la oportunidad del Perú está basada en el crecimiento de las empresas, colocando en vigencia el concepto de “valor compartido”, también planteó tres ventajas competitivas para el Perú: (a) recursos naturales, (b) ubicación geográfica, y (c) legado cultural. En cuanto a los recursos naturales hay minerales, riqueza marítima, concentración de bosques forestales y además el Perú alberga una gran biodiversidad. Con respecto a la ubicación geográfica el Perú se encuentra estratégicamente posicionado y cuenta con una línea costera con condiciones naturales para el desarrollo de puertos y agricultura; con una región amplia en la sierra y selva donde se podrá gestar la agroindustria; con respecto al legado cultural se tiene una gran riqueza étnica y cultural e importantes complejos turísticos en todo el país.

El Perú es un país minero (Ministerio de Energía y Minas, 2015), actualmente tiene presencia de importantes empresas internacionales, tiene un alto potencial geológico por su geografía y su ubicación en las Cordillera de los Andes en gran porcentaje de su territorio y actualmente tiene en cartera proyectos mineros importantes y trascendentales; dentro de los proyectos mineros más importantes y que están detenidos por la poca aceptación de la población para su implementación, está Tía María, que estaría ubicado en la provincia de

Islay y que según SPCC en su página oficial menciona que daría más de 3000 empleos en su etapa de Construcción, por lo que representaría un factor importante que podría mover el desarrollo de la zona de influencia. A pesar de lo adverso del mercado global se están emprendiendo diversos proyectos de exploración, en la Tabla 5 se muestran los más importantes.

Tabla 5.

*Cartera de Proyectos Mineros en Perú (millones de Dólares Americanos US\$)*

Proyectos	Inversión	Fecha de Inicio
<b>Ampliaciones</b>		
Minera Milpo	45	mar-16
Southern Perú Copper	1200	jul-16
Minera Miski Mayo	520	jul-16
<b>Con EIA aprobado/En construcción</b>		
Minera Las Bambas	10000	
Minas Buenaventura	340	mar-16
Shahuindo	132	jun-16
Minera Shouxin Perú	239	dic-16
<b>En Exploración</b>		
Anabi	90	2016

Nota. Tomado de *Cartera de Proyectos Mineros 2015*, por Ministerio de Energía y Minas, 2015.

### 3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo a D' Alessio (2014) los siete elementos en que se manifiesta el poder nacional está basado en : (a) la estructura poblacional - demográfico, (b) el tamaño y la forma del territorio peruano - geográfico, (c) el material estratégico del país - económico, (d) su desarrollo tecnológico – científico, (e) la experiencia pasada concentrado en lo histórico, psicológico y sociológico, (f) la forma de gobierno referido a lo organizacional y administrativo, y (g) las fuerzas armadas basadas en el equipamiento y desarrollo militar nacional.

**Dominio demográfico.** Según el censo que realizó el INEI en el mes de julio 2015, el Perú registra una población que alcanza a 31'151,643 de personas de las cuales registra a 15'605,814 hombres que representan el 50.10 % y 15'545,829 mujeres equivalente al 49.90% de la población; la tasa de crecimiento natural es de 13 personas por mil habitantes, es importante mencionar el ajuste por la tasa migratoria sincerando el crecimiento de 11 personas por cada mil habitantes. La concentración de la población por regiones naturales muestra que en la costa peruana habitan el 56.3%, en la sierra el 29,7% y la selva el 14%; mientras los departamento con mayor población son Lima, la Provincia Constitucional del Callao, Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Piura.

**Dominio geográfico.** El Perú está ubicado en el continente Americano, Sud América, limitando al norte con el Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sur este con Bolivia, al sur con Chile, y por el oeste con el Océano Pacífico. Tiene un área de superficie territorial de 1'285,216 km<sup>2</sup>.; el área irrigada es de 11,960 Km<sup>2</sup>. De acuerdo al INEI (2015) la superficie del territorio según región natural la Costa representa el 11.7%, la Sierra el 27.9% y la región Selva constituye la superficie más extensa con el 60.3%, es el tercer país más grande de América del Sur.

**Dominio económico.** El Perú luego de presentar un crecimiento bajo en los dos últimos años de acuerdo al BCRP en el 2010 el Producto Bruto Interno (PBI) registró un 8.5% posterior a este año registro crecimiento del orden de 6.5% (2011); 6% (2012) y 5.9% (2013) y solo creció el 2014 el 2.4%, sin embargo durante el 2015 se registró un incremento a 3.3%; por lo que en adelante debe realizar ajustes macroeconómicos que permitan nuevamente impulsar el crecimiento del país.

Por otro lado, la inflación en el Perú, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016) se encuentra controlada, la inflación acumulada en los últimos doce

meses fue de 4.47 % en febrero, tasa inferior a la registrada en enero 4.61%, es importante indicar que esto se debe a la aplicación de políticas macroeconómicas aceptables.

Según el Informe Técnico de INEI (2015), la pobreza ha ido decreciendo año a año: en el año 2009 (33.5%); 2010 (30.8%); 2011 (27.8%); 2012 (25.8%); 2013 (23.9%) y 2014 (22.7%); los últimos seis años ha decrecido más de 10 puntos debido a los proyectos sociales que ha impulsado el gobierno peruano y la mejora en la economía nacional en los últimos años.

***Dominio tecnológico.*** El Perú cuenta con una política de inversión pública en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) y de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas, (2013) el objetivo principal es el de mejorar el sistema de desempeño nacional, sobretudo en ciencia, tecnología e innovación que son pilares fundamentales para el crecimiento del país; es importante impulsar estas iniciativas a corto y largo plazo, con esto se podrá lograr mayor eficiencia en la generación y transformación de los recursos naturales, para así llegar a consolidarse como un país industrializado que no solo brinda materia prima al resto del mundo.

***Dominio histórico – psicológico – sociológico.*** Es importante destacar que el Perú tiene una historia privilegiada con una herencia de culturas milenarias en todo el territorio peruano. La cultura Inca es una de las que concentran la grandeza histórica del país, tuvo una gran influencia en América del Sur y abarcó a los países de Bolivia, Ecuador parte de Chile y Argentina, contó con una administración organizada cuya herencia aún se vive en las zonas alto andinas del territorio, posterior a la llegada de los españoles y su vida republicana, el Perú se ha convertido en una nación multicultural con un pasado histórico importante que lo caracteriza y forma parte relevante de su identidad nacional.

Legados como Machu Picchu (considerada como una de las siete maravillas del mundo moderno y declarada en el año 2007 como máxima representación de la Cultura Inca)

así como las culturas pre incas como Chan Chan, Paracas, Tiahuanaco, Chavín de Huántar, entre otras se desarrollaron por las excelentes condiciones ambientales y geográficas, gracias a ello se tiene un alto potencial de desarrollo del turismo tradicional.

***Dominio organizacional – administrativo.*** El Perú es un gobierno unitario, representativo y descentralizado, según el Portal del Estado Peruano; existen tres poderes totalmente independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. El poder ejecutivo representado por el presidente constitucional del Perú culmina su mandato el 28 de julio de 2016. Se cuenta con dos vice presidentes y 19 ministerios que tienen una administración pública y gobierno directo. El poder legislativo está conformado por el Congreso de la República conformado por 130 Congresistas que son elegidos democráticamente conformado por el pleno, concejo directivo, mesa directiva, presidencia, comisiones y la oficialía mayor. El poder judicial conformado por la Corte Suprema de Justicia y Cortes Superiores de Justicia, Juzgados Especializados, Juzgados de Paz Letrados, Juzgados de Paz; Academia de la Magistratura, Fuero Militar Policial. También existen Órganos Constitucionales Autónomos tales como el Jurado Nacional de Elecciones, Oficina Nacional de Procesos Electorales, Consejo Nacional de la Magistratura, Tribunal Constitucional, Defensoría del Pueblo, entre otros; también están los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales

***Dominio militar.*** Las fuerzas armadas del Perú tienen como principal objetivo proteger la soberanía y la seguridad de la nación, están conformadas por el ejército, la fuerza aérea, y la marina de guerra; estas tres instituciones pertenecen y dependen del Poder Ejecutivo mediante el Ministerio de Defensa; de acuerdo a la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL, 2014). Para el año 2014 se destinó el 1.3% del presupuesto nacional para la defensa del país, en años anteriores el porcentaje fue menor, en comparación a otros países de la región la inversión en este rubro es menor.

### 3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo a la teoría tridimensional los componentes cardinales permiten identificar las amenazas y oportunidades a las que puede estar expuesta una nación u organización, D'Alessio (2014) señaló los principios cardinales como: (a) la influencia de terceras partes, donde se puede visualizar la intervención de terceras partes que pueden intervenir de forma indirecta o manera directa, (b) lazos pasados y presentes, por medio del cual se puede retroalimentar lo ocurrido anteriormente en el pasado para proyectarlo al presente o al futuro, (c) el contra balance de intereses, que sirve para realizar un análisis de las relaciones de costo beneficio con respecto a otras organizaciones o países, (d) conservación de los enemigos, es vital porque permitirá elaborar una estrategia para poder enfrentar las dificultades frente a ellos.

***Influencia de terceras partes.*** Después de las crisis en el entorno internacional en diferentes países como China, EE.UU. y la Unión Europea, se ha afectado el empleo y el consumo en Perú, produciendo el enfriamiento de la economía que se manifiesta como una desaceleración de la economía con todo lo que de ello implica, también la baja en los precios de los commodities afecta al país por ser principalmente exportador de materias primas. Pese a esto la economía peruana mantiene cierta solidez y crecimiento.

***Lazos pasados y presentes.*** La importancia de mantener y crear los lazos de amistad y buenas relaciones comerciales con otros países se vuelven vitales en la actualidad debido a la globalización, por lo que las buenas relaciones diplomáticas son fundamentales, el país no se encuentra ajeno a políticas de buen entendimiento con sus vecinos en temas de cooperación bilateral o multilateral, el incremento de las exportaciones y la producción de bienes y servicios así como la agro exportación necesitan de nuevos mercados en el mundo, incentivando además tratados entre los países que permiten ser un factor de desarrollo y de mutua colaboración, dentro de los tratados de libre comercio y acuerdos que ha firmado en el

país podemos mencionar a: (a) con la Comunidad Andina, (b) Mercosur, (c) OMC, (d) México, (e) EE.UU., (f) APEC, (g) Singapur, (h) China, (i) Chile, (j) Canadá, (k) EFTA, (l) Cuba, (m) Panamá, (n) Corea del Sur, (o) Tailandia, (p) Japón, (q) Venezuela, (r) Alianza del Pacífico, (s) Costa Rica, (t) Unión Europea (MINCETUR, 2016).

***Contrabalance de los intereses.*** De acuerdo a las políticas de Estado, los gobiernos del Perú han mejorado las relaciones con los países vecinos, pero no solo basta ver las relaciones internacionales sino también estar atentos a lo que sucede en el interior del Estado, un claro ejemplo es lo que sucede con el gas que se exporta al extranjero sin que se haya mejorado aún el consumo interno ni se haya desarrollado aún la industria de la petroquímica que tanto se anhela para el sur del Perú. Los expertos han coincidido que la extracción del gas de los lotes gasíferos es incierto de acuerdo a los precios actuales, sin embargo se vende a precios muy baratos a los mercados de México y Japón principales beneficiarios del gas, mientras tanto el gobierno trabaja una licitación para realizar petroquímica del metano en la región Arequipa, en las Lomas de Tarpuy, cerca del puerto de Matarani, la que serviría para exportar este producto a Asia (Semana Económica, 2015). El abastecimiento del gas se ha convertido en una prioridad interna, esto permitiría elevar la productividad de las empresas y contribuiría al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, reduciendo el costo de la energía, lo que lo hace importante en el tema de contra balance de intereses.

***Conservación de los enemigos.*** El Perú en la actualidad mantiene buenas relaciones con sus vecinos, pero es necesario tener en cuenta que a lo largo de la historia siempre ha sido motivo de ambiciones externas por su enorme potencial en recursos naturales, como ejemplo, la enorme cantidad de recursos hidrobiológicos que embarcaciones pesqueras chinas se llevan del mar de Grau (Perú 21, 2014), los enemigos del Perú no necesariamente

son los países vecinos, por lo que las autoridades siempre deben mantenerse atentos para vigilar que no se vulnere la soberanía y los recursos que pertenecen a los peruanos.

### **3.1.4 Influencia del análisis**

De acuerdo al análisis tridimensional (D'Alessio, 2014) se evidencia cómo el entorno señala factores que pueden representar amenazas y oportunidades en el contexto global, el país debe desarrollar estrategias que permitan aprovechar estas oportunidades y transformar las amenazas en oportunidades llevándolo de esta forma a cumplir los objetivos de forma exitosa alcanzando la visión establecida.

En el análisis que se muestra las amenazas que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos en este entorno son: (a) la crisis económica mundial que genera incertidumbre en las inversiones desacelerando la economía, (b) el bajo precio de los commodities, afectaría las exportaciones de nuestras materias primas, (c) el retraso en la realización de proyectos de importancia nacional, como la industria del gas que es exportado a un precio subvaluado, la demora en proyectos como la industria petroquímica que permitiría generar desarrollo en el sur del país, (d) la inadecuada protección de nuestros recursos naturales, y (e) la corrupción como factor negativo dentro del Estado.

Este análisis también muestra las oportunidades del entorno a considerar como: (a) los recursos naturales del país, que lo hace atractivo para las inversiones, (b) la economía peruana se mantiene firme, no obstante el panorama internacional, (c) cartera importante en proyectos de inversión, en cuanto a infraestructura que permitirán sumar facilidades para el futuro desarrollo nacional, y (d) el importante crecimiento de las exportaciones, la producción agroindustrial y manufactura.

## **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

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

Para el periodo del 2015 al 2016 el Foro Económico Mundial (World Economic

Forum) ubicó al Perú en el puesto 69 de 140 del ranking mundial de competitividad, cayendo cuatro puestos con respecto al reporte del periodo 2014-2015. Este valor se calcula en base a la evaluación de doce pilares de los cuales cuatro son requerimientos básicos que todo país debe mostrar para ser competitivo, y de los 140 países evaluados en estos pilares el Perú se encuentra en el puesto 116 en Ambiente Institucional, 89 en Infraestructura, 100 en Salud y Educación, y 23 en Ambiente Macroeconómico. En el resto de pilares destacan los pilares de la categoría Promotor de la Eficiencia en donde el Perú se encuentra en puestos bajos, por ejemplo se encuentra en el puesto 82 en Educación y Entrenamiento Avanzado y en el puesto 88 de Preparación Tecnológica (World Economic Forum , 2015).

Por otro lado, si bien el Perú ha mostrado un crecimiento económico durante los últimos 10 años, el crecimiento para el año 2015 fue de 2.9% aun cuando el BCR pronosticó que sería de 4.8%, y para el 2016 el BCR espera que se incremente a 4% (el FMI indica que solo sería 3.3%) (Asociación de Bancos del Perú, 2016). Así que, si bien durante los últimos años el Perú mostró un alto índice de crecimiento y el índice de competitividad iba en aumento, estos están disminuyendo, y los pronósticos para los siguientes años no son buenos, el principal impulsor de la economía, la minería, está en serios problemas debido a la caída de los precios de los minerales. Por lo que, como mencionó Porter en el CADE del 2010, “no hemos creado las instituciones necesarias que nos permitan generar realmente progreso tecnológico e innovación” (M. Porter, 2010, p. 3), el Perú no ha aprovechado y no se ha convertido en un país competitivo, solo ha aprovechado la explotación de los minerales y no ha invertido en la creación de una industria competitiva y sostenible (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 ).

Sin embargo, el Perú cuenta con una serie de factores que pueden ser fuente de factores de talento e innovación. Para el periodo 2010-2015 la población peruana mostró una tasa de natalidad de 19.1 nacimientos por cada mil (Instituto Nacional de Estadística e

Informática ), mientras que la tasa de mortalidad fue de 5,6 muertes por cada mil, es decir se cuenta con una potencial población económicamente activa asegurada para los siguientes años. La minería seguirá siendo la principal actividad que impulsará el crecimiento del país, en el 2015 contribuyó con el 14.4% al PBI, y Perú es el tercer productor mundial de cobre, plata, estaño y zinc (Price Waterhouse Coppers, 2015). También gracias a los tratados de libre comercio la producción por agricultura ha superado los \$5,285 millones de dólares durante el 2015, logrando que la balanza comercial registre un superávit de \$1,214 millones y para el 2016 se espera superar los \$6,000 millones (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

Además el Perú cuenta con un gran potencial turístico actualmente representado por Macchu Picchu, el Amazonas y la gastronomía, por ejemplo el 42% de los turistas indica que escogió al Perú como destino turístico debido a la influencia de su comida. Asimismo cabe mencionar que durante el 2014, 6'787,147 turistas ingresaron al Perú y a junio del 2015 ya se tiene registrado 4'227,006 turistas (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2015).

Puesto que la exportación de los productos peruanos es importante para el desarrollo, el Perú ha venido estableciendo acuerdos comerciales sin descanso, de tal manera que hoy el 95% de las exportaciones están contempladas en los 29 Acuerdos Bilaterales de Promoción y Protección de Inversiones (BRIPPAs) y 11 Tratados de Libre Comercio (TLC) que mantiene con 53 países. De igual manera, el Perú es parte de la Corporación de inversiones privadas en el extranjero (OPIC), del Acuerdo constitutivo con la Agencia de Garantía multilateral de Inversiones (MIGA), de la Convención Internacional para la Soluciones de Desacuerdos de Inversiones (ICSID), de la Alianza del Pacífico y la Alianza Trans-Pacífico (EY, 2014).

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

La demanda interna del Perú para el 2015 fue de 2.5%, tuvo un aumento de 0.5% con respecto al 2014, y para el 2016 se espera un incremento del 3% con respecto al 2015. Sin embargo, para que se cumpla se tendrán que concretar las inversiones privadas y públicas

programadas para el presente año, y además también se espera que el crecimiento del consumo privado se mantenga en 3.4% a pesar de la desaceleración de la economía (Banco Central de Reserva del Perú, 2016). También, como inversión privada se espera que la ampliación de Cerro Verde y las Bambas aceleren la expansión de la economía, aun a pesar de que la exportación tenga un desempeño negativo, aunque mejor que el del 2015, y que la economía China no presente los índices de crecimiento de los años anteriores, finalmente se estima que la inversión pública se incremente a 10.9% para el 2016 (Asociación de Bancos del Perú, 2016).

Por otro lado, en el 2015, las exportaciones tradicionales alcanzaron un incremento del 14.5% con respecto al 2014, siendo el sector minero y agrícola aquellos que mostraron un mayor crecimiento (24.5% y 29.2% respectivamente). De igual manera los productos no tradicionales del sector agropecuario mostraron resultados positivos en conjunto con el sector siderometalúrgico (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016). Y si bien los pronósticos del sector minero para el 2016 muestran números optimistas, estos dependen mucho de la economía global debido a que el Perú es un país exportador de materias primas por lo que se deberá ver la evolución del mercado mes a mes.

El sector agrónomo mostró un crecimiento saludable (Ministerio de la Agricultura y Riego, 2015), la producción agropecuaria subió en 2.2% (subsector agrícola y pecuario) a pesar que la exportación agropecuaria disminuyó de \$ 4,622 en el 2014 a US\$4556 en el 2015, esto debido a la caída de las exportaciones de café (21.4%). Por otro lado, la importación de productos agrarios en el 2015 presentó una disminución de 9.57% con respecto al año anterior debido a que los precios de importación promedio disminuyeron en 1.59%, al incremento de la producción interna y a la devaluación del Sol \$ (Koo, 2016). A nivel local, en la Región Sur, se registró una caída de 2.7% (en Arequipa fue de 3.0%) y los productos cuya producción disminuyó fueron la aceituna, café, cacao, páprika, vacuno, fibra

de alpaca y fibra de llama (Ministerio de la Agricultura y Riego, 2015).

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La rivalidad entre las empresas fomenta la competitividad y por ende el desarrollo de estrategias. Porter (1980) indicó que existen cuatro componentes que un competidor analiza para poder entender su posición y que posteriormente le permiten entender a qué conclusiones llegarán sus competidores. Estos componentes son los objetivos futuros del competidor, su estrategia actual, presunciones actuales y sus capacidades; los cuales una vez comprendidos fijarán el nivel de rivalidad que existe entre empresas y las acciones que se deben tomar. Y si una empresa se mantiene en el mercado sin ser competitiva lo único que genera es que la rivalidad crezca ya que las empresas competidoras verán oportunidades y las tomarán provocando que las utilidades disminuyan y forzarán la competitividad. Es un ciclo continuo.

Las ventajas competitivas de los clústeres nacionales nacen de concentraciones de habilidades y conocimientos especializados, instituciones, rivales y clientes sofisticados (Porter, 1998). En el Perú se ha mapeado 41 clústeres los cuales se han categorizado en: manufacturas de diseño (moda y calzado en Lima, madera en Loreto y Ucayali, etc.), salud (turismo médico en Tacna, salud en Lima), agroalimentarios (hortofrutícola en la costa, pescado congelado y conservas en lata, café en Junín, etc.), Creativos, Servicios & Soporte (logística en el Callao, software en Lima, etc.), Minería (Minería Sur, Centro, Norte), Turismo (turismo cultural en Lima, Cusco, etc.) y Otros (construcción en Lima, auxiliar automotriz en Lima, etc.) (Gaia, D'ávila Quevedo, & Consorcio Cluster Development, 2013). Y puesto que los clústeres generan competitividad las empresas luchan por mantenerse aplicando una serie de estrategias, las cuales no solo les permite tener una ventaja nacional sino también las prepara para ser competitivas globalmente.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] y el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL] son instituciones del gobierno peruano que realizan estudios de mercado para facilitar a las empresas la elaboración de estrategias de competitividad, y a su vez emiten su opinión al Estado peruano para que este pueda facilitar el ingreso al mercado eliminando o bajando las barreras de entrada existentes, cambiando la regulación legal, etc. (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos , 2015). Por otro lado existen instituciones, organizaciones, revistas y otros que publican estudios de indicadores muy importantes que guían las acciones de las empresas. Por ejemplo, la organización Great Place to Work (Great Place to Work , 2015) anualmente publica el listado de las mejores empresas para trabajar, y durante el periodo del 2015 sobresalieron las siguientes: Para empresas de más de 1000 trabajadores: Liderma, Atento, Interbank e IBM. Para empresas entre 251 y 1000 trabajadores: Visanet, JW Marriot, Interseguro y DHL Express. Y finalmente para empresas de menos de 250 trabajadores: Cofide, Natura, Hilton y Viva GyM. Es decir, estas empresas encuentran más fácil atraer personal con talento y pueden conseguir éxito fácilmente. De igual manera los siguientes datos muestran cómo el Perú es y puede ser competitivo, quienes son sus potenciales rivales, y señalan en qué áreas se requiere mayor infraestructura para sobresalir.

**Minería.** El Perú, a finales del 2014, se ubica entre los primeros puestos de producción de metales. A nivel global es el tercer productor de plata, estaño, zinc y cobre; en cuarto puesto es productor de molibdeno y plomo; en quinto mercurio; en sexto, octavo y noveno se tiene oro, cadmio y selenio respectivamente. Además durante el 2015 se concluyó la ampliación de Cerro Verde y las Bambas lo que incrementa la producción de cobre, también se tiene pendiente la construcción de la mina de Tía María (cobre) ) que se encontraría ubicada en la provincia de Islay, se tiene programada una inversión aproximada

de USD 950 millones de dólares, y sería el proyecto más importante de la Minera Southern Copper, generaría 3500 puestos de trabajo en su etapa de construcción y 4150 durante su etapa de operación, de los cuales 650 serán directos y 3500 indirectos, el yacimiento de Tía María estará ubicado en la zona de Cachuyo, a 6.5 km del Valle del Tambo y el yacimiento de La Tapada, estará en la pampa Yamayo a 2.5 km del Valle del Tambo, de hacerse realidad dicho proyecto la región Arequipa tendrá un ingreso adicional por canon de S/.247 millones de soles al año, los que estarían repartidos de la siguiente manera: (a) Distrito de Cocachacra S/. 30 millones de soles, (b) Provincia de Islay: S/. 60 millones de soles, (c) Gobierno Regional de Arequipa: S/. 45 millones, (d) Universidad Nacional de San Agustín: S/. 12 millones. (SPCC, s.f), dentro de los problemas más importantes que enfrenta este proyecto, es la falta de aprobación de la población por el temor de afectar la principal actividad económica de la provincia, como es la agricultura, además de agravar la deficiencia de agua que de por sí ya tiene la provincia de Islay, de realizarse este y otros proyectos mineros que se tienen en cartera, mejorará la posición global del país. Para el periodo 2015 al 2020 el Ministerio de Energía y Mina ha estimado una inversión en minería de US\$63,928 millones para proyectos de exploración, ampliación y construcción, esta suma no considera la infraestructura, mano de obra especializada local, y otros asociados a la industria minera que se requerirán para hacer posible estos proyectos (EY, 2015).

**Sistema financiero.** El Perú cuenta con 17 entidades bancarias, 12 empresas financieras, 33 instituciones micro financieras (Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa), 2 empresas de arrendamiento financiero, el Banco de la Nación y el Banco Agropecuario. En total 66 instituciones dedicadas a brindar créditos y dar soporte al Sistema financiero peruano (EY, 2015).

**Sector construcción.** El sector construcción se encuentra de desaceleración, al tercer trimestre del 2015 el sector contribuyó al PBI con 6.2%, mostrando una caída de 0.6% con respecto al 2014 y de 0.7% con respecto al 2013. Durante el 2016 se espera que el gasto público se acelere y que se concreten los proyectos de inversión de la minería lo que impulsaría al sector (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

**Sector manufactura.** Al igual que el sector construcción existe una desaceleración en la contribución al PBI, el tercer trimestre cerró con 13.2% mostrando una caída del 0.8% con respecto al 2014. Los principales productos que se exportan son: textiles y confecciones, madera, químicos, minerales, joyería, siderometalúrgicos y metalmecánica (EY, 2015).

**Sector comercial.** De acuerdo a la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP , 2015) el PBI per cápita ha venido aumentando de manera sostenida desde el 2004 con US\$2,456 llegando a US\$6,625 en el 2014, y el aumento de las ventas de los formatos minoristas menores de US\$7,510 millones de dólares en el 2011 a US\$1,0394 millones de dólares en el 2014 brindan la confianza para continuar las inversiones en este sector. Se estima que en el 2014 las inversiones superaron los US\$300 millones de dólares, además se reporta que en este año existen 71 centros comerciales, un incremento en cinco centros comerciales con respecto al 2013 (EY, 2015).

**Sector agricultura.** Durante el 2015 la producción se ha venido incrementando alcanzando una expansión de 0.2% con respecto al 2014. Las razones de la expansión fueron: mejor disponibilidad de recurso hídrico, mayor superficie sembrada, incremento de la producción, y mejores rendimientos por hectárea sembrada. Por otro lado, específicamente en la Zona Sur se registró una caída de 2.7% debido a los bajos niveles de producción, por ejemplo la producción de aceituna cayó en 78%, la páprika en 40% y el café en 19% (Ministerio de la Agricultura y Riego, 2015).

**Sector pesca.** Durante el 2014 el Perú produjo más de 950 toneladas métricas de harina de pescado, teniendo como siguiente competidor a Chile y Tailandia con un poco más de 475 toneladas (EY, 2015)

**Turismo.** El Perú cuenta con una gran cantidad de atractivos turísticos y el flujo de turistas internacionales se ha venido incrementando de manera sostenida, en el 2014 alcanzó los 3.2 millones de turistas y para Octubre del 2015 ya se tiene contabilizado el ingreso de más de 2.5 millones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo , 2015).

**Puertos marítimos y pluviales.** Durante el 2014 se movió 37'437,861 toneladas métricas por los terminales portuarios concesionados, un incremento de 7.5% con respecto al 2013 en el que se movió 3'4816,883 toneladas. Los puertos con mayor movimiento fueron el APM Terminals Callao y el DP World Callao, que juntos mueven el 80.7% de la carga y les sigue el Puerto de Matarani con apenas 9% del movimiento (Autoridad Nacional Portuaria APN , 2015).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Las organizaciones, instituciones o comunidades que brindan soporte a los sectores productivos o de servicios del Perú establecen relaciones comerciales, otorgan capacitación especializada y algunas tienen la facultad de regular la legislación peruana con el fin de promover la competitividad nacional. Con respecto a los sectores auxiliares internacionales, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI] es la encargada de optimizar el uso de los recursos y cooperación técnica garantizando su alineamiento con los objetivos de desarrollo del país; así como su apropiación y transparencia.

#### **Sector minería**

- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNPE]. Sociedad Civil sin fines de lucro creada en 1896 con el fin de asociar a las empresas vinculadas a las actividades mineras, de hidrocarburos y de generación eléctrica. Entre sus

principales actividades fomenta el desarrollo competitivo y sostenido, representa a estos sectores frente al gobierno, promociona los sectores frente a los inversores y a la sociedad civil, y difunde información a los distintos grupos de interés.

- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. Formula y evalúa políticas con respecto al desarrollo sostenible de la minería y actividades de energía. Además promueve el desarrollo en general de estos sectores protegiendo el uso de los recursos en armonía con el medio ambiente.

### *Sector industria e inversiones*

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. Creado en 1992 con la finalidad de promocionar la competitividad del mercado y hacer cumplir estándares competitivos en el país, adicionalmente es responsable de la protección de la propiedad intelectual (Price Waterhouse Coppers, 2015).
- Pro Inversión. Organismo público parte del Ministerio de Economía y Finanzas cuya misión es promover la inversión del sector privado para impulsar la competitividad y desarrollo sostenible del Perú (Price Waterhouse Coppers, 2015).
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP]. Congrega una serie de empresas y Cámaras de Comercio del Perú con el objetivo de fortalecer la unión de empresarios para lograr un crecimiento económico sostenible basado en la inversión, empleo y capacitación técnica (Price Waterhouse Coppers, 2015).
- Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. Se fundó en 1896 como una institución privada sin fines de lucro y se encarga de promover la economía de mercado mediante el desarrollo la industria de manufactura. Tiene como misión promover

la competitividad, generación de valor y desarrollo sostenible (Price Waterhouse Coppers, 2015).

- Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios [Perucámaras] Conjunto de Cámaras de Comercio del país que representan todos los sectores económicos. Tiene la misión de impulsar la competitividad (Price Waterhouse Coppers, 2015) .
- Asociación de Exportadores del Perú [ADEX]. Institución empresarial creada con el fin de promover las exportaciones impulsando la innovación y competitividad
- Dirección General de Promoción Económica [DPE]. Promociona en el exterior al Perú como un país competente que provee bienes, servicios y destinos turísticos importantes. Siempre con el compromiso de brindar los mejores estándares de calidad mediante el apoyo a los empresarios, capacitación, eventos y solución de problemas comerciales.

### ***Sector infraestructura***

- Regulador de la Infraestructura del Transporte de uso Público [OSITRAN]. Este organismo se creó en enero de 1998. Su objetivo es de regular, establecer estándares y controlar el comportamiento de los contratos de su jurisdicción así como proteger los intereses del Estado de las concesiones de contratos (Price Waterhouse Coppers, 2015).
- Asociación Peruana de Operadores Portuarios [ASPPOR]. Agrupa a aquellas empresas que brindan servicios portuarios, marítimos, logísticos, y de almacén. Y su misión es “Procurar el máximo valor para sus asociados mediante el impulso y desarrollo estratégico de las operaciones marítimas y portuarias del Perú en la Región, promoviendo una permanente capacitación especializada, incentivando vínculos con asociaciones afines y representando los intereses de nuestro gremio

ante organismos públicos o privados.” (Asociación Peruana de Operadores Portuarios [ASPPOR], 2010, párr. 1).

### ***Sector turismo***

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Desarrollo [PROMPERU]. Difunde la imagen del Perú como un país privilegiado para el turismo, inversiones y las exportaciones que realiza el país, también canaliza la cooperación técnica y financiera internacional para promover el turismo en el Perú. Además lidera el proyecto Marca Perú cuyo objetivo es: respaldar la imagen del país, construyendo y protegiendo su reputación internacional (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Desarrollo [PROMPERU]).

### ***Sector agroindustria***

- Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú [AGAP]. Asociación civil sin fin de lucro que busca mejorar la competitividad y representa a los agro-exportadores ante el gobierno peruano (Price Waterhouse Coppers, 2015).
- Asociación Peruana de Avicultura [APA]. Busca el desarrollo del país mediante el crecimiento de la avicultura (Price Waterhouse Coppers, 2015).
- Existe una serie de organizaciones productivas y no productivas, las ventajas que estas organizaciones proveen son asistencia técnica, capacitación constante, acceso a mercados nacionales y extranjeros, acceso a crédito entre otros.

### ***Sector pesca***

- Sociedad Nacional de Pesquería [SNP]. Unión de empresas pesqueras que buscan el bienestar de sus empleados, mejora del ambiente, mejora nutricional y de las comunidades de su área de influencia (Price Waterhouse Coppers, 2015).

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

#### 3.3.1 Fuerzas políticas y legales (P)

El país está pasando por un cambio de gestión de gobierno, se está siguiendo un nuevo rumbo respecto a políticas económicas, gubernamentales y legales. El gobierno de Ollanta Humala estuvo centrado en el uso de recursos provenientes de la minería, mantener el crecimiento económico con inclusión social, y la mejora en el ámbito educativo (Perú 21, 2011). Según el ex ministro de economía Alonso Segura ante un contexto internacional complicado, la caída de las exportaciones, desaceleración de China, posible retiro del estímulo del Fed y subida del tipo de cambio, el desarrollo económico del país dependerá de la política fiscal (Gestión, 2015). Es por esto que se ha previsto implementar una política moderadamente expansiva que soporte el crecimiento, asimismo, según el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018, se puede observar que se está planificando un incremento del 6.6% en el presupuesto público, el que estará priorizando el sector educación, infraestructura y diversificación productiva (MEF, 2015).

Perú promueve la inversión y tiene leyes que favorecen el trato igualitario a la inversión nacional y extranjera, vela por la libre transferencia de capitales así como la facilidad para el acceso a créditos, libre competencia y garantiza la propiedad privada, además es una de las economías más estables de la región lo que permite el marco legal y económico adecuado para que Perú continúe siendo un destino atractivo para los inversionistas (Proinversión, 2015).

#### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

La tasa de crecimiento de la economía peruana se mantuvo en crecimiento desde mediados del 2005 hasta el 2010 (exceptuando el 2009 debido a la gran recesión del 2008). Desde el 2011 ha mostrado una caída desde el 8.5% en el 2010 hasta 2.4% en el 2014 con un salto a 3.3% en el 2015 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). Siendo la razón principal

la caída del precio de los commodities, en especial la caída de los minerales que ha arrastrado a las economías de los principales países (China, Estados Unidos de Norteamérica, Suiza, Canadá y Brasil) que mantienen relaciones comerciales con el Perú. Sin embargo, para el 2016 se espera que el PBI crezca a 3.5% (BMI Research, 2016) aun cuando el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] ha estimado un crecimiento del PBI de 4% para el mismo periodo.

Para lograr este crecimiento se espera que la minería metálica (cuya contribución estimada al PBI en diciembre fue de 12.8%) (Banco Central de Reserva del Peru, 2015) (ver Figura 2) incremente la producción de cobre gracias a la puesta en marcha de la ampliación de las mineras Cerro Verde y las Bambas y al incremento de producción de las minas Toromocho y Constancia, cabe recalcar que se espera el crecimiento aún a pesar de la caída del costo del cobre por tonelada (hasta US\$ 2.08 dólares en enero 2016 (Cobre futuros - Mar, 2016 [HGH6]) (ver Figura 3). Del mismo modo se espera que la producción del zinc y oro se mantenga durante el 2015 (Banco Central de Reserva del Peru, 2015). Y finalmente, se espera un crecimiento de 1.6% en el sector agrónomo y su exportación a pesar de que el fenómeno de El Niño afecte a la producción.

La recuperación de la economía también se dará gracias al aumento de la Demanda Interna, en el 2015 se incrementó durante los meses de noviembre y diciembre (3.7% y 3.9% respectivamente) (Banco Central de Reserva del Perú BCRP ) (ver Figura 4) y se prevé que se mantenga de esta manera durante el 2016 gracias al mayor gasto de inversión pública proyectada (10.9%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2015) que influirá en el crecimiento del sector construcción y otros servicios (ver Figura 5). Además, como indicador de una demanda interna saludable se ha observado un crecimiento sostenible de la producción Nacional durante el 2015, de 2.27% en agosto a 6.29% en diciembre (Banco Central de Reserva del Perú BCRP) (ver Figura 6).

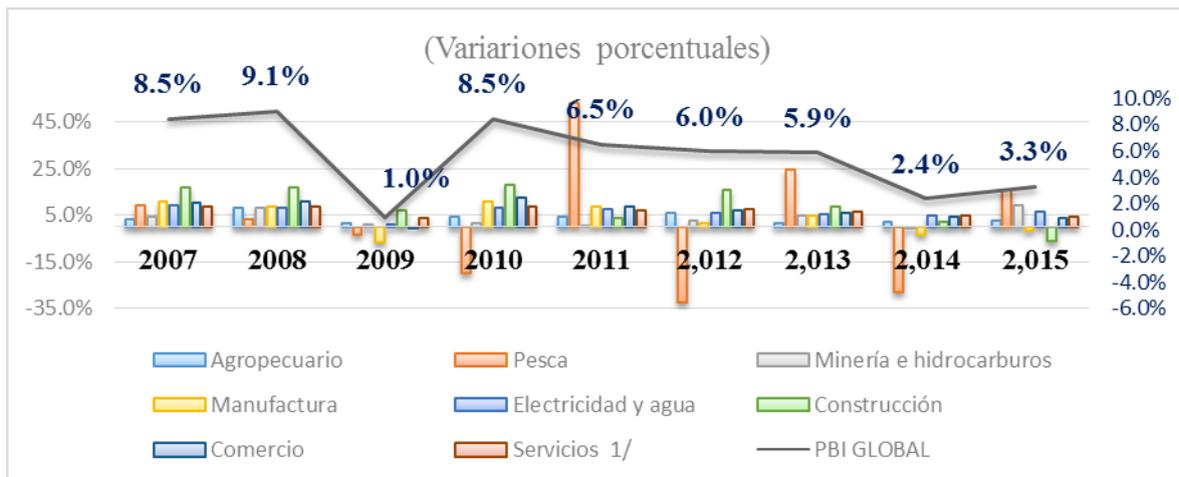


Figura 2. Producto Bruto Interno por sectores productivos 2007 – 2015  
Adaptado de *Cuadros Estadísticos - Tipo de Cambio y Cotizaciones*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>)



Figura 3. Evolución del índice de los precios del cobre del 2006 a enero del 2016.  
Adaptado de *Cobre futuros - Mar 2016 (HGH6)*, por Investing, 2016 (Investing: <http://es.investing.com/commodities/copper-historical-data>)

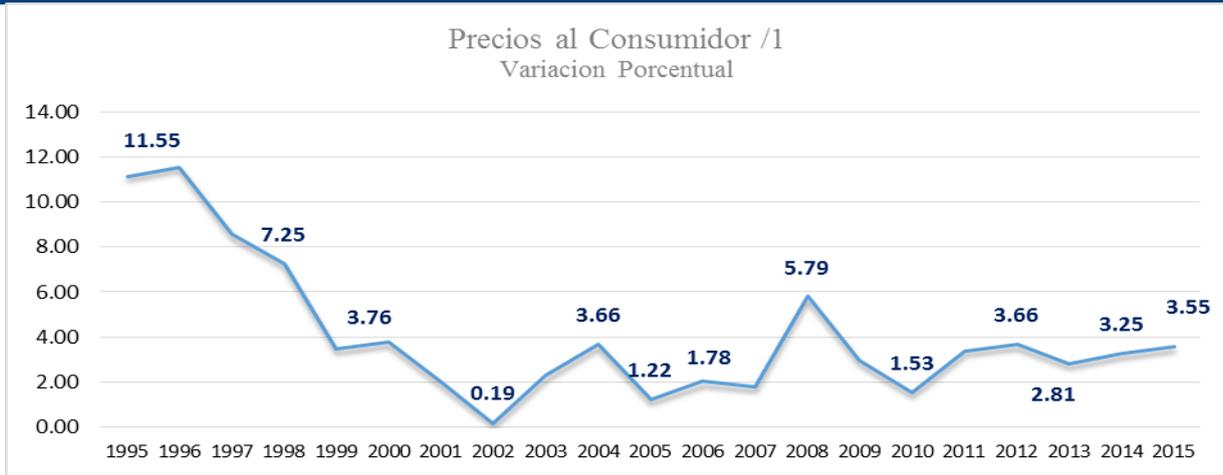


Figura 4. Evolución del índice anual de precios al consumidor desde 1995 al 2015. Tomado de *Nota Semanal N°5*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016.

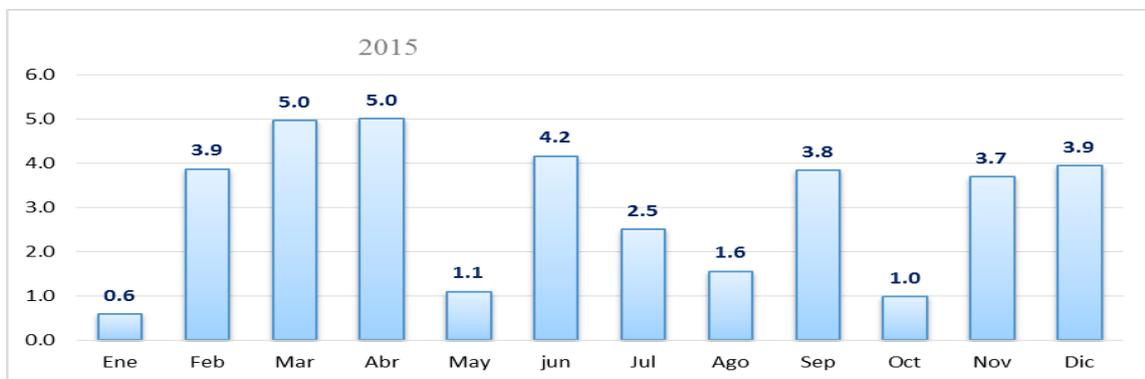


Figura 5. Evolución del índice de la demanda interna de enero a diciembre del 2015. Adaptado de *Cuadros Trimestrales Históricos*, por Banco Central de Reserva del Perú Banco [BCRP], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-trimestrales-historicos.html>)



Figura 6. Evolución del índice de la producción nacional de enero a diciembre del 2015. Tomado de *Cuadros Trimestrales Históricos*, por Banco Central de Reserva del Perú Banco [BCRP], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-trimestrales-historicos.html>)

Para el 2016 se estima que el Sol Peruano se seguirá devaluando, al cierre del 2015 la tasa de cambio de Soles a Dólares se incrementó en 14.36% con respecto al 2014 pese a la constante intervención del BCRP (Banco Central de Reserva del Peru). La apreciación del dólar se debe principalmente a la recuperación de la economía de Estados Unidos de Norteamérica (como resultado se dio una alza de la tasa de la FED), la desaceleración global que afecta a las exportaciones peruanas, la caída del costo de los minerales y del petróleo; el cual viene sufriendo una caída desde mediados del 2014 cuando alcanzó los US\$105.37 dólares cayendo a US\$29.17 por barril en enero del 2016 ( Organization of the Petroleum Exporting Countries, 2016), y para agravar la situación se han levantado las sanciones económicas a Irán por lo que se espera que la producción global se incremente entre 600,000 y 1 millón de barriles de petróleo crudo diario lo que forzara a que el costo del barril baje aún más (ver Figura 7).

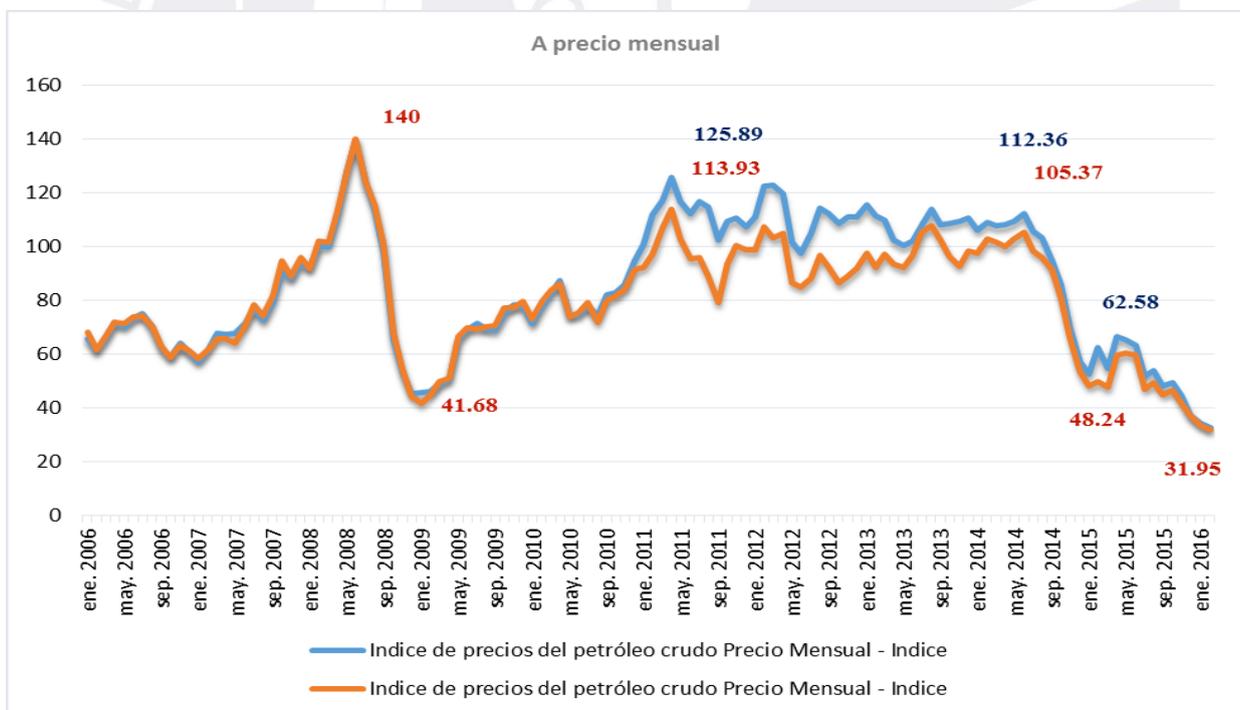


Figura 7. Evolución de los índices de petróleo crudo y Brent desde el 2006 a enero del 2016. Adaptado de *Cobre futuros - Mar 2016 (HGH6)*, por Investing, 2016 (<http://es.investing.com/commodities/copper-historical-data>)

Sin embargo, a pesar de que hay problemas económicos globales en los últimos años el crecimiento de la liquidez del sistema financiero se muestra estable, durante el 2015 las reservas alcanzaron los S./393,704 millones de Soles o un incremento del 11.03% frente al 2014 (Banco Central de Reserva del Perú, 2016) y para evitar que la apreciación del dólar siga afectando a la economía el BCRP está aplicando medidas de desdolarización como la aplicación de encajes a las entidades financieras. De igual manera existen otros indicadores que muestran que el Perú sigue mostrando un crecimiento sólido, por ejemplo la tasa de desempleo nacional ha venido disminuyendo hasta alcanzar el 3.5% en el 2015 (International Labour Organization) y el PBI per cápita está a la alza manteniéndose en más de US\$6,500 dólares desde el 2014 con un crecimiento del 29.37% con respecto al 2010 (El Banco Mundial BIRF-AIF ) (ver Figura 8 y 9).

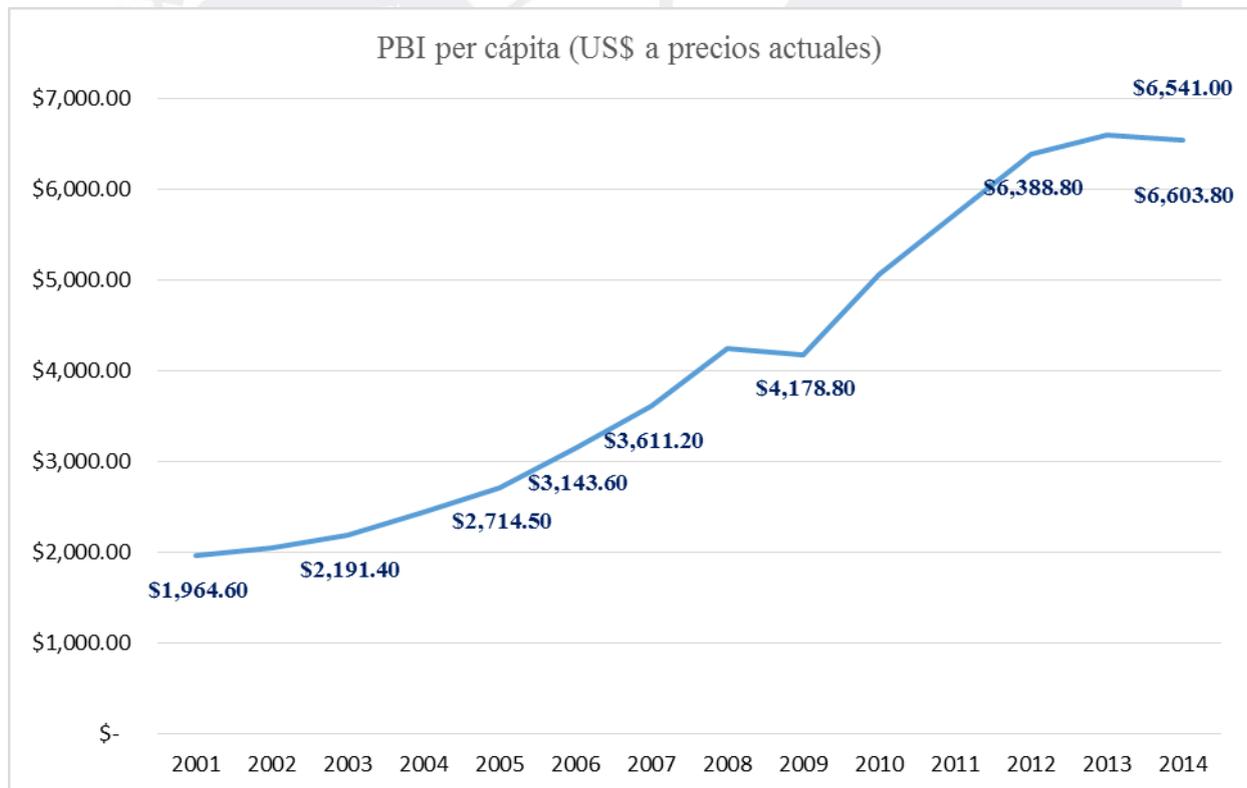


Figura 8. Evolución del PBI per Cápita desde el 2001 hasta el 2014. Adaptado de *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*, por El Banco Mundial BIRF-AIF, 2016 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?page=2>)

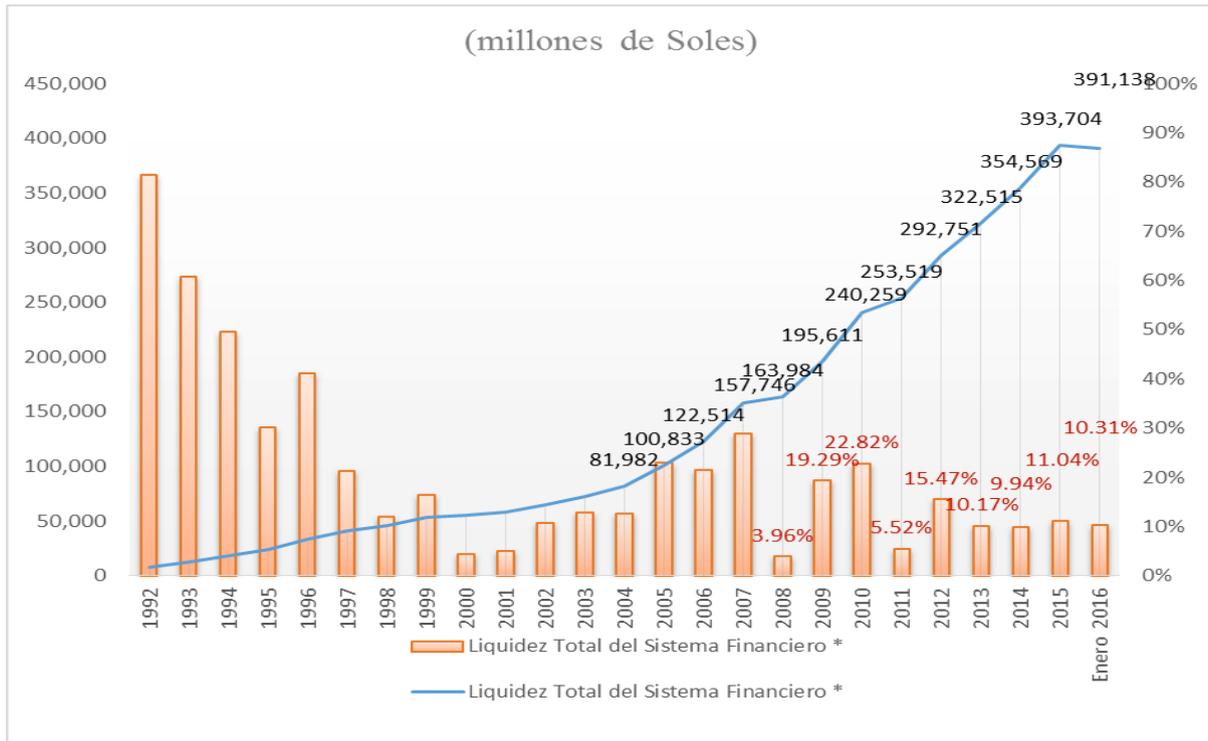


Figura 9. Evolución de la liquidez del sistema financiero desde 1992 a enero del 2016. Adaptado de *Indicadores Económicos III Trimestre 2015*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Lima, Perú: BCRP.

Finalmente, otro factor que impulsará la economía peruana son los indicadores de riesgo país. El rating Moody ha colocado al Perú una calificación de A3 tanto para moneda extranjera como local en largo plazo; el rating S&P ha colocado una calificación de BBB+ para moneda extranjera a largo plazo, A- para moneda local a corto plazo, A2 para moneda extranjera y local a corto plazo; y el rating Fitch coloca una calificación de BBB+ para moneda extranjera a largo plazo (Datos Macro). Una mala noticia ha sido la caída en el ranking Doing Business para el periodo 2015-2016, colocando al Perú en el puesto 50 en el mundo y en el segundo puesto en Latinoamérica (siendo México el primero en el puesto 38 a nivel mundial). Doing Business indicó que existe una fuerte caída en la facilidad de obtener energía eléctrica y empezar un nuevo negocio en el Perú, por otro lado existe un fortalecimiento en el pago de impuestos al facilitar el pago al crear un sistema informático de registro en línea (World Bank Group) (ver Tabla 6).

Tabla 6.

*Ranking Doing Business del Perú para el Periodo 2015 al 2016*

Técnica	DB 2016		Cambio en Ranking
	Rank	DB 2015 Rank	
Empezando un Negocio	97	89	-8
Permisos de Construcción	48	45	-3
Obteniendo Energía Eléctrica	64	51	-13
Registro de Propiedad	35	34	-1
Obteniendo Crédito	15	12	-3
Protegiendo a los Inversionistas Minoritarios	49	46	-3
Pagando Impuestos	50	58	8
Negociado a través de fronteras	88	88	sin cambio
Cumplimiento de los Contratos	69	69	sin cambio
Resolviendo Insolvencias	74	74	sin cambio

*Nota.* Adaptado de *Ease of Doing Business in Perú*, por Price Waterhouse Coppers, 2015 Doing Business and Investing in Peru. Lima, Perú: PwC.

Con respecto a la región Arequipa. La región es la segunda en orden de aporte a la estructura del PBI brindando un 5.4% (Lima es el primero contribuidor con 49.1%) durante el 2014, aun cuando la variación del volumen físico durante el mismo año solo representó el 0.8% (una gran caída con respecto al 2013 que fue de 2.2% y más aun con respecto al 2012 que fue 5.0%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). En detalle, la contribución de la región a la economía peruana es liderada por Extracción de Petróleo, Gas y Minerales, Manufactura, Construcción, Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (ver Tabla 7).

Las principales inversiones que se espera activen la economía son:

- El proyecto Majes-Siguas II que aportará con 38,500 hectáreas área de cultivo, 50,000 puestos de trabajo directo y se estima la creación de una nueva ciudad de más de 300,000 habitantes.
- Las Centrales hidroeléctricas Lluta y Lluclla, ambas generarán 560MW de energía, se estima un costo de US\$ 1,075.61 millones y una duración de tres años de construcción (Ministerio de Energía y Minas, 2011). Sin embargo, al momento no

se ha ejecutado debido a que existen problemas con la empresa Tarucani que demanda el agua para una pequeña hidroeléctrica, se está a la espera de la Oficina de Promoción de la Inversión Privada (OPIP) a que emita su opinión.

Tabla 7.

*Estructura Económica de Arequipa Valor Agregado Bruto 2014, Valor a Precios Constantes del 2007 (miles de Nuevos Soles)*

Actividad	VAB	Estructura Porcentual
Agricultura, Ganadería, Caza, y Silvicultura	1'564,610	6.8
Pesca y Acuicultura	702,96	0.3
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4'831,494	21.1
Manufactura	3'600,719	15.7
Electricidad, Gas y Agua	219,849	1
Construcción	2'241,842	9.8
Comercio	2'756,563	12
Transporte, Almacén, Correo, y Mensajería	1'288,456	5.6
Alojamiento y Restaurantes	541,897	2.4
Telecomunicaciones y otros Servicios de Información	777,142	3.4
Administración Pública y Defensa	780,210	3.4
Otros Servicios	4'210,695	18.4
Valor Agregado Bruto	22'883,773	100

Tomado de *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014 (Año Base 2007)*, por Instituto Nacional de Estadística, 2014.

- Proyecto Especial Tambo. Se ampliará en 2,400 hectáreas el área de agricultura en el Valle de Tambo (Delgado, 2016).
- Represa de Paltiture. Se ubicará entre Arequipa y Moquegua, y se estima que ampliara el área agraria del Valle de Tambo en 5,000 hectáreas de cultivo.

Actualmente la construcción se encuentra en conflicto debido a que las regiones de Moquegua, Puno y Arequipa están en conflicto por el caudal del agua (Navarro, 2015). Al momento la licitación del 23/12/2015 se declaró inválida debido a que solo se presentó un postor y no cumplía con los requisitos por lo que se ha

postergado para febrero del 2016 y se espera que el 8 de Marzo se haga efectiva la concesión (HBANoticias, 2016).

Para finalizar se aprecia que la economía peruana se mantendrá estable aunque no mostrará un crecimiento como el de los años anteriores. Se muestra un crecimiento del PBI y se espera que la producción de minerales metálicos se incremente, también se espera que el cambio monetario del dólar se estabilice y no afecte a las exportaciones, por otro lado el BCRP ha dado muestras de políticas de desdolarización lo que evitará que la economía interna dependa fuertemente de la economía global, la demanda interna muestra un crecimiento y la tasa de desempleo está bajando. Y para finalizar, al momento los índices riesgo país y Doing Business colocan al Perú en un punto estable en donde se pueden realizar inversiones sin peligro.

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

D'Alessio (2013) indicó que las fuerzas sociales involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Según indicó el INEI (2007), en lo que se refiere a población, el Perú reportó un incremento porcentual acumulado entre 1993 y 2007 de 24.7%, con una población de 28'220,764 habitantes de los cuales prácticamente la mitad son mujeres y la otra mitad hombres.

La región Arequipa está conformada por ocho provincias y cuenta con más de un millón de habitantes. A pesar de ser reconocida como la segunda ciudad del país después de la capital Lima, sigue mostrando altos niveles de pobreza y bajos índices de calidad tanto en la educación como en los servicios de salud (CRECER, 2010).

En el aspecto cultural se cuenta con una de las siete maravillas del mundo: las ruinas de Machu Picchu, además de impresionantes paisajes naturales que le agregan gran valor a la cultura nacional y mundial, tales como el Manu en la selva, el Lago Titicaca en la sierra sur,

las Líneas de Nazca en la costa y el Cañón del Colca en la sierra Arequipa, entre otras. La gastronomía peruana ha alcanzado un auge y renombre impresionante a nivel mundial.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La globalización mundial ha permitido no solo al Perú, sino a todos los países, a estar en la vanguardia con la tecnología vigente. Unos la han aprovechado más que otros y éste aspecto los convierte en más o menos competitivos. En el Perú, de acuerdo a la información del Censo Nacional 2007, los hogares que utilizaban telefonía fija eran del 52.9%, cifra que se ha reducido, según International Telecommunication Union (ITU), a 17.74% en el 2009. Es evidente el cambio del teléfono fijo por el móvil. En la provincia de Islay, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2007, el 24.5% de la población cuenta con telefonía fija, el 52.6% cuentan con celular, sólo un 2.8% tiene internet, el 19.6% tiene conexión a TV por cable y el 75.9% posee radio (CRECER, 2010).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Las reservas de recurso hídrico en la provincia son escasos, ya que dependen de la represa Pasto Grande, ubicada en el departamento de Moquegua. Lo que genera problemas en las cosechas y tierras, especialmente del Valle de Tambo. Éste punto ha sido materia de conflictos sociales en el 2002 entre Arequipa y Moquegua. Así como uno de los temas críticos para la licencia social de la minera Tía María. Sin embargo la provincia de Islay realiza un gran aporte ecológico, no solo a la región sur y el país, sino también al mundo. Mediante su área protegida llamada Lagunas de Mejía, en la cual gran variedad de especies de aves se concentran temporalmente en la zona y sirven de un atractivo turístico de la provincia.

## **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)**

En la Tabla 8 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).

Tabla 8.

*Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Factores determinantes de éxito			
Oportunidades	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
O1 Incremento de Demanda de la Actividad Agrónoma, Pecuaria y Lácteos en el mercado regional y nacional	0.12	3	0.36
O2 Posibilidades de Desarrollo Portuario (ligado a las políticas de reactivación de agro exportación y agroindustria).	0.12	3	0.36
O3 Explotación de los Tratados y Convenios Internacionales (Acuerdos Bilaterales de Promoción y Protección de Inversiones (BRIPPAs), Tratados de Libre Comercio (TLC) y la Alianza del Pacifico).	0.09	2	0.18
O4 Apoyo a través la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI	0.09	2	0.18
O5 Inversiones en actividades económicas (Agroindustria, minería, construcción y pesca)	0.05	2	0.10
O6 Impulso del Circuito Turístico Costanero hacia la Región Sur (Arequipa-Cusco-Puno) y La Paz (Bolivia).	0.04	1	0.04
Sub Total			1.22
Factores determinantes de éxito			
Amenazas	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
A1 Alta competitividad de las empresas nacionales e internacionales	0.13	2	0.26
A2 Competencia de otras regiones y provincias en las actividades agrónoma, pecuaria y lácteos.	0.12	2	0.24
A3 Interferencia del gobierno central y regional en las propuestas y estrategias de desarrollo de los gobiernos locales y sociedad civil.	0.09	3	0.27
A4 Rechazo de la población a la actividad minera por desinformación relacionada a la posible contaminación ambiental y reducción de la cantidad de agua para agricultura y consumo humano.	0.08	1	0.08
A5 Crisis económica global	0.07	2	0.14
Sub Total			0.99
Puntaje Total de Factores Externos			2.21

**3.5 El Sector y sus Competidores**

Las cinco fuerzas que moldean la competencia son: (a) rivalidad entre los competidores, (b) amenaza de los nuevos competidores, (c) amenaza de los nuevos productos o servicios, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) poder de negociación de los compradores (Porter, 2014). Este análisis permite hacer una correcta evaluación de todos los

factores que intervienen en la posición estratégica y cómo ejercen influencia los distintos socios (D'Alessio, 2014)

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

El gobierno municipal de la provincia tiene un alto poder de negociación debido a que el gobierno central y regional son los encargados de realizar la asignación de recursos económicos y la municipalidad los administra. Es así que la contratación de bienes y servicios se rigen bajo la ley Orgánica de las Municipalidades N° 27972, y esta ley busca la transparencia en los procesos que deben ser públicos, al igual que sus resultados, los que se publican en detalle en el portal web de la municipalidad. De esta manera se restringe el poder de los proveedores ya que se cuenta con un presupuesto y alcance establecido y transparente al que se deben atener para participar de las licitaciones.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es bajo debido a que la población de la provincia de Islay no cuenta con la educación necesaria para innovar, llevar una gestión adecuada de sus recursos y además continúan realizando las mismas actividades y de la misma manera que las generaciones anteriores. Por lo tanto no son capaces de brindar un servicio o productos con valor agregado que permitan diferenciarlos y darles una posición de ventaja en la negociación.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

La provincia de Islay se ve amenazada por las provincias en las que se desarrolla una mejor gestión administrativa que les permite el desarrollo de los sectores agroindustriales, turismo, pesca y portuario. El desarrollo de estas provincias, como Caylloma (Majes) o Ica, genera la disminución del interés de parte de los inversionistas en Islay, produciendo una baja en la economía de la provincia. La municipalidad de la provincia debe trabajar de forma coordinada con el gobierno regional y central para lograr una mayor inversión pública y

brindar las condiciones óptimas para que se puedan desarrollar las actividades en pro del bien de la población de la provincia.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Existen en el país y en el mundo muchos lugares donde se pueden desarrollar las mismas actividades económicas que la provincia de Islay. En Arequipa las provincias de Caylloma y Camaná, en Perú algunas provincias de Ica, de Lima y del Norte del Perú cuentan con características similares a Islay, y además hacen un mejor uso de sus recursos por lo que son una real amenaza porque atraen inversionistas y trabajadores calificados dejando a Islay sin recursos.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Actualmente la provincia de Camaná es uno de los principales competidores de Islay, se encuentra ubicada en la región de Arequipa, tiene una extensión de 3,998.28 km<sup>2</sup> y según la evaluación censal del INEI viven cerca de 53,065 habitantes (INEI, 2007). La provincia cuenta con un valle muy fructífero, en el que se dedican principalmente a la producción de arroz el cual es considerado como uno de los mejores del país, además se siembra ajo, cebolla y papa. Asimismo otra de las principales actividades de la provincia es el turismo ya que cuenta con una variedad de caletas y playas que la hacen muy atractiva; por otro lado la actividad de la pesca es también importante ya que cuenta no solo con pescadores artesanales sino con una fábrica de harina de pescado al igual que Islay. Otro competidor es la región de Moquegua que según el Consejo Nacional de la Competitividad en Gestión, 2014, ocupa el segundo lugar en competitividad a nivel nacional después de Lima y el Callao, esto principalmente a los pilares de Institucionalidad y Evolución sectorial (ver Figura 10).

Moquegua cuenta con una extensión geográfica de 15,733.97 Km<sup>2</sup> y tiene una población de 184,533 habitantes (En Perú, 2016), dentro de las principales actividades económicas de la región se encuentran la agroindustria, los principales productos que

comercializan son el olivo, palta, limón, lima y damascos. Asimismo la minería juega un rol protagónico en la región: la Minera Southern Perú Cooper Corporation cuenta con dos importantes unidades mineras Toquepala y Cuajone. Además también ha desarrollado actividades portuarias gracias al puerto de Ilo, y finalmente en esta ciudad se encuentra una de las empresas productoras de harina de pescado más importantes del país.

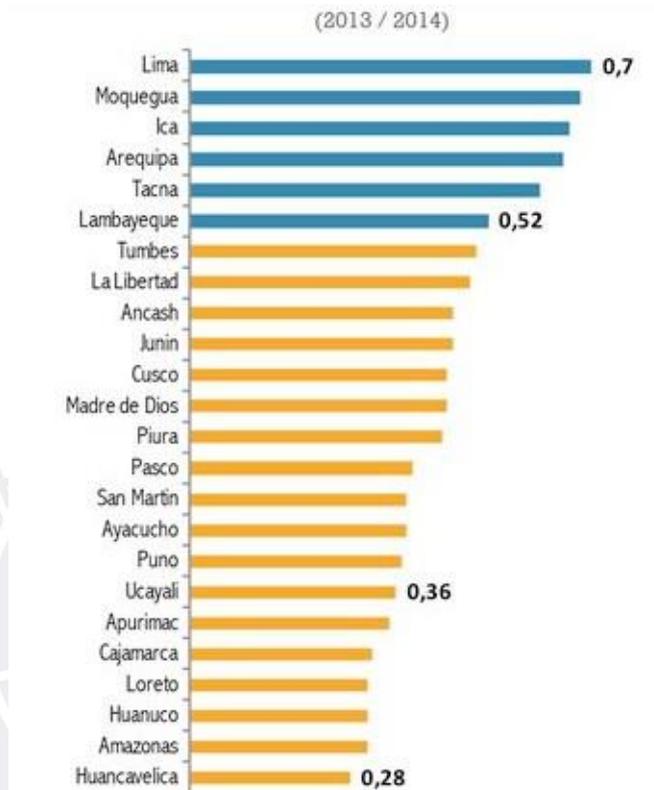


Figura 10. Índice de competitividad regional (2013/2014).

Tomado de *Gestión*, *Cajamarca pasa a ubicarse entre las cinco regiones menos competitivas del Perú*, por *Gestión*, 2015, Lima, Perú.

(<http://gestion.pe/economia/cajamarca-pasa-ubicarse-entre-cinco-regiones-menos-competitivas-peru-2145277>)

### 3.6 La Provincia de Islay y sus Referentes

Como referentes para la provincia de Islay se considera al departamento de Ica que cuenta con 21,327 km de extensión geográfica y tiene 846,286 habitantes (INEI, 2007), su PBI representa para el Perú el 5.8%, la principal actividad económica de la provincia es la agroexportación, dentro la que destacan la exportación de uva de mesa, palmeras datileras, alcachofa, tangelo, mandarina, palta, paprika y espárragos, se ha convertido en el principal

exportador a nivel mundial de este último producto, asimismo Ica tiene el 65% de las exportaciones peruanas. Ica cuenta con 234,454 ha aprovechables de las cuales tiene sembradas 116,909 ha, es decir tiene el 49% de terreno sembrado teniendo aún un potencial de crecimiento para la producción agroindustrial. Cuenta con un aeropuerto en la ciudad de Pisco que no está siendo aprovechado al 100%, sucede lo mismo con el puerto General San Martín ubicado en la misma zona, en la actualidad viene siendo usado como un puerto complementario por su cercanía al puerto del Callao.

La región del Maule es la séptima región de Chile y cuenta con una extensión geográfica de 30,296 km, su capital es la ciudad de Talca, tiene 1'050,322 habitantes y una densidad poblacional de 34.7 habitantes por kilómetro cuadrado. La temperatura de la región varía entre 7°C y 30°C con una media de 19°C, tiene un clima templado, presenta cuatro relieves: (a) las planicies litorales que van de los 0 a los 200 msnm., (b) la cordillera de la costa, que va de los 300 a 700 msnm., esta zona cuenta con una gran variedad de valles, (c) pre-cordillera y cordillera de la costa, va de los 400 y 1000 msnm. esta zona se encuentra atravesada de diversos ríos, (d) Cordillera de los Andes, que va de los 1000 msnm. a los 4000 msnm.

La región del Maule cuenta con dos centrales hidroeléctricas de los Cipreses y la de Colbún Machicura, esto permite a la región contar con el recurso hídrico suficiente para el riego de la región (Biblioteca del congreso nacional de Chile [BCN], 2015). Posee el puerto Maguellines, pero este es usado solo por la pesca artesanal, debido a que sus costas no tienen las condiciones para albergar la infraestructura portuaria, esta carencia es suplida por dos puertos nacionales: el de Talcahuano que se encuentra a 250 km y el de Valparaíso, ubicado a 350 km de distancia. (Corporación Nacional Forestal, CONAF, 1999). Su principal actividad económica es la silvo-agropecuaria, representa un 16% del PBI de Chile (Gobierno de Chile, 2015). Una de sus actividades principales es la vitivinícola, la siembra del arroz, y los frutales

dentro de las que destacan la producción de frambuesas que representan el 70% de la producción chilena la que se destina principalmente al mercado exportador (INDAP, 2015).

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

La matriz de perfil competitivo (MPC), según D'Alessio (2013) identifica a los principales competidores de la organización, presenta sus fortalezas y debilidades y la relaciona con la posición estratégica de una organización modelo. En la Tabla 9 se realiza un análisis de la matriz MPC tomando 11 factores claves de éxito, comparándolos con dos competidores los que tienen similares características en cuanto a sus principales actividades económicas.

En la Matriz del Perfil Referencial, ubicada en la Tabla 10 se identifican 11 factores críticos de éxito, en los que se hace un análisis comparativo con Ica y la región del Maule, Chile. La puntuación más alta está asignada a la región del Maule ya que ha destacado en los factores de agroindustria, infraestructura, comercio, cercanía a un puerto haciendo de este el principal referente para la provincia de Islay.

### **3.8 Conclusiones**

Durante los últimos diez años el país ha ido creciendo tanto económicamente como en los sectores de educación, social, infraestructura, comercial y otros. Este crecimiento ha presentado ciertos problemas lo que no ha permitido alcanzar estándares internacionales, como un aceptable porcentaje de inversión en innovación, solo se ha detenido por la caída en el precio de los commodities de los últimos meses. Sin embargo, aún es un país atractivo para las inversiones y negocios globales con grandes posibilidades, y se espera que para los siguientes años se desvincule del dólar y de su dependencia de la venta de sus materias primas mediante la creación de sectores altamente competitivos.

Tabla 9. *Matriz Perfil Competitivo (PC)*

*Matriz Perfil Competitivo (PC)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Islay		Camaná		Moquegua	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Gestión Regional y Municipal	11%	1	0.11	1	0.11	3	0.33
Desarrollo de Educación Superior	11%	1	0.11	2	0.22	3	0.33
Infraestructura vial y accesos	11%	3	0.33	1	0.11	4	0.44
Desarrollo de la agroindustria	11%	2	0.22	2	0.22	3	0.33
Proyectos mineros	11%	2	0.22	1	0.11	4	0.44
Ubicación cercana a Puerto	9%	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Cuidado del Medio Ambiente	8%	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Atractivo Turístico	7%	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Capacidad Financiera	7%	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Desarrollo de Comercio formal	7%	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Servicios de Salud	7%	2	0.14	2	0.14	3	0.21
<b>Total</b>			<b>2.14</b>		<b>1.81</b>		<b>3.15</b>

Tabla 10. *Matriz Perfil Referencial (PR)*

*Matriz Perfil Referencial (PR)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Islay		Ica		Maule	
		Valor	Valor	Ponderado	Ponderado	Valor	Ponderado
Gestión Regional y Municipal	11%	1	4	0.44	0.11	4	0.44
Desarrollo de Educación Superior	11%	1	3	0.33	0.11	4	0.44
Infraestructura vial y accesos	11%	3	3	0.33	0.33	4	0.44
Desarrollo de la agroindustria	11%	2	4	0.44	0.22	4	0.44
Proyectos mineros	11%	2	3	0.33	0.22	2	0.22
Ubicación Cercana a Puerto	9%	4	2	0.18	0.36	4	0.36
Cuidado del Medio Ambiente	8%	2	3	0.24	0.16	3	0.24
Atractivo Turístico	7%	2	4	0.28	0.14	3	0.21
Capacidad Financiera	7%	3	4	0.28	0.21	4	0.28
Desarrollo de Comercio formal	7%	2	3	0.21	0.14	4	0.28
Servicios de Salud	7%	2	2	0.14	0.14	3	0.21
<b>Total</b>			<b>2.14</b>		<b>3.20</b>		<b>3.56</b>

La firma de más de 21 acuerdos de Libre Comercio posibilitan que la provincia de Islay pueda incrementar sus exportaciones a una variedad de países, esto permitiría el desarrollo de la provincia y una mejora en sus estándares de calidad, así mismo afianzaría la agroindustria en la provincia. Los principales proyectos de inversión como la represa de Paltiture podrían solucionar el problema de falta de agua para regadío y consumo humano que tiene Islay en la actualidad, pero este continúa detenido por los problemas entre las regiones Moquegua, Puno y Arequipa sobre la propiedad del caudal del río, es por esto que se debe empezar a ver otra posible ubicación de esta represa para poder dar una solución final a esta problemática.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)

El presente capítulo pretende analizar los aspectos distintivos que le permitirán a la provincia de Islay competir con éxito en base a estrategias especialmente diseñadas tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades como provincia (D'Alessio, 2014)

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El ente encargado de administrar la provincia es la Municipalidad Provincial de Islay, quien es el máximo organismo dentro del Gobierno Municipal Provincial. Este se encarga de ser el ente normativo y fiscalizador de la provincia, y se encuentra integrado por los regidores municipales y el alcalde provincial.

Además existen cinco comisiones ordinarias las cuales son: (a) concejo de coordinación local provincial, (b) comité provincial de defensa civil, (c) comité del vaso de leche, (d) comité provincial de seguridad ciudadana, y (e) comité ambiental municipal. Y la gerencia municipal se encuentra conformada por las gerencias de: (a) administración, (b) transporte público, tránsito y vialidad, (c) administración tributaria, (d) promoción desarrollo social y económico, (e) servicios comunales, (f) desarrollo urbano y rural (Municipalidad de Islay, 2016) (ver Figura 11).

Los objetivos estratégicos de la provincia de Islay giran en torno a: (a) brindar servicios de calidad, (b) desarrollar la identificación del recurso humano; (c) contar con elevada capacidad tecnológica; (d) desarrollar distintas actividades económicas como: agronomía, pesca y servicios (Municipalidad de Islay, 2016). Sin embargo, aún no se ha desarrollado una cultura de concertación en la provincia. Sus autoridades, organizaciones civiles, sociales e industriales mantienen una gestión muy precaria al respecto (Núñez del Prado, 2016) lo cual no permite a la provincia realizar el despegue hacia una alternativa competitiva en la Macro Región Sur del Perú.

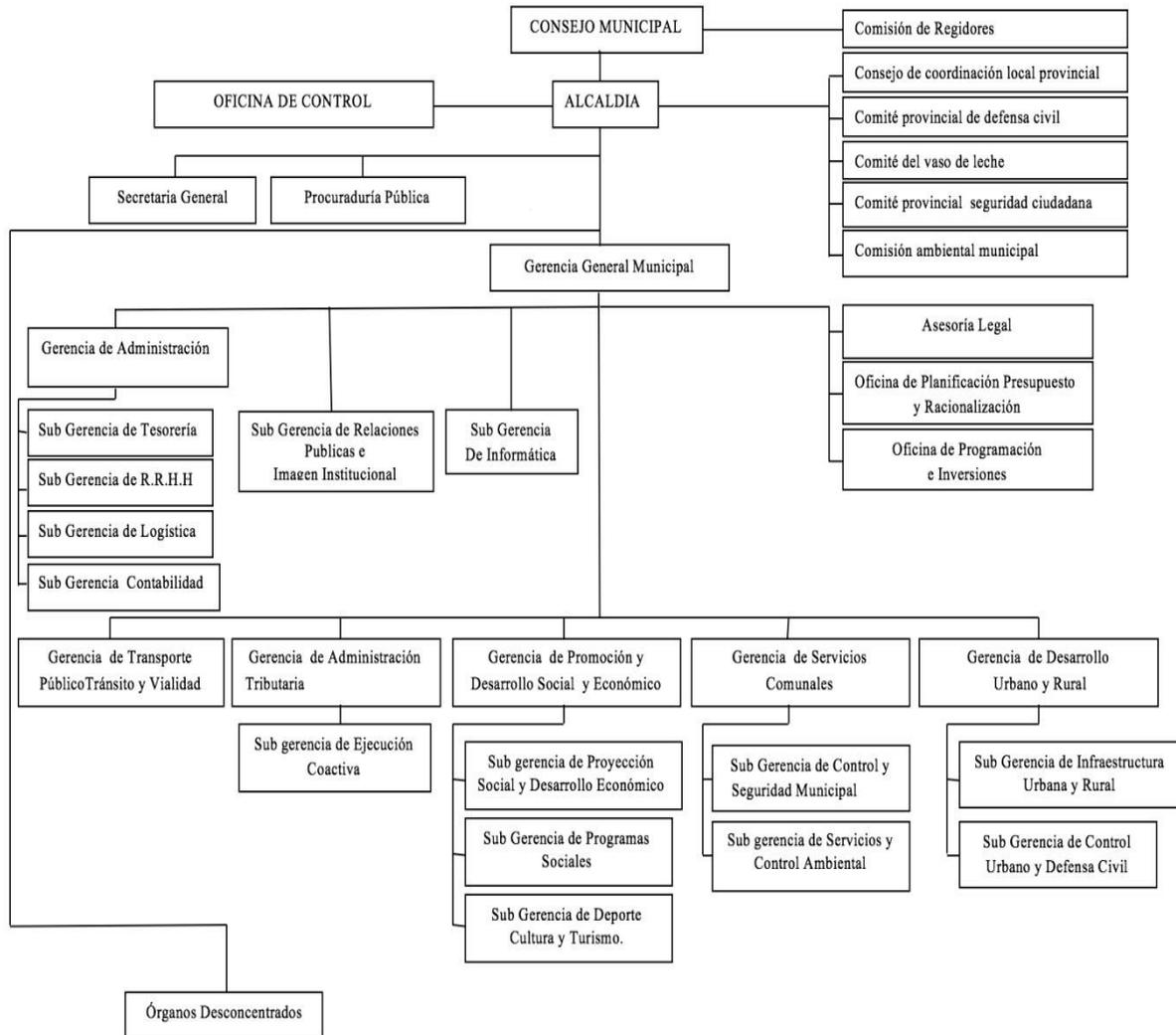


Figura 11. Organigrama de la municipalidad provincial de Islay 2011.  
 Tomado de *Organigrama*, por Municipalidad Distrital de Mollendo, 2011  
 ([http://www.munimollendo.gob.pe/images/stories/muniweb/transparencia/10.2.1\\_instrumentos\\_de\\_gestion/organigrama\\_2011.pdf](http://www.munimollendo.gob.pe/images/stories/muniweb/transparencia/10.2.1_instrumentos_de_gestion/organigrama_2011.pdf))

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El análisis de marketing y ventas de la provincia de Islay se ha establecido en función de sus principales actividades económicas y de la población que la conforma, por lo que se toma en cuenta el comercio, la agricultura, la pesca y el turismo (Municipalidad Provincial de Islay, 2016). De tal manera que se observa las siguientes características:

- Existe una segmentación económica definida por sus principales fuentes de ingreso como son la agricultura pesca, servicios y turismo.

- Islay se encuentra en una etapa de crecimiento debido a las inversiones privadas y públicas empleadas en la ampliación del puerto de Matarani (TISUR), la carretera costanera, la carretera interoceánica, proyectos de mejora de infraestructura vial existente y obras de saneamiento.
- Incremento de venta de bienes y servicios turísticos. En los últimos cuatro años se han incrementado los proyectos privados de construcción de viviendas lo que ha incrementado el costo del metro cuadrado de terreno de US\$5.00 en 1995 a un rango de US\$220 a US\$400 dólares el metro cuadrado (Huanca, 2015).
- Deficiencia en la calidad del servicio al cliente y durante el servicio postventa. Una de las principales actividades económicas de la provincia es la agricultura de la cual se tiene registro desde el siglo XVI en la que el valle de Tambo era conocido como Tampupailla por los Incas. Inicialmente el valle se utilizaba para el cultivo de ají y coca, luego con la llegada de los conquistadores se ampliaron los productos agrícolas de tal manera que durante el siglo XIX el valle producía: algodón, ají, maíz, arroz, azúcar, papa, camote, caña de azúcar y frutas diversas propias del valle de tal manera que en 1863 Antonio Raimondi llamó al valle La Despensa de Arequipa (aunque la producción cayó luego de la reforma agraria) lo que demuestra un gran potencial para la agricultura.

Además, como consecuencia de la agricultura se ha desarrollado la agroindustria de la provincia, aunque es incipiente, ya que solo se ha desarrollado para la caña de azúcar (azucareras y productoras de alcohol). Aún a pesar de que productos como la cebolla, el ajo y la paprika se exportan estos productos son procesados en otras provincias debido a la falta de una industria local capaz de procesarlos con la calidad requerida para exportación (Figueroa, 2011).

- La visión cortoplacista de los productores agrícolas no ha permitido a la

provincia de Islay desarrollar un sistema engranado de toda la cadena agrícola desde su producción, transformación, transporte, hasta la exportación. Lo que trae como consecuencia que cada parte del proceso, al realizarse por separado presenten elevados costos y convierta a la cadena comercial poco competitiva (Núñez del Prado, 2016).

#### **4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O)**

La provincia de Islay cuenta con el río Tambo el cual nace en la región de Moquegua, nace a partir del deshielo del nevado Huancarane que forma el río Laramacota el cual es afluente del río Jucumarini. El río tiene un caudal de más de 200m<sup>3</sup>/s durante los meses de verano y cae a 3.5 m<sup>3</sup>/s durante la época de sequía o estiaje, en promedio llega a los 34.75 m<sup>3</sup>/s con una descarga media mínima anual de 13.02 m<sup>3</sup>/s. Sin embargo, debido a que la represa de Pasto Grande en Moquegua almacena parte del agua y el gobierno municipal de dicha región restringe el caudal, en Islay el río ve disminuido su caudal a 8 m<sup>3</sup>/s lo cual es insuficiente (Centro Peruano de Estudios Sociales, 2016).

En la actualidad la provincia de Islay cuenta con una infraestructura vial que la conecta a la carretera Panamericana permitiéndole tener una interconexión efectiva con la ciudad de Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno y por ende con el resto del país. También cuenta con la carretera Costanera que le da acceso directo al sur del país, la cual abarca 400km. y une Quilca, Matarani, Punta de Bombón, Ilo y Tacna. Y finalmente cuenta con rutas internas entre los distritos las cuales son del tipo asfaltadas y trocha.

“La articulación vial del Distrito de Islay se estructura a través del eje constituido por la carretera Matarani - Arequipa y la carretera Matarani - Mollendo; de la cual nacen las demás vías locales dentro del distrito. El sistema vial está estructurado en base a la actividad portuaria, las vías principales conectan a la ciudad con el resto del País y

con Bolivia, y sirven principalmente para el desplazamiento de mercaderías y materia de exportación”. (Ministerio del Ambiente, 2010, p. 21)

Respecto a la infraestructura de puertos, Islay cuenta con el Puerto de Matarani, actualmente concesionado por TISUR, cuyos envíos han ido en aumento en los últimos años representando en el 2014 un 9% del movimiento total en toneladas del Perú (37'437,861 toneladas métricas) (Autoridad Nacional Portuaria APN , 2015) y se espera que esto continúe. La cercanía al puerto permite que las industrias de la zona tengan una ventaja competitiva, asimismo se tiene un gran proyecto (actualmente detenido) que es el puerto de Corio que por su profundidad marina permitiría barcos de hasta 255 mil toneladas, cuya construcción se proyecta a ser la puerta de salida de la carretera Interoceánica y punto estratégico para el comercio con Asia. Este mega puerto se perfila como competidor de los puertos del Callao y del puerto Mejillones en Chile.

La provincia cuenta con problemas de abastecimiento de agua y saneamiento, actualmente la infraestructura data de hace más de 35 años lo que conlleva a que el agua tenga alto contenido de arsénico y otros minerales (Semana Económica, 2016). Es debido a esto que en el plan estratégico de SEDAPAR para el 2013-2017 se identificó que de 50,473 habitantes, 19,028 no contaban con alcantarillado, y que el agua de consumo se encontraba contaminada debido a la antigua infraestructura de transporte (Gobierno Regional de Arequipa, 2014).

Y por esto se propuso un plan maestro de saneamiento, cuya aprobación finalmente se dio en noviembre del 2015 y se le ha asignado un presupuesto mayor a los S./500 millones de soles (Semana Económica, 2016). La energía eléctrica es suministrada por dos centrales térmicas, una a través de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste (SEAL) y la otra por SIPESA ubicadas en La Curva (Deán Valdivia), Islay – Matarani y en Mollendo. La ampliación de la

generadora térmica ubicada en Mollendo a 100 MW ha posibilitado poder atender la demanda en la provincia. (Ministerio del Ambiente, 2010) (ver Tabla 11).

Tabla 11.

*Acceso al Alumbrado Eléctrico, Distrito de Islay – Matarani*

Categorías	Dist. Islay		Prov. Islay		Región Arequipa	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Si tiene alumbrado eléctrico	749	64.10%	11919	85.50%	241142	84.20%
No tiene alumbrado eléctrico	420	35.90%	2015	14.50%	45149	15.80%
<b>Total</b>	<b>1169</b>	<b>100%</b>	<b>13934</b>	<b>100%</b>	<b>286291</b>	<b>100%</b>

Tomado de Censo de Vivienda y Población (2007) INEI –CVP. Recuperado de Ministerio del Ambiente. (2010).

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

La Provincia de Islay es la tercera en importancia presupuestaria de la región Arequipa, después de Caylloma, gracias al crecimiento del sector agrónomo, comercio, transporte y comunicaciones de la provincia de Islay, y al crecimiento de la actividad minera de la región Arequipa las cuales han permitido un desarrollo pronunciado y sostenido de la provincia hasta el 2015. Es así que en su conjunto estas actividades concentran al 55.65% del total de la población de la provincia (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015), y como reacción natural el presupuesto de la Municipalidad de la Provincia se ha incrementado de un poco más de 29 millones de soles en el 2012 a casi 50 millones en el 2014.

Durante el 2015 se presentó una caída a 41 millones, en detalle fue en las partidas de recursos generados directamente por la municipalidad (alquileres, venta de bienes, tasas, etc.) y una fuerte caída en los ingresos por el canon minero. Sin embargo, si bien el presupuesto sufrió una caída se observa que el monto ejecutado en el 2015 solo llegó a un 73.93% o S./30'549,584 Soles del monto total (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015) (ver Figura 12)



Figura 12. Evolución del presupuesto de la municipalidad de Islay y la ejecución anual del mismo, en soles y porcentaje.

Adaptado de *Municipalidad Provincial de Islay (MPI) - Información Presupuestal*, por Ministerio de Economía y Finanzas, Portal del Estado Peruano, 2015.

([http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11866&id\\_tema=19#.Vt3sT5MrLdT](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11866&id_tema=19#.Vt3sT5MrLdT)).

La estructura presupuestal de la municipalidad de Islay está compuesta por (ver Figura 13):

- Recursos ordinarios. Los cuales provienen del Tesoro Público y que representan menos del 1.5%.
- Recursos directamente recaudados. Los cuales son generados por la misma municipalidad. Por ejemplo: alquileres, servicios, etc. y contribuyen con 14% en promedio.
- Donaciones y transferencias. Cedidos por instituciones o personas. En el 2015 solo se percibió 0.8%, en años pasados bordeaba el 5% a 7% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015 ).
- Recursos por operaciones oficiales de crédito. Fondos que provienen de crédito del Estado. De los últimos seis años solo durante el 2014 y 2015 se requirió de crédito del Estado el cual representó el 25.18% y 30.38% respectivamente, aun cuando solo se ejecutó el 56.79% y 73.93% del total del presupuesto (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

- Recursos por operaciones oficiales de crédito. Fondos que provienen de crédito del Estado. De los últimos seis años solo durante el 2014 y 2015 se requirió de crédito del Estado el cual representó el 25.18% y 30.38% respectivamente, aun cuando solo se ejecutó el 56.79% y 73.93% del total del presupuesto (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).
- Recursos Determinados. Representan el aporte principal al municipio provincial y proviene de fuentes externas como las empresas. En el 2012 alcanzó el 73.88% y ha ido disminuyendo hasta alcanzar el 53.2% en el 2015 debido a la caída del canon minero. Estos recursos están representados por: Canon y sobre-canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, impuestos municipales y el fondo de compensación Municipal (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015) (ver Figura 13 al 15).

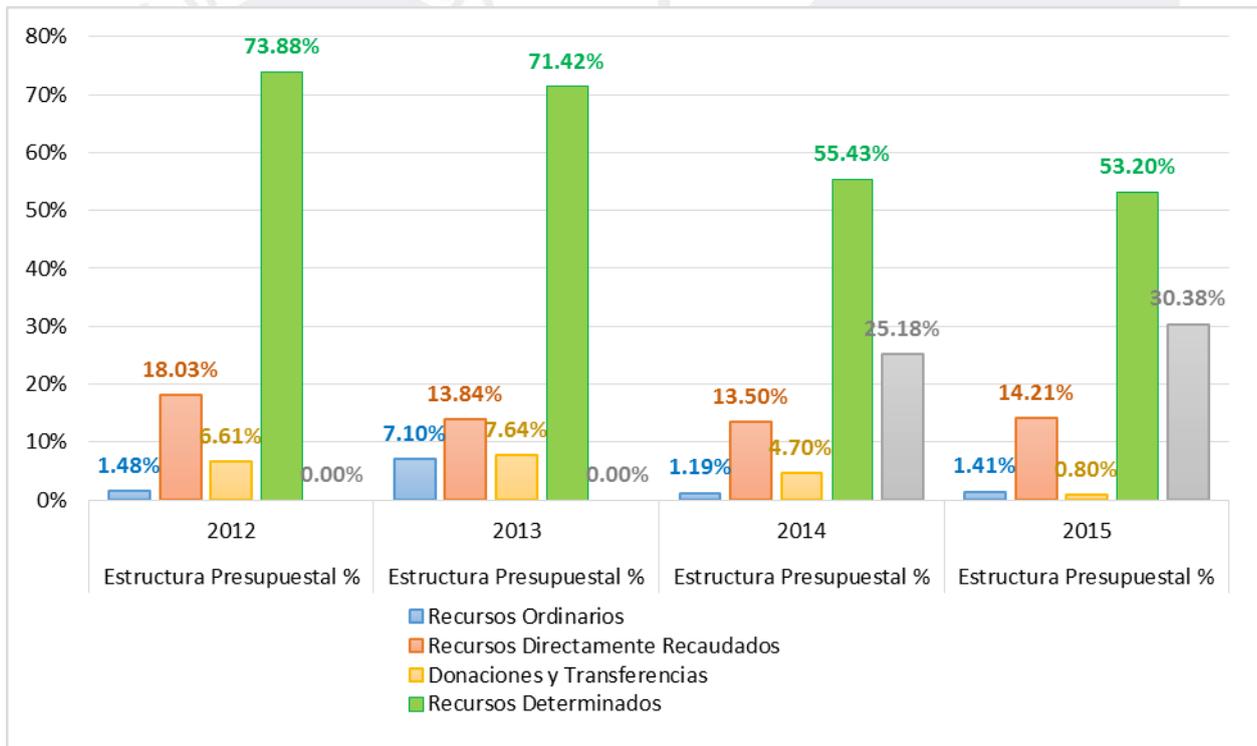


Figura 13. Estructura del presupuesto de la municipalidad de Islay para los años 2012 al 2015.

Adaptado de *Municipalidad Provincial de Islay (MPI) - Información Presupuestal*, por Ministerio de Economía y Finanzas, Portal del Estado Peruano, 2015 ([http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11866&id\\_tema=19#.Vt3sT5MrLdT](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11866&id_tema=19#.Vt3sT5MrLdT)).

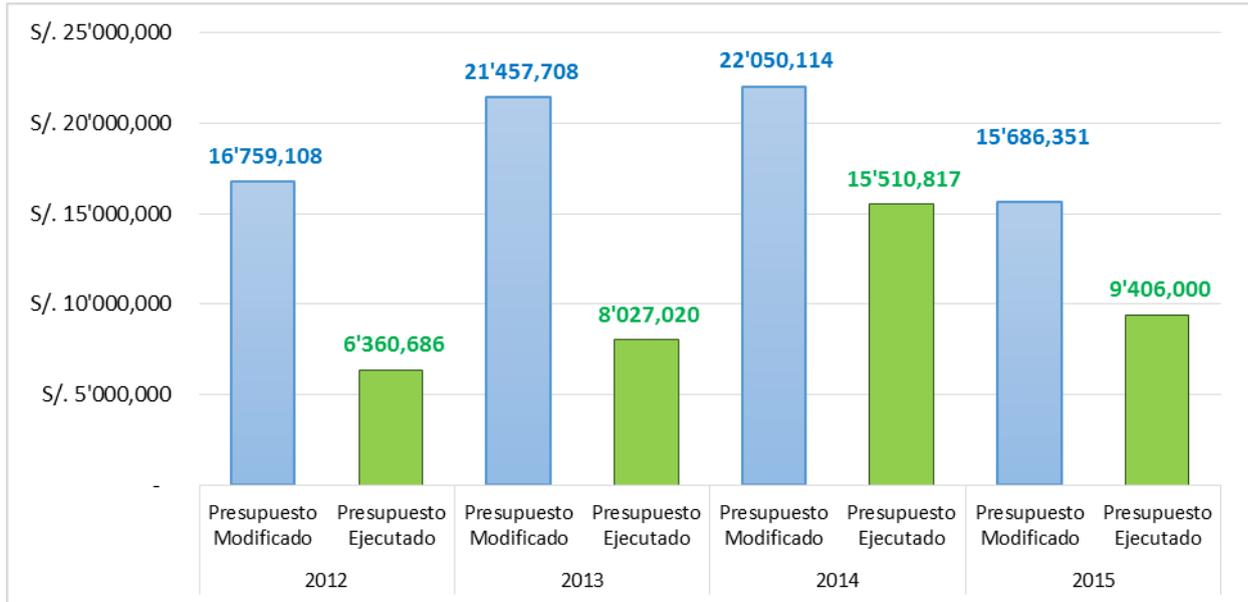


Figura 14. Evolución de la partida del presupuesto: Ingreso por canon, regalías y otros durante el 2012 al 2015.

Adaptado de *Municipalidad Provincial de Islay (MPI) - Información Presupuestal*, por Ministerio de Economía y Finanzas, Portal del Estado Peruano, 2015

([http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11866&id\\_tema=19#.Vt3sT5MrLdT](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11866&id_tema=19#.Vt3sT5MrLdT)).

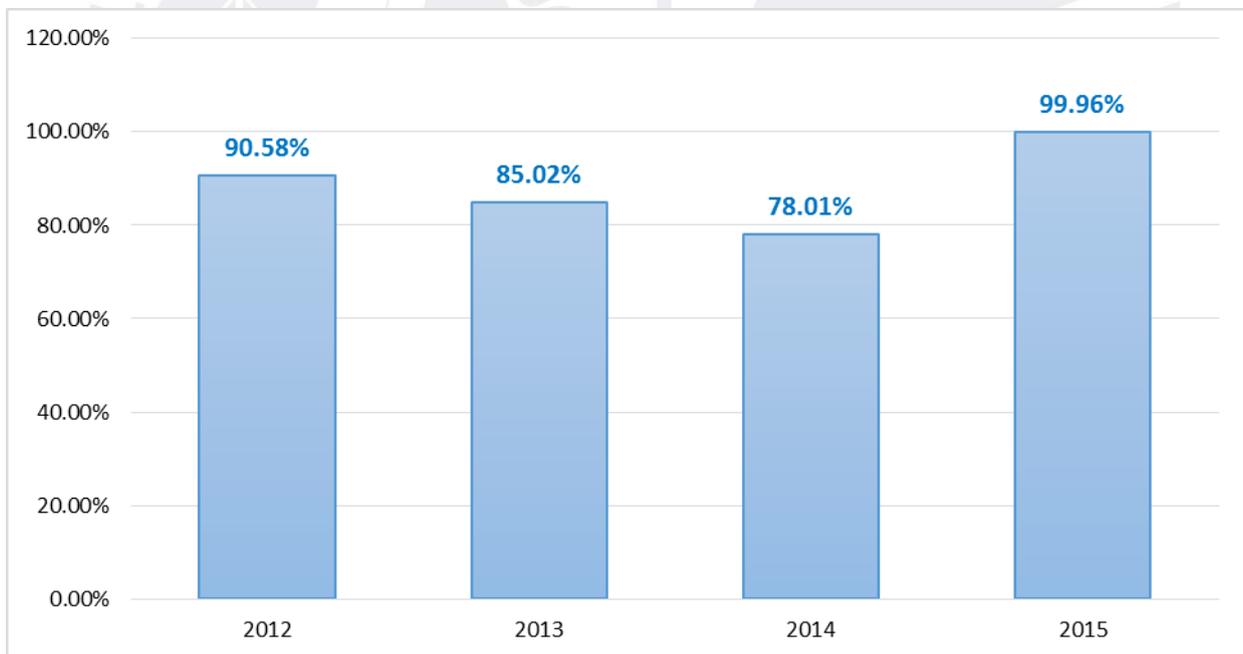


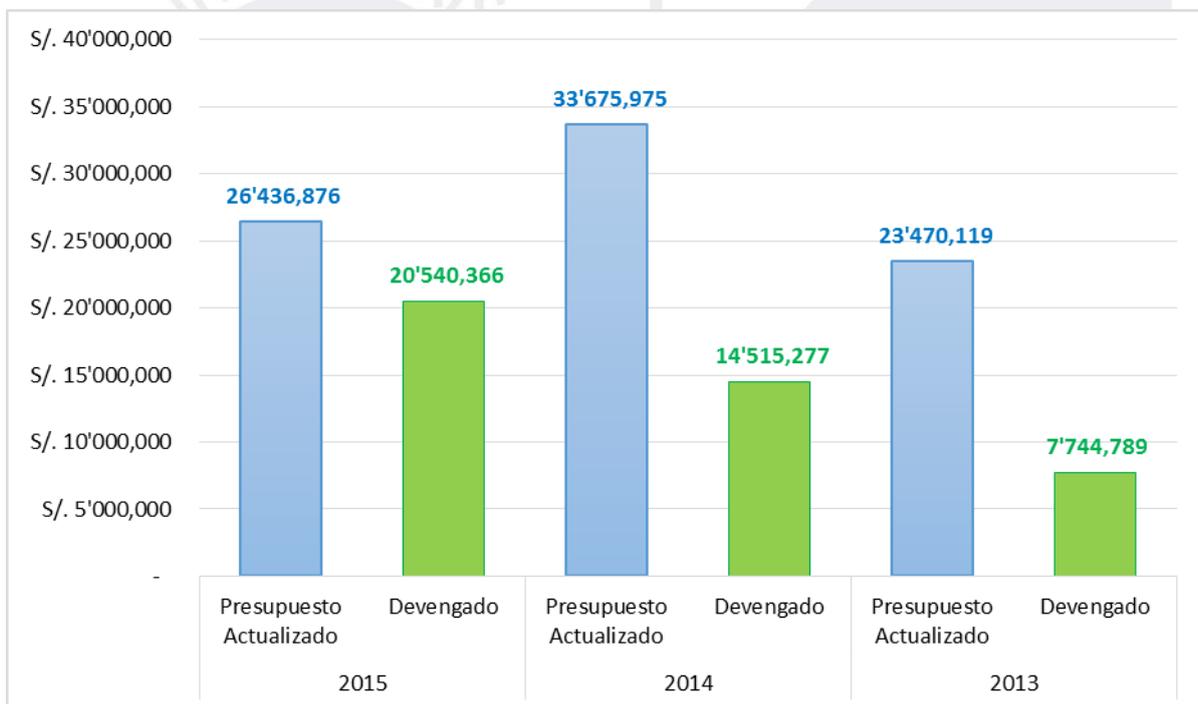
Figura 15. Evolución de la recaudación de los ingresos de la municipalidad provincial de Islay, del 2012 al 2015.

Adaptado de *Municipalidad Provincial de Islay (MPI) - Información Presupuestal*, por Ministerio de Economía y Finanzas, Portal del Estado Peruano, 2015

([http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11866&id\\_tema=19#.Vt3sT5MrLdT](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11866&id_tema=19#.Vt3sT5MrLdT)).

Los reportes anuales de ingresos de la municipalidad de la provincia muestran un crecimiento del presupuesto anual a pesar de que en dos años se ha solicitado crédito al Estado, además se tiene un índice de colección de 99,96%, 78.01%, y 85.02% para los años 2015, 2014 y 2013 respectivamente, y el presupuesto real gastado es de 73.94%, 56.79% y 49.5% para los mismo años (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015). Es por esto que se concluye que los ingresos de la municipalidad son seguros y la misma cuenta con un capital de trabajo adecuado el cual se muestra trimestralmente en los reportes al gobierno Peruano.

Finalmente, el monto destinado a Proyectos de Inversión para el 2015 alcanzó los S./26'436,876 Soles, el cual principalmente se destina a labores de los servicios de agua y desagüe, mejoras de las vías peatonales y de automóviles, áreas recreacionales, y centros educativos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015) (ver Figuras 16).



**Figura 16.** Evolución del Gasto en Proyectos de Inversión de los años 2013 al 2015. Adaptado de *Municipalidad Provincial de Islay (MPI) - Información Presupuestal*, por Ministerio de Economía y Finanzas, Portal del Estado Peruano, 2015 ([http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11866&id\\_tema=19#.Vt3sT5MrLdT](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11866&id_tema=19#.Vt3sT5MrLdT))

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Respecto al Índice de Desarrollo Humano la provincia de Islay tiene un IDH 0,637 ubicándolo dentro del ranking nacional en el puesto 30 a nivel nacional, esto lo posiciona por encima del promedio de lo esperado, el objetivo de este indicador es medir el desarrollo integral del ser humano y se mide básicamente en función de tres aspectos: (a) Esperanza de vida al nacer, (b) educación y (c) renta real, este índice se sitúa entre 0 y 1 siendo este último el valor más alto al que el ser humano puede aspirar. (Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo [GRTPE]- Observatorio Socioeconómico Laboral [OSEL], 2013)

El porcentaje de escolaridad la provincia de Islay alcanza un 91.2%, según el PNUD en el Plan de Desarrollo Humano Perú en 2009 la provincia de Islay tiene una oferta educativa de 158 Centros Educativos, de los cuales 138 brindan servicios de educación básica regular de los cuales el 54.3% son centros educativos de nivel inicial, 31.2% son de nivel primario y el 14.5% brindan educación secundaria, la oferta para este último nivel de enseñanza representa un problema ya que solo existe un colegio que oferta la educación secundaria en los distritos de Islay, Mejía y Punta de Bombón, otro problema de acceso a la educación es que la oferta de Educación Superior es mínima, se tiene solo cuatro centros de educación no universitaria en toda la provincia, esto representa una problemática para los jóvenes de la provincia. Este aspecto representa un reto que debe atenderse para poder cubrir la mano de obra calificada que se requiere para las oportunidades que tiene la provincia (ver Tabla 12).

El 35.3% del PEA de la provincia de Islay se encuentra en los sectores de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, el 15.7 se dedican a actividades de comercio, el 14.3% a otros servicios, el 9.5% al transporte, hoteles y restaurantes 4.8%. En los distritos de Cocachacra, Punta de Bombón y Deán Valdivia el sector de agricultura y ganadería son los

que tienen el mayor porcentaje con un 49.3%, 65% y 67.7 % respectivamente, en Mollendo el sector comercio abarca un 20% (INEI, 2007).

Tabla 12.

*Provincia de Islay: Número de Instituciones Educativas y programas por tipo modalidad y nivel educativo*

Modalidad / Nivel Educativo	Total	Pública	Privada
Básica Regular	138	100	38
Inicial	75	58	17
Primaria	43	30	13
Secundaria	20	12	8
Básica Alternativa	5	3	2
Superior No Universitaria	4	3	1
Pedagógica	1	1	0
Tecnológica	3	2	1

Tomado de: Plan de desarrollo concertado de la provincia de Islay 2010-2021.(2009) Arequipa.

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

En la actualidad la provincia de Islay cuenta con telefonía fija y móvil operada por Movistar, Claro y Entel. En lo que respecta a los servicios de internet estos aún no se han masificado, solo se encuentran en las capitales distritales de la provincia.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (TI&D) (T)**

La provincia de Islay no desarrolla investigación y desarrollo, y la tecnología utilizada es deficiente. La principal actividad que requiere de TI&D es la agricultura puesto que su tecnificación, infraestructura y sistemas de riego son ineficientes, de tal manera que no existe un adecuado tratamiento de las tierras de sembrío y los rendimientos son bajos, lo que repercute en una producción menor de lo estándar en otras ciudades del país. Se requiere de una tecnificación, capacitación y desarrollo de infraestructura y equipos de alta generación para optimizar los recursos utilizados, mejorar la tierra y garantizar un rendimiento eficiente y efectivo de sus cultivos.

## 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

El puntaje de la matriz EFI de la Provincia de Islay da un resultado de 2.62 puntos, lo cual la coloca internamente como una organización ligeramente más fuerte al promedio 2.5 puntos (ver Tabla 13).

Tabla 13.

### *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la Provincia de Islay*

Factores determinantes de éxito				
Fortalezas		Peso	Valor	Ponderación
F1	Experiencia en la producción agrícola tradicional	0.10	4	0.40
F2	Disponibilidad de recursos hidrobiológicos (rio Tambo) y de tierra de cultivo de calidad agrologica media	0.10	4	0.40
F3	Infraestructura portuaria adecuada para el comercio nacional e internacional	0.07	4	0.28
F4	Atractivos turísticos (playas, arquitectura, lagunas de Mejía, etc.)	0.07	3	0.21
F5	Constante mantenimiento y nuevas inversiones de la infraestructura vial y ferroviaria	0.07	3	0.21
F6	Permanente interacción con las empresas privadas para la ejecución de obras con capital privado	0.05	3	0.15
F7	Involucramiento de las Municipalidades Distritales en la ejecución del Plan de desarrollo estratégico de la provincia y otras actividades	0.05	3	0.15
F8	Fuente de financiamiento estable (Tesoro público, recursos propios, impuestos y canon minero)	0.05	3	0.15
Subtotal				1.95
Debilidades		Peso	Valor	Ponderación
D1	Déficit de infraestructura agroindustrial.	0.09	1	0.09
D2	Deficiente gestión del uso de los recursos naturales e inversiones privadas	0.09	2	0.18
D3	Inadecuada educación superior.	0.08	2	0.16
D4	Ineficiencia y alto costo de la cadena comercial e industrial (agronomía, turismo, pesca, y otras actividades de la provincia).	0.07	1	0.07
D5	Deficiente infraestructura y servicios turísticos	0.06	2	0.12
D6	Falta de gestión municipal adecuada para ejecutar el presupuesto anual de la municipalidad, el plan estratégico de la provincia, captar inversión privada y otras actividades propias de la municipalidad	0.05	1	0.05
Subtotal				0.67
Total				2.62

## 4.3 Conclusiones

La Provincia de Islay es la tercera en importancia de la Región Arequipa y cuenta con un presupuesto de trabajo e inversiones saludable. Sin embargo la municipalidad provincial no cuenta con la capacidad para desarrollar una gestión adecuada ya que el presupuesto no llega a ser ejecutado en su totalidad por falta de capacitación y no por problemas de

comunicación o colaboración interna o entre municipalidades distritales. El presupuesto no ejecutado deberá ser distribuido a labores de mejora infraestructural como la mejora de las vías de comunicación de las provincias productoras, educación técnica superior de la población y capacitación del personal de la municipalidad o contratación de empresas asesoras que apoyen en la ejecución del Plan de Estratégico de la Provincia. Actualmente la calificación de 2.78 la coloca sobre el promedio y ciertamente se ve como el gobierno municipal interactúa con la población y las empresas privadas para conseguir el desarrollo, sin embargo se evidencia que existe espacio de crecimiento sin explotar.

Dentro de las principales problemáticas para el desarrollo de la provincia de Islay se encuentra la falta de desarrollo de la agroindustria, esto aminora su productividad, generada por una falta de liderazgo para la formación de asociaciones de pequeños agricultores que favorezcan invertir en tecnología y estándares de calidad que les permitan la exportación a su destino final. Otro de los problemas es la falta de agua para regadío y la escasa oferta de educación superior para asegurar a los diferentes clústeres de la provincia la mano de obra calificada necesaria para la ejecución de los principales proyectos y objetivos trazados.

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

### 5.1 Intereses de la Provincia de Islay

Partiendo del siguiente concepto: los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite, D'Alessio (2013). Las principales actividades económicas que distinguen a la provincia de Islay, son principalmente la agricultura, pesca y turismo por lo que es de vital interés gestionarlas estratégicamente y convertirlas en oportunidades para el desarrollo y competitividad de la macro región sur del país.

*Sector agroindustrial.* Para la actividad agroindustrial es necesario promover un cambio agresivo en la tecnología de los sistemas de riego, ampliar la infraestructura de irrigación, almacenamiento, conducción y distribución de agua, así como la generación de valor agregado a la producción para acceder a la agroexportación. Además se debe promover la construcción de una represa en la región Arequipa y así evitar conflictos por la falta de recurso hídrico de la zona.

*Sector pesquero.* Ampliar y mejorar la infraestructura de frío y de desembarque de los productos hidrobiológicos, además de promover nuevos sistemas de comercialización de los mismos y generar procesos de transformación industrial.

*Sector turismo.* La provincia aun muestra una deficiencia respecto a la infraestructura hotelera y servicios, también es importante el fomento de otras actividades relacionadas sostenibles como el turismo de aventura y ecoturismo.

*Sector minero.* Reforzar la gestión del gobierno para que esta actividad no genere conflictos con las comunidades aledañas y agricultores de la región, y como consecuencia se desarrolle de manera adecuada y responsable el proyecto minero Tía María.

*Sector portuario.* El puerto de Matarani es la principal vía de salida para el comercio del sur del país hacia el exterior por vía marítima. El puerto es administrado por una empresa

privada lo cual implica que el gobierno local debe garantizar una buena relación y convertirlo en un aliado estratégico para el desarrollo de la provincia.

## 5.2 Potencial de la Provincia de Islay

### 5.2.1 Demográfico

Según el censo 2007, la Provincia de Islay tiene una población de 52,264 habitantes. Su capital Mollendo tiene 24,028 habitantes (INEI, 2007), siendo el distrito con mayor cantidad de habitantes, por lo que reúne la mayor cantidad y calidad de servicios educativos, salud, finanzas y justicia lo que ha provocado el crecimiento alrededor de las periferias de la ciudad. La tasa de crecimiento intercensal de la provincia de Islay es de 0.3%, lo que significa que la población aumenta en razón de tres personas por cada 100 anualmente (ver Tabla 14 y 15).

Tabla 14.

*Muestra de la Población, Superficie de los Distritos y la Densidad Poblacional según el Censo del 2007*

Provincia / Distritos	Población 2007	Superficie Km2	Densidad Poblacional
ISLAY	52,264	3,886.03	13.45
Mollendo	24,028	9601.83	25.01
Cocachacra	9,342	1536.96	6.08
Deán Valdivia	6,318	134.08	47.12
Islay - Matarani	4,823	383.08	12.57
Mejía	1,132	100.78	11.23
Punta de Bombón	6,621	769.6	8.6

Tomado de *Censos de Población y Vivienda 2007*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007

Tabla 15.

*Tasa de Crecimiento Poblacional, 1993 y 2007*

Provincia / Distritos	Población 1993	Población 2007	Tasa de crecimiento 1993 - 2007
ISLAY	50,039	52,264	0.3
Mollendo	25,434	24,028	(-)0.4
Cocachacra	9,391	9,342	0
Deán Valdivia	5,416	6,318	1.1
Islay - Matarani	2,100	4,823	5.9
Mejía	1,248	1,132	(-)0.7
Punta de Bombón	6,450	6,621	0.2

Tomado de *Censos de Población y Vivienda 2007*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007.

La provincia de Islay presenta un alto porcentaje de concentración de la población en zonas urbanas debido a que cuentan con mejores accesos a los servicios básicos de luz, agua, desagüe, salud y educación, son los medios de comunicación vial y sus extensiones los que han permitido dicha concentración. En cuando a la migración desde hace cinco años la población se ha establecido en la provincia por lugar de nacimiento en 33.7% y por lugar de nacimiento en 10.7% (ver Tablas 16 y 17).

Tabla 16.

*Población por Área Urbana y Rural Según Distritos, 2007*

Provincia / Distritos	Población 2007	% De Población urbana	% De Población rural
ISLAY	52,264	90.7	9.3
Mollendo	24,028	94.8	5.2
Cocachacra	9,342	80.9	19.1
Deán Valdivia	6,318	81.9	18.1
Islay - Matarani	4,823	100.0	-
Mejía	1,132	60.3	39.7
Punta de Bombón	6,621	96.3	3.7

Tomado de *Censos de Población y Vivienda 2007*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007.

Tabla 17. *Inmigración de la Provincia*

*Inmigración de la Provincia de Islay, 2007*

Provincia Islay : Inmigración , 2007				
Provincia / Distritos	(Por lugar de nacimiento)	Población Inmigrante		
		oz	(Por lugar de residencia 5 años antes)	oz
ISLAY	17,611	33.7	5,140	10.7
Mollendo	8,144	33.9	2,413	10.9
Cocachacra	3,567	38.2	1,063	12.3
Deán Valdivia	2,541	40.2	638	11.0
Islay - Matarani	1,911	39.6	677	15.4
Mejía	519	45.8	183	17.1
Punta de Bombón	2,401	36.3	652	10.7

(\*) Excluye a la población nacida en otro país y la que no especifico su lugar de residencia 5 años antes. Tomado de *Censos de Población y Vivienda 2007*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática

(//censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#)

### 5.2.2 Geográfico

La provincia de Islay se encuentra ubicada en el extremo Suroeste de la Región Arequipa, entre las coordenadas geográficas 16° y 17° de latitud sur y 71° y 72° de longitud oeste. La altura va desde los 0 m.s.n.m. hasta los 1500 m.s.n.m. y la provincia cuenta con un

área de 3,886.03 km<sup>2</sup> que corresponden al 6.13% del área total del departamento de Arequipa. La provincia se divide en seis distritos: Mollendo, Cocachacra, Deán Valdivia, Islay - Matarani, Mejía y Punta de Bombón. Los límites de la provincia son (ver Tabla 18):

- Norte: Provincia de Arequipa
- Sur: Océano Pacífico
- Este: Departamento de Moquegua
- Oeste: Provincia de Camaná

Tabla 18.

*Altitud y Superficie de los Distritos de la Provincia de Islay*

Distritos	Altitud m.s.n.m.	Superficie Km <sup>2</sup>
Mollendo	26	960.83
Cocachacra	73	1,536.96
Deán Valdivia	13	134.08
Islay Matarani	100	383.78
Mejía	23	100.78
Punta de Bombón	9	769.60
<b>PROVINCIA ISLAY</b>		<b>3,886.08</b>

*Nota.* Tomado de *Censos de Población y Vivienda 2007*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

La provincia de Islay, por encontrarse en zona de costa, presenta un clima determinado por la temperatura, vientos, intensidad de radiación solar, nivel de humedad y otros. En la provincia se identifican tres tipos de climas:

- Clima de estepa (lluvias invernales) que abarca prácticamente todos los centros poblados de la provincia y presenta una temperatura promedio anual de 17°C.
- Clima de estepa (lluvias de verano) que abarca una pequeña área ubicada al norte de la provincia, sobre los 1,500 m.s.n.m.
- Clima de desierto que presenta una temperatura promedio de 18°C, éste tipo de clima abarca al 70% de la superficie de la provincia ubicada entre los 250 y 1,500 m.s.n.m. Ésta parte de la provincia, carece de lluvias y muestra características de desierto extremo.

Según la Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales (ONERN) la provincia de Islay cuenta con dos zonas ecológicas: La primera corresponde al desierto sub tropical ubicado entre 0 y 1,200 m.s.n.m., la cual abarca 3,700 km<sup>2</sup> de superficie. Y la segunda zona ecológica que se ubica a continuación del desierto subtropical, desierto Montano Bajo, que cubre el 5% de extensión del territorio de la provincia lo que equivale a 200 km<sup>2</sup> aproximadamente.

La única cuenca hídrica que tiene la provincia es la que proviene del Río Tambo, el cual se inicia en la sierra alta del departamento de Moquegua, por la unión de los ríos Paltiture e Ichuña. El Río Tambo tiene 60 km. de longitud y cuenta con una cuenca estimada de 2,500 km<sup>2</sup>. Sin embargo es uno de los menos regulares, muestra un curso sinuoso y posee una pendiente de 1.4%.

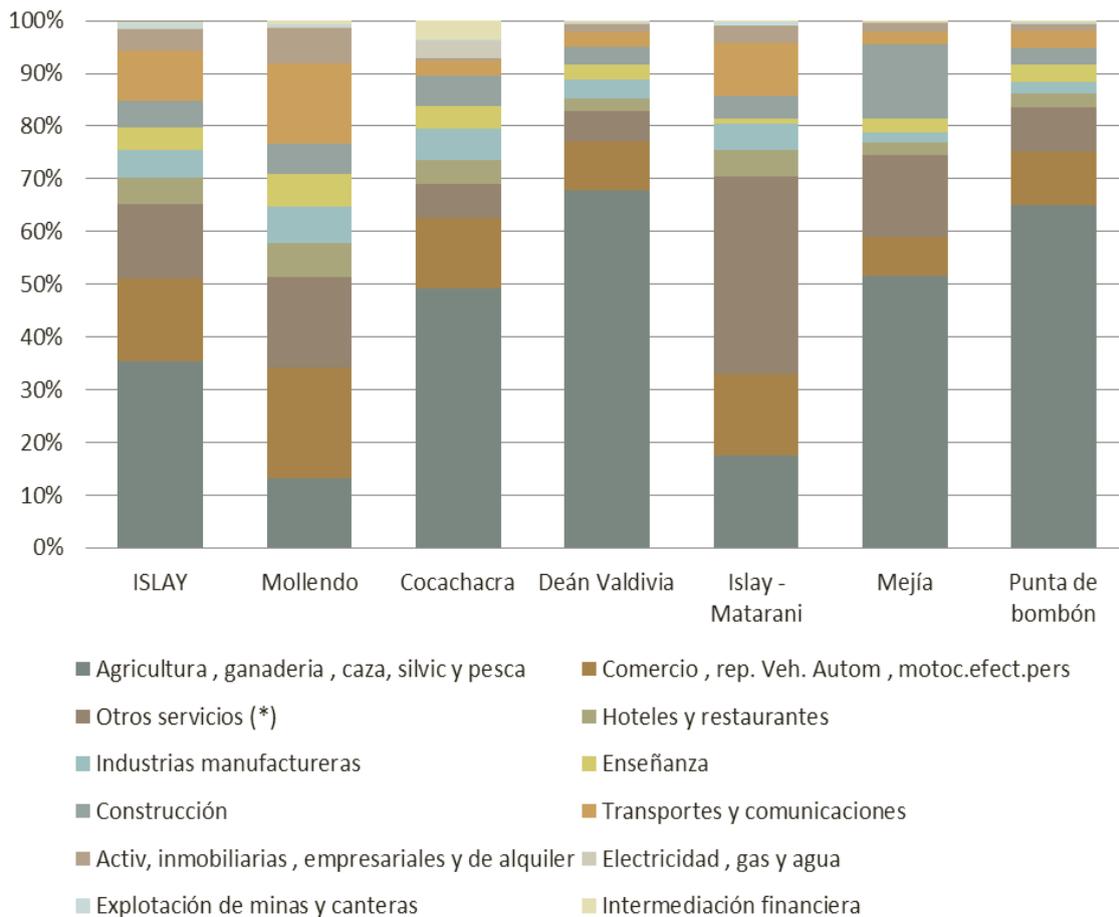
### **5.2.3 Económico**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Información (2007), el 65.3% de la PEA de la provincia de Islay se concentra en las siguientes actividades económicas: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (35.3%), comercio (15.7%) y otros servicios (14.3%). Sin embargo, existen en algunos distritos otras ramas de actividad en las que resalta la concentración de la PEA, por ejemplo en Mollendo y en Islay – Matarani, se puede distinguir que la PEA se concentra en Transportes y Comunicaciones en un 15.3% y 10.1% respectivamente, y en Mejía resalta en la rama de Construcción en un 14.1% (CRECER, 2010) (ver Figura 17).

En los últimos años el sector agrícola ha elevado significativamente los rendimientos promedio por cada hectárea cultivada gracias a la implementación de mejor tecnología agrícola y a la utilización de semillas certificadas. En el periodo 2008-2009, la Gerencia regional de Agricultura invirtió en obras de mejoramiento de sistemas de riego y de infraestructura siendo los distritos de Cocachacra y Deán Valdivia los beneficiados con

dichas obras. Los principales cultivos de la provincia son: arroz, papa, ajo, cebolla, alcachofa, trigo, páprika, olivo y maíz amiláceo.

Otro sector importante es el pecuario, principalmente en los distritos de Cocachacra, Deán Valdivia y Mejía en los que se desarrolla la actividad ganadera bovina, ovina y porcina. El distrito de Mollendo se dedica mayormente a la actividad avícola (CRECER, 2010).



*Figura 17. Población Económicamente Activa de 15 a más años, 2007*  
Tomado de Censos de Población y Vivienda 2007 por Instituto Nacional de Estadística e Informática (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

El nivel de incidencia de pobreza total en la provincia de Islay es de 24.3% y el de incidencia de pobreza extrema es de 3.7%. Las necesidades básicas insatisfechas (NBI) de la población con al menos una NBI a nivel provincial es de 37.2%. Además, se observa que el distrito de Mejía muestra el nivel de incidencia de pobreza total más bajo de la provincia con

16.4%, el distrito de Islay – Matarani presenta el nivel más bajo de incidencia de pobreza extrema con 1.5% y el distrito de Mollendo tiene un nivel de NBI de 24.7% (ver Tabla 19).

Tabla 19.

*Índice de Pobreza y de Necesidades Básicas Insatisfechas de Acuerdo al Censo del 2007*

Índice de Pobreza Y NBI, 2007						
Provincia / Distritos	Incidencia Pobreza Total		Incidencia Pobreza Extrema		Con al Menos Una NBI	
	Población	%	Población	%	Población	%
ISLAY	12,738	24.3	1,897	3.7	18,692	37.2
Mollendo	4,154	17.2	406	1.7	5,723	24.7
Cocachacra	2,450	26.0	415	4.5	3,734	41.4
Deán Valdivia	2,276	35.8	435	7.0	3,290	52.1
Islay - Matarani	1,065	21.9	70	1.5	2,062	51.7
Mejía	187	16.4	17	1.6	304	27.2
Punta de Bombón	2,606	39.1	554	8.5	3,579	54.3

*Nota.* Tomado de *Censos de Población y Vivienda 2007*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Desde el punto de vista económico, el sector minero representa una fuente importante de ingresos en forma de Canon y de obras por impuestos. De tal manera que el sector minero en la provincia de Islay está representado por el proyecto Tía María, el cual esta concesionado a la empresa Southern Peru Copper Corporation y este se encuentra ubicado en los distritos de Cocachacra, Mejía y Deán Valdivia con un área de influencia social directa. Para este proyecto se inició el estudio de factibilidad en el año 2003 y se desarrollaron actividades de exploración hasta el año 2008; posteriormente se desarrolló el estudios de impacto ambiental (EIA) hasta el año 2013, posteriormente durante la etapa de sensibilización la población presentó resistencia pro lo que actualmente se encuentra paralizado (PCM,2015).

El proyecto minero comprende la explotación de cobre oxidado de los yacimientos La Tapada y Tía María, ambas minas se explotarán bajo la modalidad de tajo abierto. Estas

minas cuentan 425 338 000 toneladas de material, con ley de 0,43% Cu en La Tapada y 225 377 000 toneladas, con ley de 0,29% Cu en Tía María.

#### **5.2.4 Tecnológico y científico**

La provincia de Islay ha avanzado a grandes pasos en el aspecto tecnológico, especialmente en sus principales actividades económicas como el sector agrícola, pesquero, industrial y portuario. También muestra un gran avance en los sistemas de comunicación e internet teniendo un alcance con señal adecuada en toda la provincia.

En el sector agrícola se han implementado mejoras tecnológicas en los sistemas de riego e infraestructura. Las empresas pesqueras de la zona, gracias a la inversión privada cuentan con tecnologías que permiten mantener una eficiente productividad y abaratar costos del producto final. Existen empresas industriales, especialmente de la rama metalmecánica, textil y alimentaria que han modernizado sus plantas con equipos de alta tecnología que les permite ingresar a un mercado más competitivo. Por último, la actividad portuaria con la intervención del sector privado se ha convertido en una de las principales actividades económicas de la provincia; la gran inversión económica le ha permitido al puerto de Matarani elevar sus regímenes de rendimiento.

#### **5.2.5 Histórico, sociológico y psicológico**

El 6 de enero de 1871 se expiden dos controvertidos e históricos decretos por los cuales se declara el puerto de Mollendo como término provisional del ferrocarril, por este decreto se clausura el puerto de Islay para el arribo de mercaderías. Así lo indica en su reseña histórica la Municipalidad Provincial de Islay, y es por esta razón que en Mollendo se celebra el aniversario el 6 de enero ya que a partir de ese día, en 1,871, el pueblo de Bizarro y el altivo de Mollendo surgen a la vida pública (CRECER, 2010).

También, en la provincia aún se mantienen las costumbres de antaño. Pobladores dedicados a la pesca artesanal en el distrito de Islay – Matarani mantienen arraigadas

costumbres como la caminata a la Cruz de Fierro y en el Valle de Tambo los pobladores se dedican a la agricultura y ganadería doméstica como parte de sus costumbres ancestrales.

Finalmente, la provincia de Islay por su privilegiada ubicación geográfica es un punto de comunicación de la región sur del país. Por ejemplo, la construcción de la estación de ferrocarril en 1870 unía Mollendo con Arequipa, Puno, Cusco y Bolivia y el muelle de Mollendo para el embarque y desembarque de mercadería, ambas instalaciones hoy forman parte de la historia y son atractivos turísticos de la provincia.

### 5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Islay

*Influencia de las terceras partes.* La Provincia de Islay mantiene una relación directa con el departamento de Arequipa por el proyecto Cerro Verde II; con Cusco, distrito de Espinar, por el proyecto minero de Antapaccay; así como con la región Abancay, distritos de Cotabambas y Grau, por el proyecto minero de Las Bambas. Estos proyectos mineros son extractores y productores de concentrado de cobre para la exportación y utilizan al puerto de Matarani, en Islay, como medio de embarque para el comercio internacional lo cual ha permitido el crecimiento en volúmenes de carga y una gran inversión en infraestructura y equipos del puerto para atender eficientemente a dichos proyectos.

Otra relación directa que mantiene la provincia de Islay es con los Estados de Acre e Iñapari en la frontera con Brasil, mediante el Eje Sur de la carretera Interoceánica que une los Estados brasileros con el puerto de Matarani. El potencial de la provincia de Islay en este aspecto es la gran oferta de la industria maderera que ofrece Brasil para la exportación. Así mismo la provincia de Islay, a través del puerto de Matarani, es la principal vía de salida de la soya boliviana proveniente de la ciudad de Santa Cruz.

A nivel regional la provincia de Islay mantiene relación directa con el departamento de Moquegua vinculados por las actividades mineras, ganaderas y agrícolas. Sobre todo existe un vínculo hídrico debido a que el valle de Tambo además de consumir el agua del Río

Tambo, insuficiente para sus actividades, consume parte del agua que ofrece la represa de Pasto Grande ubicada en la región Moquegua. A nivel provincial, Islay mantiene una estrecha relación con la provincia de Arequipa mediante diversas actividades económicas, entre las principales se tiene el transporte y abastecimiento de combustible, productos hidrobiológicos y la salida mediante el puerto de Matarani de los productos industriales, mineros y agroindustriales de Arequipa. Además, la provincia cuenta con cerca de 700 km. de playas siendo las más extensas del litoral peruano (Crecer, 2010).

*Lazos pasados y presentes.* En la historia de la macro región sur del Perú la provincia de Islay ha jugado un rol importante ya que a través de sus puertos se realizaba el intercambio comercial, y la entrada y salida de personas hacia otros países. En 1870 se inauguró el ferrocarril del sur que partiendo de Islay integró el sur de país y Bolivia durante años. Sin embargo, algunos factores como los cambios en las políticas económicas y en las relaciones internacionales determinaron que los flujos económicos se reorientasen y por tanto la importancia del ferrocarril y el puerto se viesan limitadas. Dicho impacto generó una corriente migratoria especialmente en los jóvenes que al egresar de la secundaria no encuentran alternativas para su formación profesional por lo que dejan la provincia.

La provincia de Islay se muestra como uno de los principales destinos del circuito turístico del sur, por ejemplo el Santuario Nacional de Lagunas de Mejía es un destino importante que aumentaría de manera significativa el potencial de región. Otros destinos que ofrece la provincia de Islay al circuito turístico del sur son: la antigua estación del ferrocarril de Mollendo, el puente peatonal de fierro y madera que une la ciudad de Mollendo con el circuito de playas. Además, existe un símbolo característico en la provincia que es el Castillo Forga, el cual es considerado una joya arquitectónica que se encuentra sobre una prominente roca ubicada en la tercera playa de Mollendo. Este fue construido entre los años 1,908 y

1,910. Éstos, entre otros atractivos turísticos, se encuentran descuidados y olvidados en el tiempo lo que otorga a Islay una oportunidad para desarrollar un plan turístico integral.

**Contrabalance de intereses.** La provincia de Islay tiene una ubicación geográfica estratégicamente privilegiada, lo que le ha permitido mantener una relación directa y crear sinergias con otras regiones, especialmente en la actividad portuaria. Sin embargo, se han presentado dos casos de relaciones ásperas, uno con la región Moquegua y otro con la ciudad de Ilo.

El primer caso de contrabalance de intereses ocurrió en el 2002 cuando se produce la llamada “Guerra del Agua” (La diablada del agua, 2003), paralizando la ciudad como medida de lucha. Esto ocurrió debido a que la provincia de Islay está conformada por seis distritos que se abastecen de un solo río, el Tambo, para abastecer los cultivos del valle lo cual es insuficiente. Arequipa y Moquegua comparten la cuenca del Tambo el cual nace de una ramificación de ríos que nacen en Puno y desembocan en el Océano Pacífico, y el gobierno de turno dispuso que sea la región Moquegua quien administre el recurso mediante la represa de Pasto grande y sean ellos quienes doten controladamente de agua a la provincia de Islay.

El otro caso de contrabalance es el que actualmente se viene presentando entre Ilo y Matarani. En Enero de 2015, el Ministerio de Energía y Minas estableció como ubicación para la instalación de la petroquímica a la localidad de Matarani en las lomas de Tarpuy por los condiciones de puerto, infraestructura y comunicación. Sin embargo las autoridades de Ilo mantienen que su terminal portuario posee mayores y mejores condiciones que el de Matarani lo cual ha generado una incertidumbre y por lo tanto la paralización del proyecto por falta de decisión del gobierno.

**Conservación de los enemigos.** A pesar de que las relaciones entre la provincia de Islay y las ciudades de Moquegua e Ilo han sido y vienen siendo ásperas debido a lo mencionado en el punto anterior no se puede afirmar que la provincia de Islay tenga

enemigos ni que las relaciones con ambas ciudades lleguen a un nivel de conflicto mayor.

Los problemas no han pasado de ser casos coyunturales y políticos sin consecuencias graves para los pobladores.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO)**

De acuerdo al análisis de los factores externos e internos que impactan en el desarrollo de la provincia de Islay, en la Tabla 20, se muestran sus principales intereses de los cuales se desprenderán los objetivos de largo plazo.

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): para el año 2026 haber conseguido el abastecimiento hídrico necesario para el adecuado desarrollo de la actividad agraria, mediante la construcción de una represa en la cuenca del río Tambo en la región de Arequipa que sea capaz de incrementar el caudal actual de 8 m<sup>3</sup>/seg. promedio a 16 m<sup>3</sup>/seg. de agua.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): para el año 2032 haber implementado sistemas de riego tecnificado en 20,000 hectáreas de sembrío para incrementar el rendimiento hídrico de la actual actividad agraria.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): para el año 2032, el 75% de la producción agrícola de la provincia será para exportación (actualmente al 2015 es del 46.11%), mediante el desarrollo de cada componente de la cadena de la agroindustria (recurso hídrico, capacitación, tecnificación, industrialización, producto final, transporte y exportación), teniendo en cuenta la sociedad y el medio ambiente.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): para el año 2032, el 75% de la producción agrícola de la provincia será para exportación (actualmente al 2015 es del 46.11%), mediante el desarrollo de cada componente de la cadena de la agroindustria (recurso hídrico, capacitación, tecnificación, industrialización, producto final, transporte y exportación), teniendo en cuenta la sociedad y el medio ambiente.

Tabla 20.

*Matriz de Intereses de la Provincia de Islay*

Interés Organizacional	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
1	Tecnificación de la agroindustria Gobierno local Sector agroindustrial	Ministerio de la producción Ministerio de agricultura y riego Gobierno regional	Camaná, Moquegua e Ica
2	Optimización e incremento del recurso hídrico Gobierno local Sector agroindustrial Sector Minería	Ministerio de la producción Ministerio de agricultura y riego Gobierno regional	Moquegua y Puno
3	Desarrollo de la cadena de la agroexportación Sector Industrial Gobierno local Sector agroindustrial	Ministerio de la producción Ministerio de comercio exterior y turismo	Región Arequipa
4	Ampliación de las áreas de sembrío Gobierno local Gobierno regional	Ministerio de la producción Ministerio de agricultura y riego	Región Arequipa
5	Desarrollo de Infraestructura para el Turismo Sector agroindustrial Gobierno local Sector turismo	Ministerio de comercio exterior y turismo Ministerio de la producción Ministerio de educación Ministerio de comercio exterior y turismo	Región Arequipa Tacna, Moquegua, Cusco y Puno
6	Generación de Empleo Gobierno local Gobierno regional	Sector industrial Ministerio de educación Gobierno regional Ministerio del Ambiente	Región Arequipa Tacna, Moquegua, Cusco y Puno
7	Centros de capacitación técnica Gobierno local Gobierno regional	Gobierno regional	Tacna, Moquegua, Cusco y Puno
8	Responsabilidad socio ambiental Gobierno local Sector industrial		

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): para el año 2032, el 75% de la producción agrícola de la provincia será para exportación (actualmente al 2015 es del 46.11%), mediante el desarrollo de cada componente de la cadena de la agroindustria (recurso hídrico, capacitación, tecnificación, industrialización, producto final, transporte y exportación), teniendo en cuenta la sociedad y el medio ambiente.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): para el año 2032 incrementar gradualmente el área de cultivo de 12,670, en el 2015, a 32,670 hectáreas del total disponible de 45,170.5.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5): para el año 2032 haber incrementado de 500,000 a 1'000,000 el número de turistas del circuito turístico del sur (playas, ecoturismo y turismo de aventura) a lo largo del año.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6): para el año 2032 atraer inversión para disminuir la tasa de desempleo a un porcentaje menor a 3.5% (al 2015 se encuentra en 5.3%).

Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7): para el 2019 crear los programas de carrera técnica en agroindustria y administración de empresas.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP 8): para el 2028 Southern Peru Copper Corporation debe contar con la aceptación de la comunidad para la ejecución del proyecto de expansión Tía María.

### 5.3 Conclusiones

La provincia de Islay cuenta con tres recursos naturales que le ha permitido desarrollarse a través de su historia: tierras de regadío y el río Tambo (agricultura, ganadería y avicultura), mar (pesca) y la franja costera (playas y lagunas naturales). Sin embargo, estas no han permitido que se desarrolle en ámbitos como la educación técnica o profesional ya que para estas actividades, tal como se ejecutan actualmente, no se requiere mayor capacitación. Hoy la pobreza, la falta de educación adecuada, infraestructura vial adecuada (en el interior de los distritos) y servicios básicos (agua potable, desagüe, deficiente cobertura telefónica, etc.) no permiten que la provincia salga de su estado durmiente, elimine la emigración de su juventud y brinde una mejor calidad de vida a sus actuales pobladores.

Los objetivos de largo plazo enunciados en el presente capítulo han sido alineados a la visión, a los intereses y a los principios cardinales definidos para que la población alcance estándares de vida adecuados y son determinantes para alcanzar el desarrollo económico esperado. Cada objetivo está encaminado a aportar una mejora en las condiciones de vida de la población, reducción de los niveles de pobreza, y promoción y desarrollo de proyectos que aporten a la competitividad de las principales actividades económicas como son la agroindustria y el turismo, y todos ellos tienen la finalidad de posicionar a la provincia de Islay como una de las regiones más competitivas de la macro región sur del Perú.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) resulta de la evaluación de factores externos, que analiza las oportunidades y amenazas y la evaluación de factores internos, que analiza las fortalezas y debilidades de la Provincia de Islay. Al realizar el cruce de ambas evaluaciones, externas e internas; se logra formar cuatro cuadrantes que nos brindan la siguiente información: (a) cinco estrategias FO Explote, (b) cuatro estrategias DO Busque, (c) tres estrategias FA Confronte y (d) dos estrategias DA Evite. Las estrategias planteadas tienen como objetivo explotar las oportunidades de la provincia y aprovechar sus fortalezas para reducir las debilidades y neutralizar las amenazas (ver Tabla 21).

Las catorce estrategias planteadas están orientadas a explotar principalmente, una de las principales fortalezas que tiene la provincia. Como lo es el sector agrícola, desde la construcción de una represa, la tecnificación del sistema de riego y modernización de su infraestructura, capacitación de sus agricultores y productores, el valor agregado a sus productos, la industrialización y la exportación. También, en la capacitación y formación de profesionales del sector público y jóvenes de la provincia para desarrollar proyectos sostenibles enfocados en sus demás fortalezas como el turismo. Esto permitirá a la Provincia de Islay consolidarse como una de las provincias más competitivas del sur del país.

### 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

La matriz PEYEA analiza los siguientes factores de la Provincia de Islay: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) fortaleza de la industria y (d) estabilidad del entorno. D'Alessio (2013), indicó que la matriz PEYEA permite obtener cuatro posturas estratégicas, las cuales son: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (ver Tabla 22).

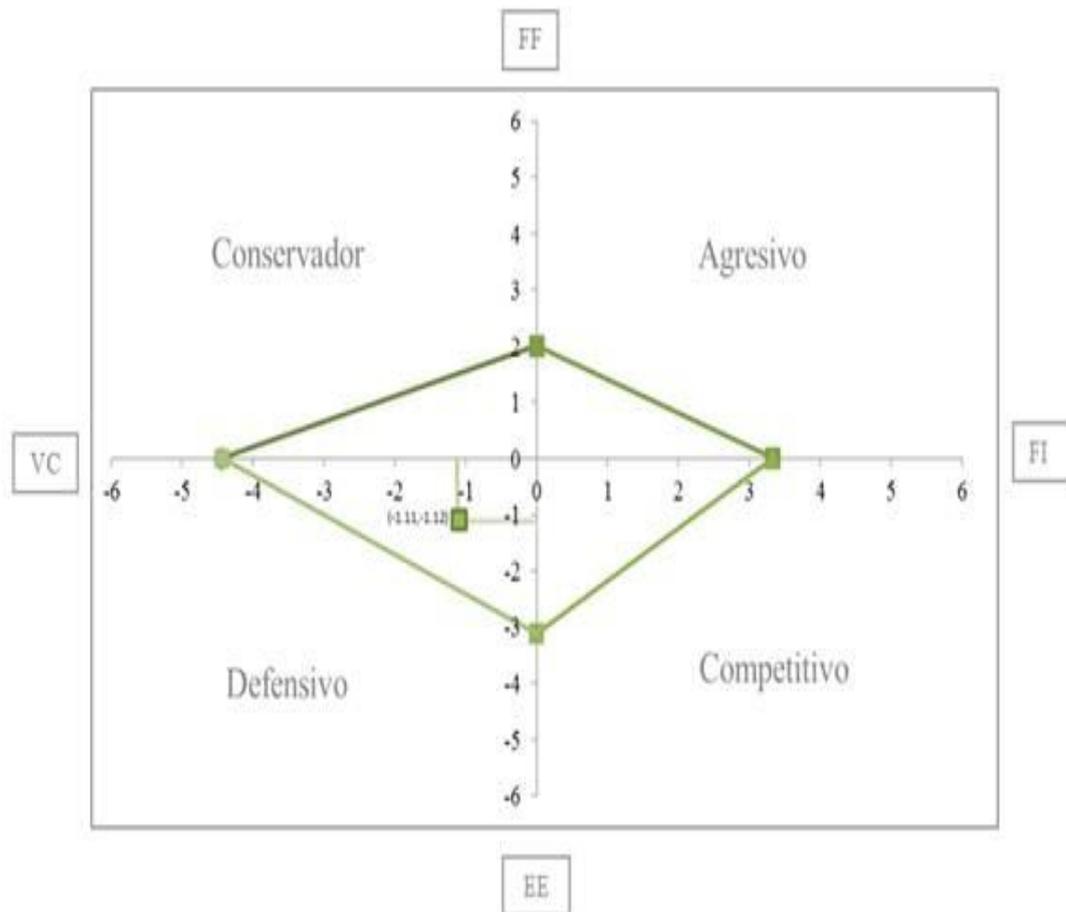
		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Experiencia en la producción agrícola tradicional	D1	Déficit de infraestructura agroindustrial.
		F2	Disponibilidad de recursos hidrobiológicos (rio Tambo) y de tierra de cultivo de calidad agrologica media	D2	Deficiente gestión del uso de los recursos naturales e inversiones privadas
		F3	Infraestructura portuaria adecuada para el comercio nacional e internacional	D3	Inadecuada educación superior.
		F4	Atractivos turísticos (playas, arquitectura, lagunas de Mejía, etc.)	D4	Ineficiencia y alto costo de la cadena comercial e industrial (agronomía, turismo, pesca, y otras actividades de la provincia).
		F5	Constante mantenimiento y nuevas inversiones de la infraestructura vial y ferroviaria	D5	Deficiente infraestructura y servicios turísticos
		F6	Permanente interacción con las empresas privadas para la ejecución de obras con capital privado	D6	Falta de gestión municipal adecuada para ejecutar el presupuesto anual de la municipalidad, el plan estratégico de la provincia, captar inversión privada y otras actividades propias de la municipalidad
		F7	Involucramiento de las Municipalidades Distritales en la ejecución del Plan de desarrollo estratégico de la provincia y otras actividades		
		F8	Fuente de financiamiento estable (Tesoro público, recursos propios, impuestos y canon minero)		
Oportunidades		Estrategia FO Explote		Estrategia DO Busque	
O1	Incremento de Demanda de la Actividad Agrónoma, Pecuaria y Lácteos en el mercado regional y nacional	FO1	Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia (F1, F2, F5-F7, O1, O3-O5).	DO1	Integrar la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia (D1, D2, D4, O1-O5).
O2	Posibilidades de Desarrollo Portuario (ligado a las políticas de reactivación de agro exportación y agroindustria).	FO2	Construir una represa que atienda las necesidades del recurso hídrico de la agricultura y otras actividades de la provincia (F2, F4, F6, F7, F8, O1, O3-O5).	DO2	Crear carreras técnicas enfocados a la agroindustria y administración empresarial (D3, D4, O1-O5).
O3	Explotación de los Tratados y Convenios Internacionales (Acuerdos Bilaterales de Promoción y Protección de Inversiones (BRIPPAs), Tratados de Libre Comercio (TLC) y la Alianza del Pacifico).	FO3	Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas (F1-F3, O1, O2, O3, O5).	DO3	Gestionar con la empresa privada obras de infraestructura (D1-D6, O2, O4, O5) .
O4	Apoyo a través la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI	FO4	Capacitar en el uso de tecnología agrónoma (F1, F2, F6, O1-O5).	DO4	Capacitar en gestión pública a los funcionarios de las municipalidades provincial y distritales, y en gestión privada a los empresarios locales. (D2, D3, D6, O1-Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay. (D1,D2, D6, O2-O5)
O5	Inversiones en actividades económicas (Agroindustria, minería, construcción y pesca)	FO5	Desarrollar convenios con empresas turísticas de Arequipa para implementar paquetes turísticos en la provincia (F4-F6, O5, O6).	DO5	
	Impulso del Circuito Turístico Costanero hacia la Región Sur (Arequipa-Cusco-Puno) y La Paz (Bolivia).				
Amenazas		Estrategia FA Confronte		Estrategia DA Evite	
A1	Alta competitividad de las empresas nacionales e internacionales	FA1	Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo (F1-F7, A1-A5).	DA1	Mejorar la comunicación entre el gobierno municipal y central con los empresarios privados para crear objetivos que permitan el aprovechamiento de los recursos (D2, D3, D6, A1-A4).
A2	Competencia de otras regiones y provincias en las actividades agrónoma, pecuaria y lácteos.	FA2	Crear puestos de trabajo a la población mediante el incremento y creación de actividades económicas (F1-F8, A1, A2).	DA2	Presentar propuestas de mejora para el desarrollo de la provincia mediante reuniones que incluyan a la sociedad civil y las entidades correspondientes (D1, D2, D4-D6, A1-A5).
A3	Interferencia del gobierno central y regional en las propuestas y estrategias de desarrollo de los gobiernos locales y sociedad civil.	FA3	Crear un programa de capacitación y comunicación a los pobladores acerca de los estudios de impacto ambiental de los proyectos de inversión en la provincia. de la provincia (F2-F8, A1, A2, A4).		
A4	Rechazo de la población a la actividad minera por desinformación relacionada a la posible contaminación ambiental y reducción de la cantidad de agua para agricultura y consumo humano.				
A5	Crisis económica global				

Tabla 22.

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

<b>Posición Estratégica Interna</b>	
<b>Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>	<b>Valor</b>
1 Retorno de la inversión	2
2 Apalancamiento	2
3 Liquidez	3
4 Capital requerido versus capital disponible	2
5 Flujo de caja	2
6 Facilidad de salida de mercado	1
7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8 Rotación de inventarios	1
9 Uso de las economías de escala y de experiencia	1
FF = 2.0	2.0
<b>Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Valor</b>
1 Participación de mercado	-2
2 Calidad del producto	-1
3 Ciclo de vida del producto	-1
4 Ciclo de reemplazo del producto	-4
5 Lealtad del consumidor	-1
6 Utilización de capacidad de los competidores	-1
7 Conocimiento tecnológico	-1
8 Integración vertical	-2
9 Velocidad de introducción de nuevos productos	-1
VC = 1.56 - 6 = - 4.44	-1.56
<b>Posición Estratégica Externa</b>	
<b>Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>	<b>Valor</b>
1 Potencial de crecimiento	6
2 Potencial de utilidades	5
3 Estabilidad financiera	4
4 Conocimiento tecnológico	3
5 Utilización de recursos	2
6 Intensidad de capital	3
7 Facilidad de ingreso al mercado	2
8 Productividad/utilización de la capacidad	2
9 Poder de negociación de los productores	3
FI = 3.33	3.33
<b>Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>	<b>Valor</b>
1 Cambios tecnológicos	-3
2 Tasa de inflación	-5
3 Variabilidad de la demanda	-3
4 Rango de precio de productos de la competencia	-3
5 Barreras de entrada al mercado	-2
6 Rivalidad/presión competitiva	-2
7 Elasticidad de precio de la demanda	-3
8 Presión de los productos sustitutos	-2
EE = 2.88 - 6 = - 3.12	-2.88
X = VC y FI = (-4.44) + (3.33) = - 1.11	-1.11
Y = FF y EE = (2.0) + (- 3.12) = - 1.12	-1.12

Los resultados obtenidos en la tabla de posición estratégica interna (- 1.11, - 1.12), posicionan a la Provincia de Islay en el cuadrante Defensivo. Figura 18.



*Figura 18.* Posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados”, de D’Alessio, F., 2014, p. 110.

Éste resultado indica una baja estabilidad del entorno, además de la baja ventaja competitiva de la provincia. Bajo este esquema, la Provincia de Islay requiere de estrategias de desarrollo de nuevos productos que ofrecen valor agregado a sus actividades, y debe dejar de producir aquello que no reporta márgenes de ganancia significativos. Requiere de apoyo externo u de una organización local civil o gubernamental que asista en la gestión adecuada de sus recursos hídricos, materia prima y de mano de obra para mantener una situación sólida y sostenible en el tiempo, para poder salir de la situación crítica en la que se encuentra y poder consolidarse como una de las provincias competitivas de la macro región sur del país.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Para la elaboración de la matriz BCG se consideran las principales actividades productivas de la provincia de acuerdo al indicador de la PEA, el nivel de educación de los pobladores y las principales actividades productivas. Es así que evaluando los factores mencionados se ha analizado la agricultura tanto para consumo nacional como para exportación, y la ganadería y avicultura para consumo nacional. Siendo la variable utilizada para el análisis la producción en toneladas de los productos agrícolas, y la cantidad (saca) de animales vivos para la ganadería y avicultura, 2014 y 2015; además, para el caso de la agricultura se considera que el mercado de la producción es el Perú y, para ganadería y avicultura el mercado de producción es la región Arequipa (ver Tabla 23 al 25, y figura 19).

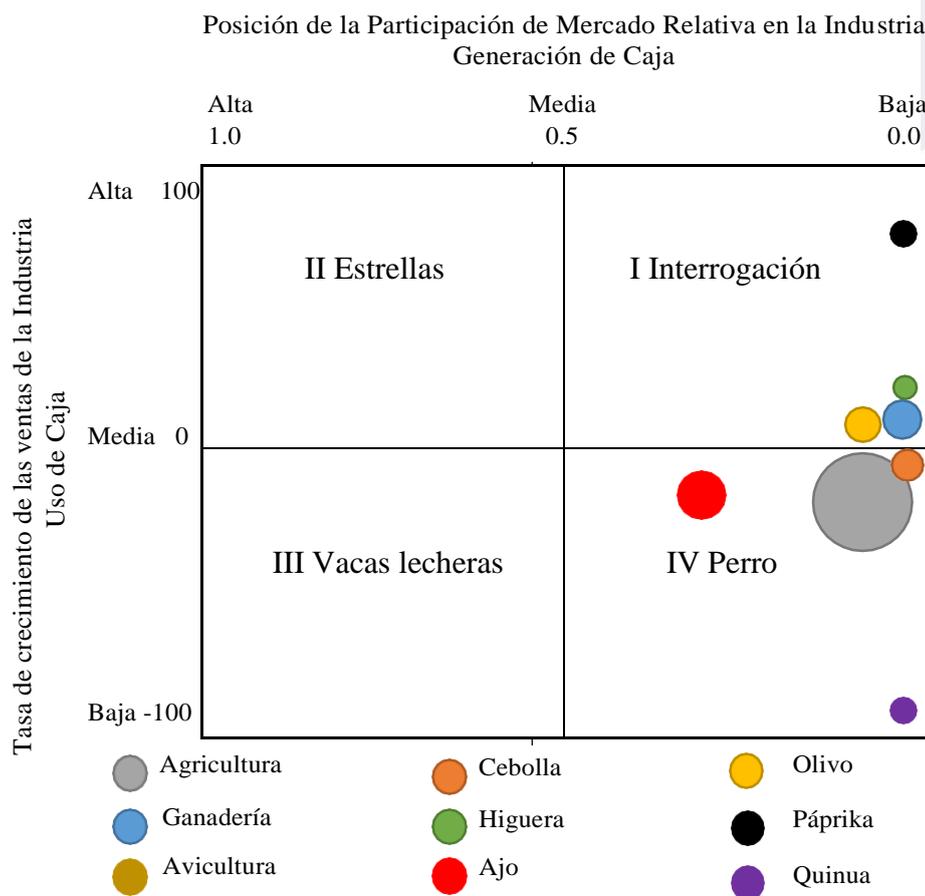


Figura 19. Matriz de Boston Consulting Group (BCG) de la Provincia de Islay. Tomado de *Planeamiento Estratégico Razonado*, por D'Alessio, 2014.

Como resultado se observa que, para los productos analizados, la tasa de crecimiento es variable y la participación en el mercado es bastante baja, menor al 2%, menos en el caso del ajo (32.57%) y la avicultura (20.17%). De esta manera se identifica que los productos en el cuadrante IV son el ajo, cebolla, quinua y la agricultura como producto global, y los productos que se ubican en el cuadrante I son la páprika, higuera, olivo, la avicultura y ganadería. Y si bien los productos de este último cuadrante deben recibir estrategias de reducción o liquidación, para los productos que se exportan y los del cuadrante IV se recomienda:

- Creación de centros de educación técnica superior enfocada a la tecnificación de riego y siembra.
- Creación de una centro de investigación agropecuario que fomente la siembra de productos de calidad de exportación
- Impulsar la construcción de represas de agua
- Crear una organización que una a los productores para poder sembrar las cantidades y productos de acuerdo a la demanda del mercado.
- Crear de un clúster dedicado al sector Agroindustrial para consumo nacional e internacional.

Tabla 23.

*Matriz de Producción Ganadería del Perú y la Provincia de Islay*

Especie	Producción Total Anual (tn.)			Participación de Mercado - Islay	Tasa de Crecimiento - Islay
	Arequipa Año 2015	Islay Año 2014	Islay Año 2015		
Vacuno	165,439	3,921	4,372	2.64%	11.50%
Porcino	207,475	2,822	2,863	1.38%	1.45%
Caprino	16810	607	616	3.66%	1.48%
Total	389,724	7,350	7,851	2.01%	6.82%

Adaptada de *Producción 2015*, por Gerencia Regional de Agricultura Arequipa ([http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/ejec\\_pecisl15.xls](http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/ejec_pecisl15.xls))

Tabla 24.

*Matriz de Producción Avicultura del Perú y la Provincia de Islay*

Especie	Producción Total Anual		Islay Año 2015	Participación de Mercado - Islay	Tasa de Crecimiento - Islay
	Arequipa Año 2015	Islay Año 2014			
Avicultura	46'705,867	9'346,591	9'419,418	20.17%	0.78%

Adaptado de *Producción 2015*, por Gerencia Regional de Agricultura Arequipa, 2015  
[http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/ejec\\_pecis15.xls](http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/ejec_pecis15.xls)

Tabla 25.

*Matriz de Producción Agricultura del Perú y la Provincia de Islay*

Producto	Producción Total Anual - Perú/Islay		Islay Año 2014 (tn.)	Participación de Mercado - Islay (tn.)	Tasa de Crecimiento - Islay (tn.)
	Perú Año 2014 (tn.)	Islay Año 2013 (tn.)			
Ajo *	81,505	30,065.81	26,545.14	32.57%	-11.71%
Sorgo Grano	418	177.68	107.11	25.61%	-39.72%
Albahaca (Especial)	6,513	1,420.69	776.83	11.93%	-45.32%
Maíz Chala	1'227,562	67,558.95	48,830.11	3.98%	-27.72%
Trigo	218,904	3,567.43	8,253.06	3.77%	131.34%
Espinaca	29,883	1,958.84	762.29	2.55%	-61.08%
Betarraga	35,708	1,179.31	891.68	2.50%	-24.39%
Arroz Cascara *	2'896,613	65,943.20	65,074.34	2.25%	-1.32%
Tomate	265,948	6,907.78	5,247.49	1.97%	-24.04%
Papa *	4'704,987	74,611.29	83,308.83	1.77%	11.66%
Cebolla *	758,233	13,706.94	12,477.90	1.65%	-8.97%
Alfalfa	6'605,091	99,040.25	106,216.28	1.61%	7.25%
Ají *	42,967	884.44	516.27	1.20%	-41.63%
Zapallo	237,204	2,444.56	2,579.39	1.09%	5.52%
Higuera *	2,663	24.53	26.06	0.98%	6.25%
Maíz Morado	17,960	254.06	160.13	0.89%	-36.97%
Olivo *	151,927	1,246.65	1,289.00	0.85%	3.40%
Caña de Azúcar	11'389,617	96,992.86	47,039.35	0.41%	-51.50%
Paprika *	34,470	48.59	86.94	0.25%	78.93%
Camote	278,293	398.65	380.62	0.14%	-4.52%
Sandía *	91,370	194.70	76.61	0.08%	-60.65%
Quinoa *	114,725	1,750.05	74.98	0.07%	-95.72%
Maíz Amiláceo	302,074	162.86	127.86	0.04%	-21.49%
Total	29'494,638.85	470,540.11	410,848.27	1.39%	-12.69%

Adaptado de *Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico*, por MINagri, 2014. \* Productos de exportación ([http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta\\_cult](http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult))

**6.4 Matriz Interna Externa (IE)**

El cuadrante de la matriz Interna Externa está conformado por los valores de la matriz EFI y de la matriz EFE cuyos resultados son 2.62 y 2.21 respectivamente (ver Figura 20). Se ubica el estado de la Provincia en el cuadrante V, por lo que la prescripción es retener y mantener mediante la concepción de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto; específicamente desarrollarse selectivamente para mejorar (D’Alessio, 2014).

Las estrategias que se recomiendan son las siguientes:

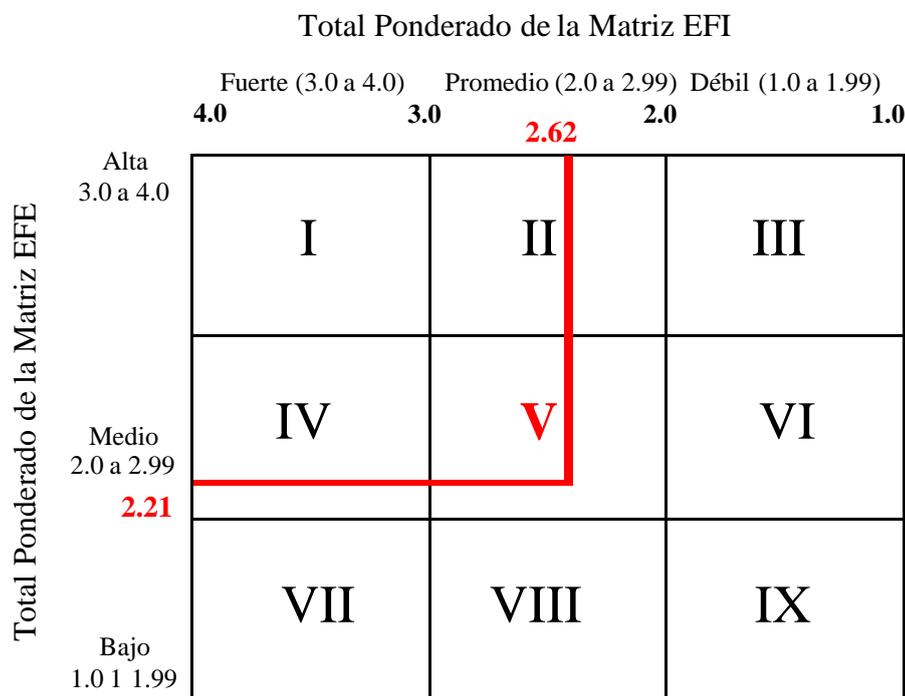


Figura 20. Matriz interna externa de la Provincia de Islay.  
Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado*, por D’Alessio, 2014.

- Ampliar el área de siembra del Valle de Tambo para incrementar la producción de productos agrícolas de exportación.
- Alcanzar los estándares de calidad requeridos para la exportación de los productos agrícolas sembrados.
- Tecnificar la siembra, cosecha y generar una industria de proceso de alimentos en la Provincia de Islay.

- Crear una organización que impulse y gestione las actividades requeridas para permitir la exportación de los productos agrícolas.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Para determinar las estrategias que requiere la provincia se evalúa a la misma en cuanto a crecimiento de mercado y posición competitiva, de tal manera que la evaluación permite la selección adecuada de las acciones requeridas para el plan estratégico de la provincia (D'Alessio, 2014). Dentro de la región Arequipa, la Provincia de Islay es la tercera en importancia gracias a las actividades agrónomas y comerciales, la provincia cuenta con el puerto de Matarani (TISUR) el cual es segundo en importancia a nivel nacional y a través del cual se exportan los productos agrónomos que se producen. Si bien la participación en el mercado nacional de estos productos es bastante baja (en la mayoría de los casos menor al 2% a nivel nacional) la demanda para exportación ha venido creciendo, sobre todo para la quinua, ajo y cebolla (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016) por lo que se considera que existen dos mercados: nacional e internacional (exportación) cada uno caracterizado por distintos productos. Con respecto a la avicultura, la región Arequipa es el tercer productor de carne avícola (10%) (Gestión Perú, 2014) y la región Islay tiene una participación del 20.17% del mercado regional (Gerencia Regional de Agricultura Arequipa, 2016); además la carne de pollo representa el 53% del consumo total de carne del Perú (Gestión Perú, 2014), durante el 2015 el sector creció 2.8% y se espera un crecimiento para el 2016 (MAP, 2015). El sector ganadería y pesca de la Provincia de Islay tienen una muy baja participación en el mercado regional y nacional a pesar del crecimiento del mercado.

Bajo lo expuesto las actividades principales de la matriz de la gran estrategia (MGE) la Provincia de Islay se encuentran en el cuadrante I, II y III. Para los productos de los cuadrantes I y II se presentan las estrategias (ver Figura 21):

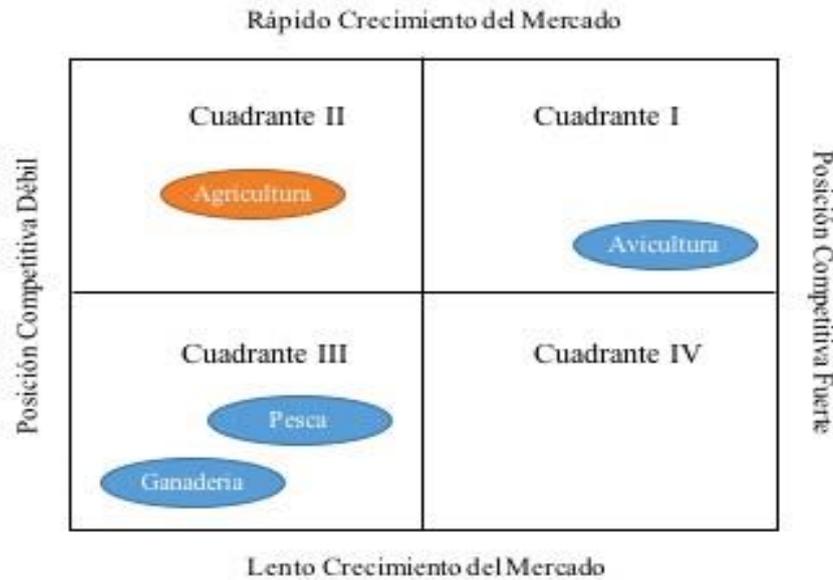


Figura 21. Matriz de la gran estrategia de la Provincia de Islay.  
 Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado*, por D'Alessio, 2014.

#### Cuadrante I:

- Incrementar la producción de carne avícola y derivados.
- Tecnificar el desarrollo de la producción de las aves para mejorar el rendimiento de carne por unidad y la tasa de mortalidad (control de peso corporal durante el crecimiento, control de la simulación de iluminación, programas de selección, etc.)
- Implementar programas de cuidado veterinario: control de plagas, vacunación, entre otros.

#### Cuadrante II:

- Tecnificar la producción de los actuales productos agrícolas de exportación: cebolla, ajo, páprika, espárragos y quinua.
- Incrementar el área de producción de los productos agrícolas de exportación mediante la ampliación de áreas de cultivo, y la capacitación e implementación de técnicas de riego.
- Liquidación de productos que no cuya demanda es baja o con alta volatilidad de precios.

- Iniciar la creación de una industria agroindustrial que permita procesar los productos en la provincia y exportarlos directamente por el puerto de TISUR.

### **6.6 Matriz de Decisión (DE)**

La matriz de decisión (DE) permite evaluar y priorizar las estrategias generadas a partir de las matrices analizadas en este capítulo. Las estrategias que requieren atención son aquellas cuyo peso repetitivo sea mayor a tres. En la Tabla 26 se muestra que siete de las 16 estrategias deben ser analizadas en detalle en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCP).

### **6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)**

A través de una evaluación subjetiva se determina el atractivo de cada estrategia con respecto a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas. El rango de atractividad con el que se evalúa es de 1 (sin atractivo) al 4 (muy atractivo). Este puntaje se multiplica con el peso, se suman los resultados por cada estrategia y así se obtiene el valor de atractividad de cada una. Como resultado de la matriz CPE se acepta cinco de las siete estrategias propuestas (ver Tabla 27).

### **6.8 Matriz Rumelt**

Esta matriz permite realizar una última evaluación de las estrategias para definir si estas son o no aprobadas, todo esto en base a los cuatro criterios de Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja (D'Alessio, 2014) (ver Tabla 28).

### **6.9 Matriz de Ética**

La matriz de ética filtra las estrategias bajo los parámetros de justicia, derecho y utilitarismo. Las estrategias propuestas no atentan contra los stakeholders en ninguna de los parámetros mencionados inclusive se tiene estrategias que promueven los derechos y fomentan el utilitarismo (ver Tabla 29).

Tabla 26. *Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

Origen	No.	Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO	1	Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia	X		X		X	3
FO	2	Construir una represa que atienda las necesidades del recurso hídrico de la agricultura y otras actividades de la provincia	X		X			2
FO	3	Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas.	X	X	X	X	X	5
FO	4	Capacitar en el uso de tecnología agrónoma	X	X	X	X	X	5
FO	5	Desarrollar convenios con empresas turísticas de Arequipa para implementar paquetes turísticos en la provincia.	X					1
DO	6	Integrar la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia	X		X		X	3
DO	7	Crear carreras técnicas enfocados a la agroindustria y administración empresarial	X					1
DO	8	Gestionar con la empresa privada obras de infraestructura.	X					1
DO	9	Capacitar en gestión pública a los funcionarios de las municipalidades provincial y distritales, y en gestión privada a los empresarios locales.	X					1
DO	10	Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay.	X	X		X	X	4
FA	11	Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo	X	X		X		3
FA	12	Crear puestos de trabajo a la población mediante el incremento y creación de actividades económicas.	X					1
FA	13	Crear un programa de capacitación y comunicación a los pobladores acerca de los estudios de impacto ambiental de los proyectos de inversión en la provincia. de la provincia	X	X	X			3
DA	14	Mejorar la comunicación entre el gobierno municipal y central con los empresarios privados para crear objetivos que permitan el aprovechamiento de los recursos	X		X	X		3
DA	15	Presentar propuestas de mejora para el desarrollo de la provincia mediante reuniones que incluyan a la sociedad civil y las entidades correspondientes	X					1
IE	16	Ampliar el área de siembra del Valle de Tambo para ampliar la producción de productos agrícolas de exportación.				X	X	2
GE	17	Liquidación de productos que no cuya demanda es baja o con alta volatilidad de precios.		X			X	2

Oportunidades	Factores Clave	Peso	Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia		Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas.		Capacitar en el uso de tecnología agrónoma		Integrar la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia		Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay.		Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo		Crear un programa de capacitación y comunicación a los pobladores acerca de los estudios de impacto ambiental de los proyectos de inversión en la provincia.		Mejorar la comunicación entre el gobierno municipal y central con los empresarios privados para crear objetivos que permitan el aprovechamiento de los recursos	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1	Incremento de Demanda de la Actividad Agrónoma, Pecuaria y Lácteos en el mercado regional y nacional	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
2	Posibilidades de Desarrollo Portuario (ligado a las políticas de reactivación de agro exportación y agroindustria).	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	1	0.12	2	0.24
3	Explotación de los Tratados y Convenios Internacionales (Acuerdos Bilaterales de Promoción y Protección de Inversiones (BRIPPAs), Tratados de Libre Comercio (TLC) y la Alianza del Pacífico).	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18
4	Apoyo a través la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
5	Inversiones en actividades económicas (Agroindustria, minería, construcción y pesca)	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2
6	Impulso del Circuito Turístico Costanero hacia la Región Sur (Arequipa-Cusco-Puno) y La Paz (Bolivia).	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12
Amenazas																		
1	Alta competitividad de las empresas nacionales e internacionales	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	1	0.13
2	Competencia de otras regiones y provincias en las actividades agrónoma, pecuaria y lácteos.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	1	0.12	3	0.36
3	Interferencia del gobierno central y regional en las propuestas y estrategias de desarrollo de los gobiernos locales y sociedad civil.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36
4	Rechazo de la población a la actividad minera por desinformación relacionada a la posible contaminación ambiental y reducción de la cantidad de agua para agricultura y consumo humano.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	5	0.4	3	0.24
5	Crisis económica global	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Puntaje de Atractividad (Oportunidades y Amenazas)				3.06		3.37		2.17		3.16		2.73		3.15		2.2		2.58

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Fortalezas	Factores Clave	Peso	Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia		Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas.		Capacitar en el uso de tecnología agrónoma		Integrar la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia		Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay.		Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo		Crear un programa de capacitación y comunicación a los pobladores acerca de los estudios de impacto ambiental de los proyectos de inversión en la provincia.		Mejorar la comunicación entre el gobierno municipal y central con los empresarios privados para crear objetivos que permitan el aprovechamiento de los recursos	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1	Experiencia en la producción agrícola tradicional	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
2	Disponibilidad de recursos hidrobiológicos (río Tambo) y de tierra de cultivo de calidad agrológica media	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3
3	Infraestructura portuaria adecuada para el comercio nacional e internacional	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14
4	Atractivos turísticos (playas, arquitectura, lagunas de Mejía, etc.)	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07
5	Constante mantenimiento y nuevas inversiones de la infraestructura vial y ferroviaria	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07
6	Permanente interacción con las empresas privadas para la ejecución de obras con capital privado	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.6	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7	Involucramiento de las Municipalidades Distritales en la ejecución del Plan de desarrollo estratégico de la provincia y otras actividades	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8	Fuente de financiamiento estable (Tesoro público, recursos propios, impuestos y canon)	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1
Debilidades																		
1	Déficit de infraestructura agroindustrial.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
2	Deficiente gestión del uso de los recursos naturales e inversiones privadas	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	Inadecuada educación superior.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
4	Ineficiencia y alto costo de la cadena comercial e industrial (agronomía, turismo, pesca, y otras actividades de la provincia).	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5	Deficiente infraestructura y servicios turísticos	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
6	Falta de gestión municipal adecuada para ejecutar el presupuesto anual de la municipalidad, el plan estratégico de la provincia, captar inversión privada y otras actividades propias de la municipalidad	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Puntaje de Atractividad (Fortalezas y Debilidades)				2.57		2.83		2.89		2.57		2.98		2.35		2.57		2.3
Puntaje Total de Atractividad				5.63		6.2		5.06		5.73		5.71		5.5		4.77		4.88

Tabla 28.

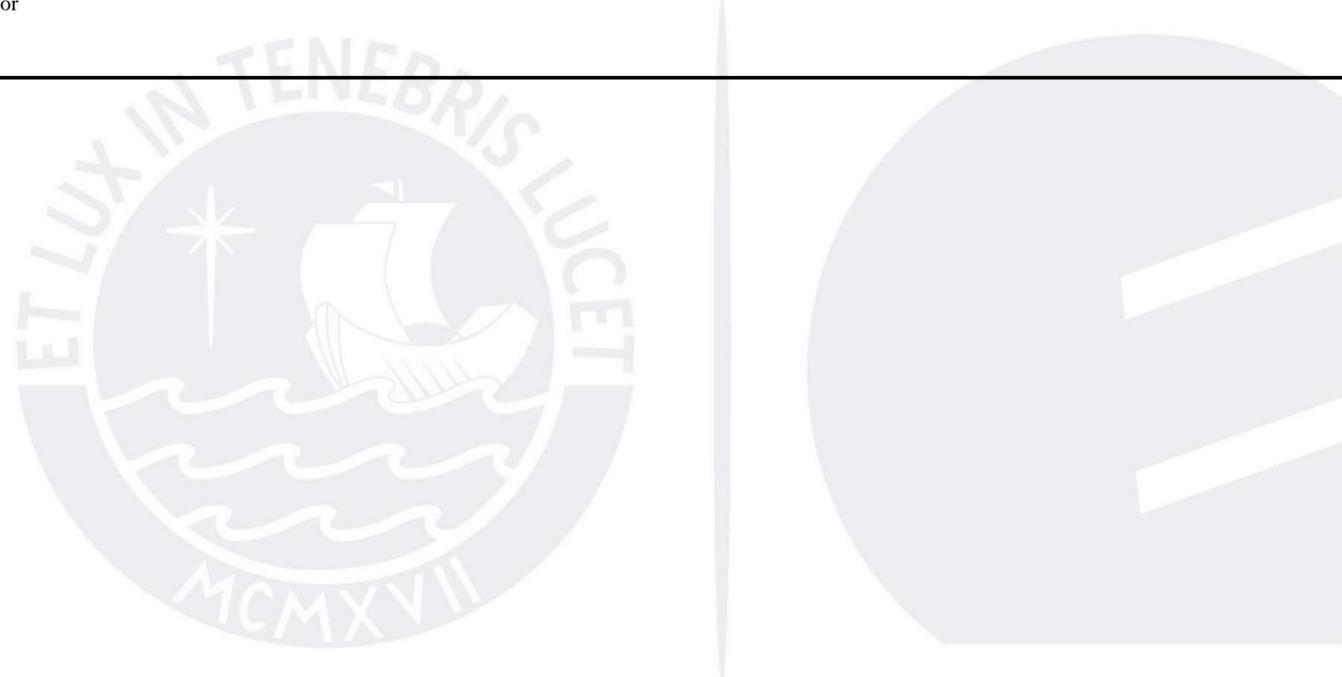
*Matriz de Evaluación Rumelt*

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Capacitar en el uso de tecnología agrónoma	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	actividad agroindustrial y agroexportadora en la	Sí	Sí	No*	Sí	Sí
5	Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay. Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que	Si	Si	Si	Si	Si
6	brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* \* Con respecto a la estrategia Impulsar la integración de la cadena agrónoma el resultado de la matriz Rumelt indica que no es factible y no debería aceptarse, sin embargo consideramos que la integración hacia adelante es importante para el desarrollo de la provincia de Islay y se debe asumir los riesgos y sobre costos asociados

Tabla 29.  
Matriz de Ética

		Derechos					Justicia			Utilitarismo			
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto al derecho a la libertad de conciencia	Impacto al derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1	Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutro	Justo	Neutro	Excelente	Excelente
2	Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
3	Capacitar en el uso de tecnología agrónoma	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente
4	Integrar la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente
5	Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay.	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Neutro
6	Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente



### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que fueron aprobadas después del análisis en todas las matrices anteriores y son E1, E3, E4, E6, E10 y E11(ver Tabla 30). Las estrategias de contingencia del primer grupo son las que no fueron aceptadas en el matriz de Rumelt, sin embargo en este caso todas las estrategias fueron aceptadas por lo que se considera las estrategias de contingencia del segundo y tercer grupo son las que se muestran en la Tabla 31 y 32.

Tabla 30.

#### *Estrategias Retenidas*

---

E1	Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia
E3	Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas.
E4	Capacitar en el uso de tecnología agrónoma
E6	Integrar la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia
E10	Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay.
E11	Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo

---

Tabla 31. *Estrategias de Contingencia Grupo Dos*

#### *Estrategias de Contingencia Grupo Dos*

---

E13	Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay.
E14	Mejorar la comunicación entre el gobierno municipal y central con los empresarios privados para crear objetivos que permitan el aprovechamiento de los recursos

---

Tabla 32.

#### *Estrategias de Contingencia Grupo Tres*

---

E2	Construir una represa que atienda las necesidades del recurso hídrico de la agricultura y otras actividades de la provincia
E5	Desarrollar convenios con empresas turísticas de Arequipa para implementar paquetes turísticos en la provincia.
E7	Crear carreras técnicas enfocados a la agroindustria y administración empresarial
E8	Gestionar con la empresa privada obras de infraestructura.
E9	Capacitar en gestión pública a los funcionarios de las municipalidades provincial y distritales, y en gestión privada a los empresarios locales
E12	Crear puestos de trabajo a la población mediante el incremento y creación de actividades económicas.
E15	Presentar propuestas de mejora para el desarrollo de la provincia mediante reuniones que incluyan a la sociedad civil y las entidades correspondientes
E17	Ampliar el área de siembra del Valle de Tambo para ampliar la producción de productos agrícolas de exportación.

---

E17 Liquidación de productos cuya demanda es baja o con alta volatilidad de precios.

---

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

La matriz de la Tabla 33 muestra que estrategias permitirán el desarrollo de los objetivos a largo plazo.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Esta matriz permite analizar las posibles reacciones de los principales competidores y preverlas para poder implementar las estrategias de manera satisfactoria abarcando una mayor cantidad de probabilidades y escenarios (D'Alessio, 2014) (ver Tabla 34).

### **6.13 Conclusiones**

La Provincia de Islay cuenta con la agricultura, pesca y turismo como principales actividades económicas que explotan los recursos naturales del área, con posibilidad de desarrollar una industria mejor orientada a la adecuada explotación de los recursos, a la exportación de los mismos, y a promocionar servicios turísticos de calidad y brindar el progreso que la provincia requiere.

Hubo una época en que la provincia fue conocida como la despensa de Arequipa e inclusive se exportaba a Bolivia, por lo que cuenta con la experiencia necesaria para ser un productor agrícola y actualmente cuenta con más de 32,500 hectáreas que son aptas para el cultivo que no son utilizadas. Además, cuenta con un circuito de playas en toda la provincia, con una reserva cultural donde se pueden observar una serie de aves, y arquitectura de la época colonial que requiere ser restaurada. Finalmente, si bien la contribución de la actividad pesquera a la economía provincial no es importante, gran porcentaje del distrito de Matarani se dedica a ella. Y al analizar las características económicas, sociales, financieras y políticas externas e internas en forma de matrices, se concluye que es la actividad agroindustrial la que permitirá un desarrollo humano y económico sostenible.

Las estrategias y los objetivos están enfocados en contar con recursos humanos con la educación necesaria profesional y técnica en las áreas de agronomía e industria, enfocarse en

Mediante un progresivo proceso de cambio y a partir del 2017, la provincia de Islay al 2032 estará consolidada en el sur del Perú como la principal plataforma productiva agroindustrial para consumo interno y de exportación de cebolla, páprika y ajo, y como una comunidad minera responsable. Con una población con capacidades desarrolladas gracias a procesos de educación inclusiva de calidad. Manteniendo un adecuado cuidado y respeto por el medio ambiente y los derechos del ciudadano

		Objetivos de largo plazo							
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
	Estrategias Especificas								
E1	Crear agroindustrias que	X	X	X	X		X	X	
E3	Crear una industria	X	X	X	X			X	
E4	Capacitar en el uso de		X	X	X			X	
E6	Integrar la cadena agrónoma			X			X		
E10	Comunicar los beneficios que					X	X	X	X
E11	Crear una organización	X	X	X	X	X			X

Para el año 2026 haber conseguido el abastecimiento hídrico necesario para el adecuado desarrollo de la actividad agraria, mediante la construcción de una represa en la cuenca del río Tambo en la región de Arequipa que sea capaz de incrementar el caudal actual de 8 m3/seg. promedio a 16 m3/seg. de agua.

Para el año 2032 haber implementado sistemas de riego tecnificado en 20,000 hectáreas de sembrío para incrementar el rendimiento hídrico de la actual actividad agraria.

Para el año 2032, el 75% de la producción agrícola de la provincia será para exportación (actualmente al 2015 es del 46.11%), mediante el desarrollo de cada componente de la cadena de la agroindustria (recurso hídrico, capacitación, tecnificación, industrialización, producto final, transporte y exportación), teniendo en cuenta la sociedad y el medio ambiente.

Para el año 2032 incrementar gradualmente el área de cultivo de 12,670, en el 2015, a 32,670 hectáreas del total disponible de 45,170.5.

Para el año 2032 haber incrementado de 500,000 a 1'000,000 el número de turistas del circuito turístico del sur (playas, ecoturismo y turismo de aventura) a lo largo del año.

Para el año 2032 atraer inversión para disminuir la tasa de desempleo a un porcentaje menor a 3.5% (al 2015 se encuentra en 5.3%).

Para el 2019 crear los programas de carrera técnica en agroindustria y administración de empresas.

Para el 2028 Southern Peru Copper Corporation debe contar con la aceptación de la comunidad para la ejecución del proyecto de expansión Ta María.



Tabla 34.

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores		
		Ica	Camaná	Moquegua
E1	Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia	Indiferente. Puesto que Ica tiene un alto desarrollo en agroindustria.	Alto peligro. La agroindustria no está desarrollada en la zona.	Estará atento. En los últimos años la región ha invertido en agroindustria. Estará atento. Ha
E3	Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas.	Estará atento. Debido a su producción y exportación de paprika y frutas (cítricos).	Estará atento. Camaná es uno de los principales productores de arroz y harina de pescado en el sur del país.	mejorado la exportación de pisco, palta y tiene proyectos para el cambio del sembrío de alfalfa por frutales.
E4	Capacitar en el uso de tecnología agrónoma	Indiferente. Es una de las regiones con mayor uso de tecnología y capacitación tecnológica.	Alto peligro. No cuenta con empresas altamente tecnificadas o capacitadas.	Indiferente. Tiene con tecnología agrónoma y personal capacitado.
E6	Integrar la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia	Indiferente. Ica se ha especializado en la integración de su proceso productivo, emplea altos estándares para la toma de decisiones y calidad.	Alto peligro. No tiene integradas su cadena agrónoma.	Estará atento. Moquegua viene trabajando en la integración de su cadena productiva agrícola.
E10	Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay	Estará atento. Debido a que la inversión minera puede incrementar la competitividad de la industria y agricultura.	Alto peligro. No cuenta con empresas competitivas	Indiferente. Es una de las regiones más competitivas a nivel nacional. Cuenta con inversión minera y su agroindustria está desarrollada
E11	Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo	Indiferente. Tiene empresas competitivas a nivel nacional.	Alto peligro. No cuenta con empresas altamente competitivas	Indiferente. Es una de las regiones más competitivas a nivel nacional.

productos agrícolas de exportación que generen mayor rentabilidad que los productos tradicionales, disminuir la producción de productos que no contribuyen al desarrollo, crear una agroindustria, contar con el recurso hídrico necesario y crear una organización civil que

lidere los cambios necesarios. Finalmente mediante los objetivos y estrategias propuestas se espera que la provincia sea competitiva, tenga una economía sostenible y contribuya significativamente a la económica y desarrollo de la macro región sur.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo se alcanzan con cada estrategia desprendida de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2014), los cuales son importantes para la implementación estratégica, y deben ser medibles, cuantitativos, realistas, consistentes y prioritarios (Davis, 2008). Para la Provincia de Islay se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo por cada uno de los objetivos de largo plazo, y estos estarán liderados por el comité de desarrollo agroindustrial de la Provincia de Islay (CDAPI):

OLP 1. Para el año 2026 haber conseguido el abastecimiento hídrico necesario para el adecuado desarrollo de la actividad agraria, mediante la construcción de una represa en la cuenca del río Tambo en la región de Arequipa que sea capaz de incrementar el caudal actual de 8 m<sup>3</sup>/seg. promedio a 16 m<sup>3</sup>/seg. de agua.

- OCP 1.1 Establecer en el 2017 una mesa de diálogo conformada por el comité de desarrollo agroindustrial de la Provincia de Islay (CDAPI), autoridades del gobierno regional y nacional para desarrollar el plan de trabajo de la construcción de una represa, de una capacidad de al menos 60 millones de m<sup>3</sup>, en la Provincia de Islay.
- OCP 1.2 Difundir en el 2018 (a la población de la Provincia de Islay y de la región Arequipa) el informe de beneficios al sector agrícola, industrial y población en general que brindara la represa.
- OCP 1.3 Presentar en el 2019 el proyecto de la construcción de la represa que beneficie a la población en general y a la agricultura, y que además permita el desarrollo de otras actividades económicas en la provincia.
- OCP 1.4 Conseguir en el 2019 al 2020 la aprobación del proyecto de construcción de la represa en Islay.

- OCP 1.5 Ejecución de la construcción de la represa en Islay del 2020 al 2026.

OLP 2. Para el año 2032 haber implementado sistemas de riego tecnificado en 20,000 hectáreas de sembrío para incrementar el rendimiento hídrico de la actual actividad agraria.

- OCP 2.1 Desarrollar en 2017, un plan de implementación de sistemas de riego tecnificado que permita una eficiencia de riego mayor al 60%.
- OCP 2.2 Certificar anualmente, iniciando el primer trimestre del 2018, a 350 profesionales y técnicos agropecuarios, y a agricultores de la provincia (aproximadamente el 10% de los miembros de las juntas de usuarios de las comisiones de regantes), en el riego tecnificado, técnicas de sembrío y fertilización de tierras.
- OCP 2.3 Implementar anualmente, iniciando el tercer trimestre del 2018 y culminando en el 2032, la instalación de un sistema de riego tecnificado para por lo menos 2000 hectáreas anuales.

OLP 3. Para el año 2032, el 75% de la producción agrícola de la provincia será para exportación (actualmente es del 46.11%), mediante el desarrollo de cada componente de la cadena de la agroindustria (recurso hídrico, capacitación, tecnificación, industrialización, producto final, transporte y exportación), teniendo en cuenta la sociedad y el medio ambiente.

- OCP 3.1 Crear cursos anuales de especialización agroindustrial, iniciando el 2018, para 35 profesionales y técnicos agropecuarios, y a agricultores de la provincia.
- OCP 3.2. Obtener, para el 2023 obtener las certificaciones de calidad (buenas prácticas agrícolas (BPA), de fabricación (BPF), análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC), etc.) y fitosanitarios (SENASA, DIGESA, estándar HACCP y otros reglamentos y directivas del país importador) para los productos de agro exportación.

- OCP 3.3. Iniciando en el 2019, y sin fecha de término, el CDAPI con el apoyo de las autoridades de la provincia, atraerá inversiones privadas y promoverá los productos de exportación mediante un plan de negocios, buscando condiciones favorables (mejor marco legal, fiscal, crediticio, etc.) y buscando apoyo de organizaciones internacionales (banco interamericano de desarrollo (BID), fundación de las naciones unidas (FNU), etc. que soporten en las iniciativas mencionadas.
  - OCP 3.4. Incrementar, para el 2025 incrementar el rendimiento de producción por hectárea de los productos de exportación (ajo de 14.4 ton./ha. a más de 18 ton./ha. (USA), cebolla de 45.2 ton./ha. a 50 ton./ha. (Valle de Nepeña (Perú), USA), higuera de 3.5 ton./ha. a 5 ton./ha. (Argentina), quinua de 3.8 ton./ha. a 4.5 ton./ha. (Arequipa), paprika de 5.5 ton./ha. a 6 ton./ha. en seco (Pisco, Perú).
  - OCP 3.5. Para el 2023 contar con una escuela técnica establecida localmente que brinde carreras relacionadas con las actividades económicas de la provincia.
- OLP 4. Para el año 2032 incrementar gradualmente el área de cultivo de 12,670, en el 2015, a 32,670 hectáreas del total disponible de 45,170.5.
- OCP 4.1 Establecer en el 2018 una mesa de diálogo conformada por el CDAPI, autoridades del gobierno regional y nacional para desarrollar el plan de trabajo de la ampliación del área de cultivo en 20,000 hectáreas y el plan de infraestructura vial de acceso a dichas áreas.
  - OCP 4.2 Iniciando en el 2019, y sin fecha de término, atraer inversiones privadas mediante un plan de negocios, buscando condiciones favorables (mejor marco legal, fiscal, crediticio, etc.) y buscando apoyo de organizaciones internacionales (banco interamericano de desarrollo (BID), fundación de las naciones unidas (FNU), etc.

- OCP 4.3 A partir del 2020 hasta el 2032, habilitar nuevas tierras agrícolas en 1800 hectáreas anualmente.

OLP. 5 Para el año 2032 haber incrementado de 500,000 a 1'000,000 el número de turistas del circuito turístico del sur (playas, ecoturismo y turismo de aventura) a lo largo del año.

- OCP 5.1 Desarrollar en el 2017 el plan de desarrollo del turismo de la provincia (promoción y creación de servicios turísticos) e iniciar la implementación en el mismo año.
- OCP 5.2 Para el año 2028 incrementar de 3 a 9 meses el periodo de afluencia de turistas a la provincia.

OLP 6. para el año 2032 atraer inversión para disminuir la la tasa de desempleo a un porcentaje menor a 3.5% (al 2015 se encuentra en 5.3%).

- OCP 6.1 Impulsar la consecución de los objetivos OLP 3, OLP 4 y OLP 5.
- OCP 6.2 A partir del 2019, hasta el 2032 cumplir con el uso de al menos el 90% del presupuesto asignado para obras de infraestructura en la provincia.
- OCP 6.3 Desde el 2020, hasta el 2032 implementar un programa de desarrollo social que garantice la inclusión social de jóvenes entre 20 y 30 años mediante programas de becas, prácticas profesionales y otros.

OLP 7. Para el 2019 crear los programas de carrera técnica en agroindustria y administración de empresas.

- OCP 7.1 Desde el 2018 hasta el 2032 implementar un programa de desarrollo social que garantice un fondo económico de 5 becas anuales para carreras técnicas.
- OCP 7.2 Desarrollar en el 2017 el plan de desarrollo de la educación técnica de la provincia e iniciar la implementación en el año 2018.

- OCP 7.2 Establecer convenios con las principales universidades de la región Arequipa y con las escuelas técnicas de la provincia (SENATI e Instituto Superior Jorge Basadre) para incluir a partir del 2018, en su currícula, la carrera técnica de agroindustria y administración de empresas.

OLP 8. Para el 2028 Southern Peru Copper Corporation debe contar con la aceptación de la comunidad para la ejecución del proyecto de expansión Tía María.

- OCP 8.1 Desarrollar e implementar para el 2018 un plan de comunicaciones asertivas a la población. Indicando los beneficios de la minera y mitigación y control de los impactos ambientales negativos significativos.
- OCP 8.2 A inicios del 2019 hasta el 2028 mantener una mesa de diálogo con las autoridades locales y regionales y actores sociales de la provincia, para desarrollar el plan de responsabilidad social de Southern Peru Copper Corporation que garantice el desarrollo de la provincia.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos están basados en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2014). Son aquellos que permitirán que se desarrolle cada estrategia. Se identifican los siguientes recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. (Ver tabla 35).

**Recursos financieros.** La Provincia de Islay cuenta con el canon minero, retribución de la operación del puerto de Matarani, recursos propios y participación en un porcentaje del presupuesto del gobierno regional de Arequipa. Además de ello se gestionan obras de infraestructura mediante la ley 29230, ley de obras por impuestos, promoción de inversión privada y contratos de concesión de cierta infraestructura municipal para su administración, especialmente en los meses de verano. La municipalidad debe incidir en buscar el incremento en su recaudación de recursos propios como impuestos ya que durante el año 2015 tuvo una

reducción importante de sus ingresos por este concepto, asimismo se hace evidente que también debe mejorar en su gestión para la inversión del presupuesto asignado.

**Recursos físicos.** Para posicionar a la Provincia de Islay en un nivel competitivo se desarrollarán proyectos de inversión en infraestructura, industria y educación, enfocados al sector agroindustrial y turismo. Es importante como lo vimos en el punto anterior que se optimice el uso del presupuesto en mejoras de infraestructura vial y educativa, asimismo se debe coordinar con el gobierno regional la inversión pública en la provincia de tal forma que impulse el crecimiento del sector agroindustrial. Además de políticas que promuevan la creación de empresas y así aportar también al presupuesto disponible de la provincia.

**Recursos humanos.** El liderazgo, compromiso y proactividad de las autoridades será primordial para alcanzar el éxito. Referido a contar con personal técnico debidamente formado y capacitado que se haga cargo de los proyectos y que asuman los retos que éstos demanden. Es por esto que el gobierno debe preocuparse por capacitar a la población en los conocimientos técnicos que se requieren para llevar a cabo este proyecto.

**Recursos tecnológicos.** Es importante contar con la tecnología adecuada, que garantice una eficiente gestión de los objetivos a corto plazo. El uso de sistemas informáticos simplificarán el seguimiento de procesos y el monitoreo de los resultados. Obteniendo así información confiable y oportuna para la toma de decisiones. De igual forma es necesario contar con la tecnología de punta para el sistema de riego que se desea implementar y con el que se ahorraría el recurso más importante y del cual se carece que es el agua.

### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas son los lineamientos en los que se basarán cada estrategia, están alineadas con la misión, visión, valores y código de ética de la provincia de Islay (D'Alessio, 2014). A continuación se presentan las siguientes políticas para cada una de las estrategias retenidas (tabla 36):

E1. Crear agroindustrias que procesen los productos agrícolas de la provincia

P1. Invertir en el desarrollo social de la provincia mediante la creación de puestos de trabajo de acuerdo a las actividades económicas de la provincia.

P2. Impulsar la formación de nuevas empresas relacionadas a la agroindustria.

P3. Incentivar la tecnología, investigación y desarrollo.

P4. Promover la oferta de becas de la empresa privada y pública para jóvenes.

P5. Difundir y actuar bajo los lineamientos de los valores y código de ética.

P6. Desarrollar procesos con altos estándares de calidad y comprometidos con el medio ambiente y responsabilidad social.

E3. Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas.

P2. Impulsar la formación de nuevas empresas relacionadas a la agroindustria.

P3. Incentivar la tecnología, investigación y desarrollo.

E4. Capacitar en el uso de tecnología agrónoma

P3. Incentivar la tecnología, investigación y desarrollo.

P4. Promover la oferta de becas de la empresa privada y pública para jóvenes.

P6. Desarrollar procesos con altos estándares de calidad y comprometidos con el medio ambiente y responsabilidad social.

P9. Optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles.

E6. Integrar la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia

P2. Impulsar la formación de nuevas empresas relacionadas a la agroindustria.

P6. Desarrollar procesos con altos estándares de calidad y comprometidos con el medio ambiente y responsabilidad social.

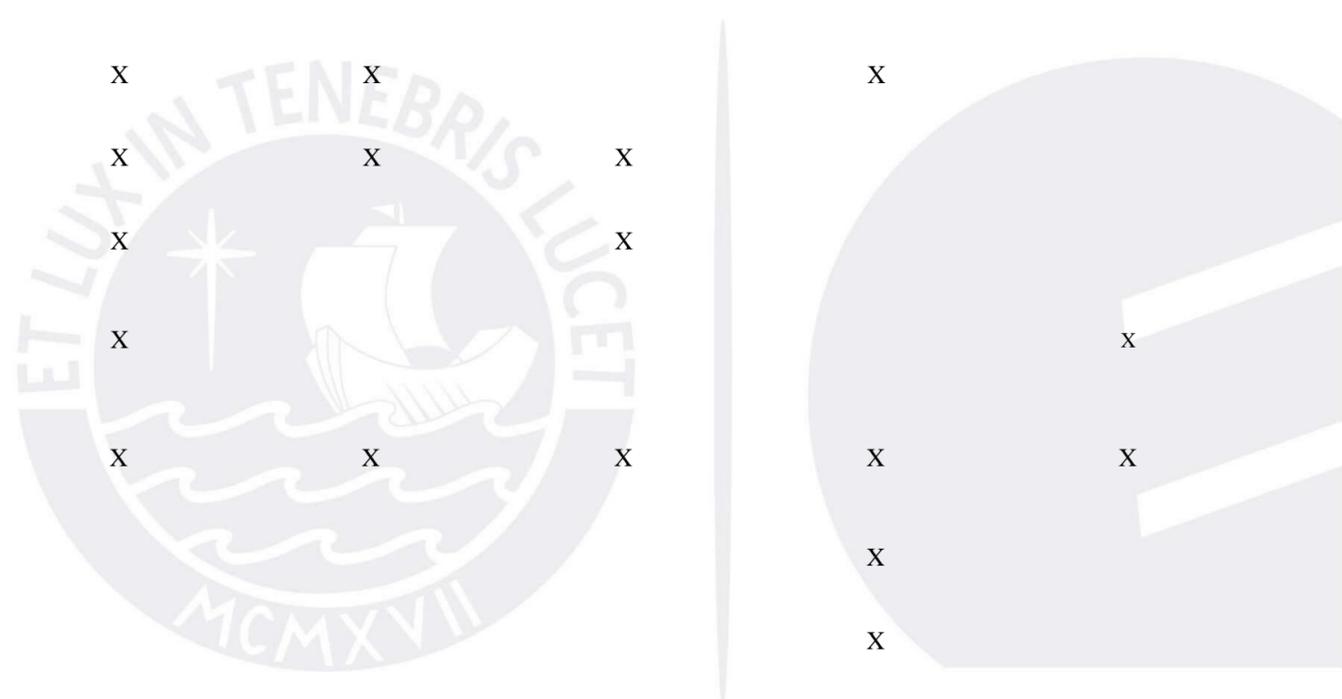
P7. Promover servicios integrados para la exportación.

- P8. Velar por que se brinde valor agregado a los productos de la agroindustria.
- P9. Optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles.
- E10. Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay
- P11. Desarrollar los planes de acuerdo a un estudio de línea base.
- P12. Incentivar la participación de los principales actores sociales y autoridades de la provincia.
- P13. Compromiso con la información transparente y optimización de recursos.
- E11. Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo
- P3. Incentivar la tecnología, investigación y desarrollo.
- P4. Promover la oferta de becas de la empresa privada y pública para jóvenes.
- P6. Desarrollar procesos con altos estándares de calidad y comprometidos con el medio ambiente y responsabilidad social.
- P7. Promover servicios integrados para la exportación.
- P8. Velar por que se brinde valor agregado a los productos de la agroindustria.
- P9. Optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles.
- P10. Desarrollar e implementar directrices para atraer la inversión privada.

Tabla 35.  
Tabla de Recursos vs. Objetivos a Corto Plazo

N°	Objetivos	Recursos utilizados
<b>Perspectiva del aprendizaje interno</b>		
OCP 2.1	Desarrollar en 2017, un plan de implementación de sistemas de riego tecnificado que permita una eficiencia de riego mayor al 60%.	Capacitación técnica y utilización de nuevas tecnologías para el sistema de riego y semillas.
OCP 2.2	Certificar anualmente, iniciando el primer trimestre del 2018, a 350 profesionales y técnicos agropecuarios, y a agricultores de la provincia (aproximadamente el 10% de los miembros de las juntas de usuarios de las comisiones de regantes), en el riego tecnificado, técnicas de sembrío y fertilización de tierras.	Capacitación técnica y convenios con entidades de educación superior.
OCP 2.3	Implementar anualmente, iniciando el tercer trimestre del 2018 y culminando en el 2032, la instalación de un sistema de riego tecnificado para por lo menos 2000 hectáreas anuales.	Utilización de nuevas tecnologías para el sistema de riego.
OCP 3.1	Crear cursos anuales de especialización agroindustrial, iniciando el 2018, para 35 profesionales y técnicos agropecuarios, y a agricultores de la	Capacitación técnica y convenios con entidades de educación superior.
OCP 3.2	Obtener, para el 2023 obtener las certificaciones de calidad (buenas prácticas agrícolas (BPA), de fabricación (BPF), análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC), etc.) y fitosanitarios (SENASA, DIGESA, estándar HACCP y otros reglamentos y directivas del país importador) para los productos de agro exportación.	Capacitación técnica y utilización de nuevas tecnologías para el sistema de riego y semillas.
OCP 6.3	Desde el 2020, hasta el 2032 implementar un programa de desarrollo social que garantice la inclusión social de jóvenes entre 20 y 30 años mediante programas de becas, prácticas profesionales y otros.	Capacitación técnica y convenios con entidades de educación superior y empresas privadas.
OCP 7.1	Desde el 2018 hasta el 2032 implementar un programa de desarrollo social que garantice un fondo económico de 5 becas anuales para carreras técnicas	Capacitación técnica y convenios con entidades de educación superior y empresas privadas.
OCP 7.2	Establecer convenios con las principales universidades de la región Arequipa y con las escuelas técnicas de la provincia (SENATI e Instituto Superior Jorge Basadre) para incluir a partir del 2018, en su currícula, carreras técnicas y profesionales demandadas por las empresas de la provincia.	Convenios con entidades de educación superior y empresas privadas.
OCP 7.3	Desde el 2018 y anualmente implementar un programa de desarrollo social que garantice un fondo económico de al menos 5 becas para carreras técnicas.	Convenios con entidades de educación superior y empresas privadas.
<b>Perspectiva del proceso</b>		
OCP 1.1	Establecer en el 2017 una mesa de diálogo conformada por el comité de desarrollo agroindustrial de la provincia de Islay (CDAPI), autoridades del gobierno regional y nacional para desarrollar el plan de trabajo de la construcción de una represa, de una capacidad de al menos 60 millones de m3, en la provincia de Islay.	Ejecución del plan de trabajo entre agricultores y gobierno.
OCP 1.2	Difundir en el 2018 (a la población de la provincia de Islay y de la región Arequipa) el informe de beneficios al sector agrícola, industrial y población en general que brindara la represa.	Programa de difusión y convenios con medios de comunicación.
OCP 1.3	Difundir en el 2017 (a la población de la provincia de Islay y de la región Arequipa) el informe de beneficios al sector agrícola, industrial y población en general que brindara la represa.	Programa de difusión y convenios con medios de comunicación. Encuestas de medición de percepción.
OCP 1.5	Ejecución de la construcción de la represa en Islay del 2020 al 2026.	Presupuesto asignado por el gobierno.
OCP 3.4	Incrementar, para el 2025 incrementar el rendimiento de producción por hectárea de los productos de exportación (ajo de 14.4 ton./ha. a más de 18 ton./ha. (USA), cebolla de 45.2 ton./ha. a 50 ton./ha. (Valle de Nepeña (Perú), USA), higuera de 3.5 ton./ha. a 5 ton./ha. (Argentina), quinua de 3.8 ton./ha. a 4.5 ton./ha. (Arequipa), paprika de 5.5 ton./ha. a 6 ton./ha. en seco (Pisco, Perú).	Capacitación técnica y utilización de nuevas tecnologías para el sistema de riego y semillas.
OCP 4.1	Establecer en el 2018 una mesa de diálogo conformada por el CDAPI, autoridades del gobierno regional y nacional para desarrollar el plan de trabajo de la ampliación del área de cultivo en 20,000 hectáreas y el plan de infraestructura vial de acceso a dichas áreas.	Ejecución del plan de trabajo entre agricultores y gobierno.
OCP 6.1	Impulsar la consecución de los objetivos OLP 3, OLP 4 y OLP 5.	Capacitación técnica y utilización de nuevas tecnologías para el sistema de riego y semillas. Ejecución del plan turístico integral.
OCP 8.1	Desarrollar e implementar para el 2018 un plan de comunicaciones asertivas a la población. Indicando los beneficios de la minera y mitigación y control de los impactos ambientales negativos significativos.	Profesionales y técnicos especializados. Medios y mecanismos de comunicación.
OCP 8.2	A inicios del 2019 hasta el 2028 mantener una mesa de dialogo con las autoridades locales y regionales y actores sociales de la provincia, para desarrollar el plan de responsabilidad social de Southern Peru Copper Corporation que garantice el desarrollo de la provincia.	Profesionales y técnicos especializados. Estudio integral de línea base de la provincia.
<b>Perspectiva del cliente</b>		
OCP 3.3	Iniciando en el 2019, y sin fecha de término, el CDAPI con el apoyo de las autoridades de la provincia, atraerá inversiones privadas y promoverá los productos de exportación mediante un plan de negocios, buscando condiciones favorables (mejor marco legal, fiscal, crediticio, etc.) y buscando apoyo de organizaciones internacionales (banco interamericano de desarrollo (BID), fundación de las naciones unidas (FNU), etc. que soporten en las iniciativas mencionadas.	Ejecución del plan de trabajo del gobierno local.
OCP 4.3	A partir del 2020 hasta el 2032, habilitar nuevas tierras agrícolas en 1800 hectáreas anualmente.	Capacitación técnica y utilización de nuevas tecnologías para el sistema de riego y semillas.
OCP 5.1	Desarrollar en el 2017 el plan de desarrollo del turismo de la provincia (promoción y creación de servicios turísticos) e iniciar la implementación en el mismo año.	Ejecución del plan turístico integral.
OCP 5.2	Para el año 2028 incrementar de 3 a 9 meses el periodo de afluencia de turistas a la provincia.	Ejecución del plan turístico integral.
<b>Perspectiva financiera</b>		
OCP 1.4	Presentar en el 2018 el proyecto de la construcción de la represa que beneficie a la población en general y a la agricultura, y que además permita el desarrollo de otras actividades económicas en la provincia.	Ejecución del plan de trabajo entre agricultores y gobierno.
OCP 6.2	Desde el 2017 y anualmente alcanzar un nivel de cumplimiento del cumplir con al menos el 90% del presupuesto asignado para obras de infraestructura en la provincia.	Ejecución del plan de trabajo del gobierno local.

		Estrategias					
		E1	E3	E4	E6	E10	E11
Políticas	Promover la creación de empresas agroindustriales		Crear una industria agroexportadora para los actuales y nuevos productos agrícolas	Capacitar en el uso de tecnología agrónoma	Impulsar la integración de la cadena agrónoma para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia	Comunicar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay	Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a capacitarlas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada una de las etapas del proceso productivo
P1	Invertir en el desarrollo social de la provincia mediante la creación de puestos de trabajo de acuerdo a las actividades económicas de la provincia.	X				X	
P2	Impulsar la formación de nuevas empresas relacionadas a la agroindustria.	X	X		X		
P3	Incentivar la tecnología, investigación y desarrollo.	X	X	X			X
P4	Promover la oferta de becas de la empresa privada y pública para jóvenes.	X		X			X
P5	Difundir y actuar bajo los lineamientos de los valores y código de ética.	X				X	
P6	Desarrollar procesos con altos estándares de calidad y comprometidos con el medio ambiente y responsabilidad social.	X	X	X	X	X	X
P7	Promover servicios integrados para la exportación.				X		X
P8	Velar por que se brinde valor agregado a los productos de la agroindustria.				X		X
P9	Optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles.			X	X		X
P10	Desarrollar e implementar directrices para atraer la inversión				X		X
P11	Desarrollar los planes de acuerdo a un estudio de línea base.					X	
P12	Incentivar la participación de los principales actores sociales y autoridades de la provincia.					X	
P13	Compromiso con la información transparente y optimización de recursos.					X	



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

La estructura organizacional actual de la Provincia de Islay se muestra en la Figura 22, y es importante mencionar que el gobierno local es el que ayudará a la implementación de las estrategias a través de las políticas estructuradas; en tal sentido la Municipalidad de Islay mediante su estructura, según (D'Alessio, 2014), se constituye como el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades.

En tal sentido la estructura actual le otorga una mayor relevancia a un enfoque social, le falta impulsar el desarrollo económico; en tal sentido se propone algunos ajustes para la consecución de las estrategias propuestas que conjuntamente con la asignación presupuestal fortalecerá las iniciativas económicas para el desarrollo competitivo de la Provincia de Islay.

Es importante consolidar en una gerencia el desarrollo económico de la provincia, se conseguiría de la fusión de las gerencias de promoción y desarrollo social y gerencia de servicios comunales, manteniendo sus sub gerencias y elevando el desarrollo económico a una gerencia de desarrollo económico responsable de velar por la promoción empresarial de la pequeña y microempresa, así como el desarrollo económico sectorial formalizando en departamentos para el impulso de los emprendimientos actuales y proyectos relevantes, innovadores de implicancia local y nacional.

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

El desarrollo de la Provincia de Islay está encaminado a mantener un equilibrio entre el medio ambiente, ecología y el desarrollo económico de manera sostenible y responsable, respetando el suelo y la ecología que sustenta la agricultura así como optimizando la fuente hídrica de la provincia que constituye el pilar de los objetivos

enunciados que permitirán la mejora en las condiciones de vida de la población que contribuye a la reducción de la pobreza.

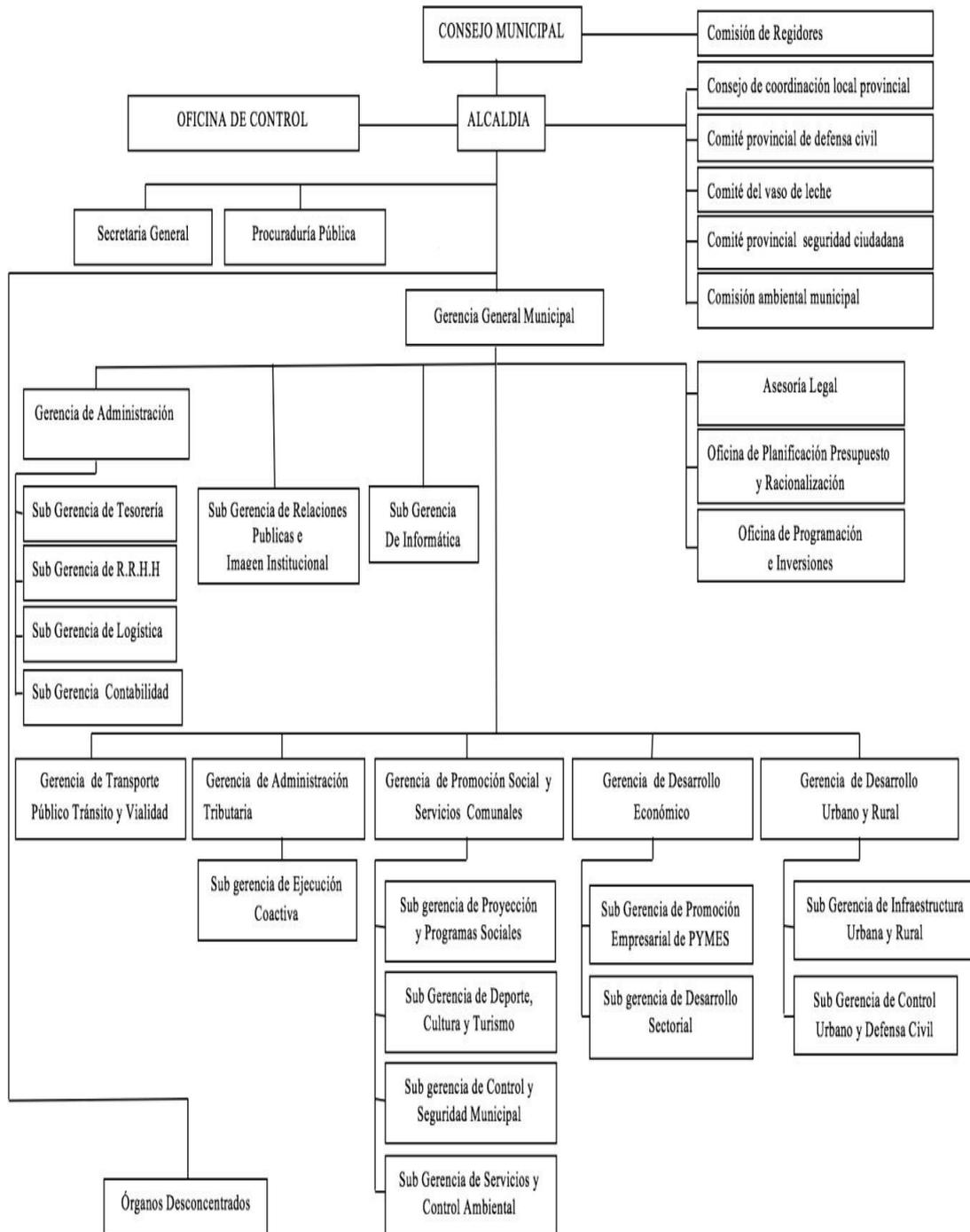


Figura 22 Organigrama de la municipalidad provincial de Islay 2011Propuesta. Adaptado de: Municipalidad Distrital de Mollendo (2011). Mollendo, Perú. ([http://www.munimollendo.gob.pe/images/stories/muniweb/transparencia/10.2.1\\_instrumentos\\_de\\_gestion/](http://www.munimollendo.gob.pe/images/stories/muniweb/transparencia/10.2.1_instrumentos_de_gestion/))

## 7.6 Recursos Humanos

Con el propósito de brindar el recurso humano necesario para el desarrollo de la Provincia de Islay, el objetivo es impulsar la creación de escuelas técnicas que brinden carreras relacionadas con las actividades productivas locales con el propósito de reducir el nivel de migración de jóvenes, permitiendo desarrollar el conocimiento técnico en actividades como la agricultura y agro industria con métodos tecnificados que facilitarán el fortalecimiento de las principales cadenas productivas locales, este desarrollo educativo controlará los sentimientos de ansiedad y temor personal, que paralelamente fuerce al cambio mediante una estrategia racional.

Según D'Alessio, (2014) permitirá motivar el autointerés y adoptarán nuevas experiencias y reforzando lo aprendido por sus ancestros que van emulando de generación en generación, esto permitirá un desarrollo en las competencias de la mano de obra. Es importante mencionar que este cambio generará (a) soporte y coordinación en las actividades, (b) disciplina en la ejecución de las iniciativas, (c) motivación enfocada en los intereses primordiales y (d) el involucramiento que sentará las bases de un recurso humano comprometido con el desarrollo de la provincia.

## 7.7 Gestión del Cambio

Para implementar las estrategias alineadas a los objetivos de largo y corto plazo es necesario gestionar el cambio eficiente y sobretodo adecuado ya que existe una relación directa entre el éxito del logro de objetivos y la gestión eficiente del recurso humano, constituyéndose en un factor importante e imprescindible del crecimiento económico de la Provincia de Islay, según D'Alessio (2014), el proceso de implementación generará cambios estructurados así como cambios culturales es por ello importante la planificación adecuada con una visión triunfadora.

## 7.8 Conclusiones

Los aspectos que garantizarán que la Provincia de Islay logre el éxito deseado y pueda convertirse en una provincia competitiva son: la disponibilidad de recursos, el liderazgo y decisión que impongan las principales autoridades del gobierno provincial, así como la capacidad de generar interés en el sector privado y atracción de nuevas empresas y proyectos de envergadura para la provincia.

Es importante que para la implementación de este plan se concrete la formación del Comité de desarrollo agroindustrial de la Provincia de Islay, de esto dependerá en gran parte el logro de cada uno de los objetivos planteados. Considerando los aspectos mencionados en el párrafo anterior, una adecuada gestión de implementación estratégica, permitirá a la Provincia de Islay alcanzar los OLP conforme vayan logrando los OCP.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En ésta etapa del modelo del proceso estratégico se incluye la evaluación y el control de todas las actividades expuestas. Para así obtener una adecuada y oportuna retroalimentación para realizar una eficiente medición y ajustes en caso sean necesarios. Es una etapa que se encuentra permanente activa durante todo el procedo, debido a que la Provincia de Islay se encuentra rodeada de un entorno cambiante. Por lo tanto, se debe retroalimentar y evaluar los resultados obtenidos para la consecución de los objetivos (D'Alessio, 2013).

### 8.1 Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión empresarial que integra un conjunto de medidas de visión global de corto plazo, desde cuatro perspectivas importantes: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiero.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva está orientada a la mejora de la productividad a través de elevar la calidad humana, el conocimiento y la capacitación. Sirve para alcanzar la visión y es importante tomar en cuenta a los grupos de interés asociados a la provincia.

#### 8.1.2 Procesos

Los objetivos están asociados a mejorar los indicadores de productividad, educación, acceso a servicios básicos, es decir mejorar la calidad de vida del poblador de la Provincia de Islay.

#### 8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente contempla aumentar el número de empresarios interesados en invertir en la Provincia de Islay, el crecimiento de la cadena de suministros para la agro exportación y el aumento de productos a exportar.

#### **8.1.4 Financiera**

Está constituida por los objetivos a corto plazo que permitirán el incremento del ingreso per cápita de la población de la provincia así como el incremento al aporte del PBI de la región Arequipa, aportando al desarrollo socioeconómico del país.

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

Es una herramienta constituida por la agrupación de las estrategias que servirán para cumplir los objetivos de la Provincia de Islay y llevarla a tener una visión integral como provincia. Facilita la evaluación de las estrategias a través de la medición y comparación, lo que servirá para la implementación de las estrategias planteadas (D'Alessio, 2013). El tablero de control integral de la Provincia de Islay se muestra en la Tabla 37.

#### **8.3 Conclusiones**

El modo de verificar que las actividades desarrolladas durante el proceso de planeamiento estratégico estén alineadas con la visión de la Provincia de Islay, es mediante el Tablero de Control Balanceado. Servirá a su vez para el monitoreo y medición de los indicadores, y de ser el caso, tomar decisiones oportunas para implementar acciones preventivas y correctivas necesarias para encaminar los objetivos. La Provincia de Islay sostiene sus objetivos enfocados a la competitividad como provincia, desarrollando la agro exportación y toda su cadena, generando oportunidades de empleo para los jóvenes profesionales, convertirse en un atractivo turístico y gestionando adecuadamente como gobierno. Para lograr un óptimo aprovechamiento de la herramienta del Tablero de Control Balanceado, la Provincia de Islay deberá ser flexible a los cambios del entorno interno y externo, y en consecuencia garantizar la consecución de su visión.

Tabla 37. Tablero de Control Balanceado

Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivos	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva del aprendizaje interno</b>			
OCP 2.1	Desarrollar en 2017, un plan de implementación de sistemas de riego tecnificado que permita una eficiencia de riego mayor al 60%.	Porcentaje de eficiencia anual	Porcentaje de variación
OCP 2.2	Certificar anualmente, iniciando el primer trimestre del 2018, a 350 profesionales y técnicos agropecuarios, y a agricultores de la provincia (aproximadamente el 10% de los miembros de las juntas de usuarios de las comisiones de regantes), en el riego tecnificado, técnicas de sembrío y fertilización de tierras.	Número de profesionales certificados por año	Número de profesionales
OCP 2.3	Implementar anualmente, iniciando el tercer trimestre del 2018 y culminando en el 2032, la instalación de un sistema de riego tecnificado para por lo menos 2000 hectáreas	Número de hectáreas tecnificadas por año	Número de hectáreas tecnificadas
OCP 3.1	Crear cursos anuales de especialización agroindustrial, iniciando el 2018, para 35 profesionales y técnicos agropecuarios, y a agricultores de la provincia.	Número de cursos programados / número de cursos ejecutados por año	Número de cursos
OCP 3.2	Obtener, para el 2023 obtener las certificaciones de calidad (buenas prácticas agrícolas (BPA), de fabricación (BPF), análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC), etc.) y fitosanitarios (SENASA, DIGESA, estándar HACCP y otros reglamentos y directivas del país importador) para los productos de agro exportación.	Número de certificaciones obtenidas por año	Cantidad de certificaciones
OCP 6.3	Desde el 2020, hasta el 2032 implementar un programa de desarrollo social que garantice la inclusión social de jóvenes entre 20 y 30 años mediante programas de becas, prácticas profesionales y otros.	Número de becas y prácticas obtenidas por año	Número de becas y prácticas
OCP 7.1	Desde el 2018 hasta el 2032 implementar un programa de desarrollo social que garantice un fondo económico de 5 becas anuales para carreras técnicas	Actividades implementadas / actividades programadas	Cantidad de actividades
OCP 7.2	Establecer convenios con las principales universidades de la región Arequipa y con las escuelas técnicas de la provincia (SENATI e Instituto Superior Jorge Basadre) para incluir a partir del 2018, en su currícula, la carrera técnica en agroindustria y administración de empresas.	Firma de convenios	Firma
OCP 7.3	Desde el 2018 y anualmente implementar un programa de desarrollo social que garantice un fondo económico de al menos 5 becas para carreras técnicas.	5 becas por año	Becas
<b>Perspectiva del proceso</b>			
OCP 1.1	Establecer en el 2017 una mesa de diálogo conformada por el comité de desarrollo agroindustrial de la provincia de Islay (CDAPI), autoridades del gobierno regional y nacional para desarrollar el plan de trabajo de la construcción de una represa, de una capacidad de al menos 60 millones de m3, en la provincia de Islay.	Creación del comité	Firma
OCP 1.2	Difundir en el 2018 (a la población de la provincia de Islay y de la región Arequipa) el informe de beneficios al sector agrícola, industrial y población en general que brindara la represa.	Asignación de presupuesto por parte del gobierno	Unidad monetaria
OCP 1.3	Difundir en el 2017 (a la población de la provincia de Islay y de la región Arequipa) el informe de beneficios al sector agrícola, industrial y población en general que brindara la represa.	Nivel de percepción de la población	Porcentaje de aceptación
OCP 1.5	Ejecución de la construcción de la represa en Islay del 2020 al 2026.	Proyecto aprobado	Firma
OCP 3.4	Incrementar, para el 2025 incrementar el rendimiento de producción por hectárea de los productos de exportación (ajo de 14.4 ton./ha. a más de 18 ton./ha. (USA), cebolla de 45.2 ton./ha. a 50 ton./ha. (Valle de Nepeña (Perú), USA), higuera de 3.5 ton./ha. a 5 ton./ha. (Argentina), quinua de 3.8 ton./ha. a 4.5 ton./ha. (Arequipa), paprika de 5.5 ton./ha. a 6 ton./ha. en seco (Pisco, Perú).	Porcentaje de rendimiento por hectárea de cada producto	Porcentaje de variación
OCP 4.1	Establecer en el 2018 una mesa de diálogo conformada por el CDAPI, autoridades del gobierno regional y nacional para desarrollar el plan de trabajo de la ampliación del área de cultivo en 20,000 hectáreas y el plan de infraestructura vial de acceso a dichas áreas.	Actividades implementadas / actividades programadas	Cantidad de actividades
OCP 6.1	Impulsar la consecución de los objetivos OLP 3, OLP 4 y OLP 5.	Cumplimiento de los objetivos de largo plazo 3, 4 y 5	Porcentaje de cumplimiento
OCP 8.1	Desarrollar e implementar para el 2018 un plan de comunicaciones asertivas a la población. Indicando los beneficios de la minera y mitigación y control de los impactos ambientales negativos significativos.	Porcentaje de aceptación de la comunidad	Porcentaje de variación
OCP 8.2	A inicios del 2019 hasta el 2028 mantener una mesa de dialogo con las autoridades locales y regionales y actores sociales de la provincia, para desarrollar el plan de responsabilidad social de Southern Peru Copper Corporation que garantice el desarrollo de la provincia.	Actividades implementadas / actividades programadas	Cantidad de actividades
<b>Perspectiva del cliente</b>			
OCP 3.3	Iniciando en el 2019, y sin fecha de término, el CDAPI con el apoyo de las autoridades de la provincia, atraerá inversiones privadas y promoverá los productos de exportación mediante un plan de negocios, buscando condiciones favorables (mejor marco legal, fiscal, crediticio, etc.) y buscando apoyo de organizaciones internacionales (banco interamericano de desarrollo (BID), fundación de las naciones unidas (FNU), etc. que soporten en las iniciativas mencionadas.	Número de nuevas empresas inversionistas en la provincia	Número de nuevas empresas
OCP 4.3	A partir del 2020 hasta el 2032, habilitar nuevas tierras agrícolas en 1800 hectáreas anualmente.	Número de hectáreas habilitadas por año	Número de hectáreas habilitadas
OCP 5.1	Desarrollar en el 2017 el plan de desarrollo del turismo de la provincia (promoción y creación de servicios turísticos) e iniciar la implementación en el mismo año.	Número de turistas por año	Número de turistas
OCP 5.2	Para el año 2028 incrementar de 3 a 9 meses el periodo de afluencia de turistas a la provincia.	Número de turistas fuera de estación de verano por año	Número de turistas
<b>Perspectiva financiera</b>			
OCP 1.4	Presentar en el 2018 el proyecto de la construcción de la represa que beneficie a la población en general y a la agricultura, y que además permita el desarrollo de otras actividades económicas en la provincia.	Expediente técnico del proyecto	Firma
OCP 6.2	Desde el 2017 y anualmente alcanzar un nivel de cumplimiento del cumplir con al menos el 90% del presupuesto asignado para obras de infraestructura en la provincia.	del presupuesto asignado por	Porcentaje de variación

## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Islay

### 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Islay

El diamante de Porter (en D'Alessio, 2014) se basa en cuatro atributos para el desarrollo: (a) Condiciones de los factores, (b) Sectores relacionados y de apoyo, (c) Condiciones de la demanda y (d) Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. La competitividad de la Provincia de Islay depende de la capacidad de utilizar sus recursos propios, según (Porter, 2008) para innovar y mejorar es importante lograr ventajas frente a otros, constituyéndose un factor la experiencia de la producción agrícola tradicional. Durante el siglo XIV la provincia de Islay era considerada la despensa del Perú debido a su capacidad de producción de productos agrícolas, hoy la provincia tiene una población de 52,264 habitantes y una PEA del 35.3% contando con terreno para el sembrío de más de 45,170 hectáreas que tendrá un incremento año a año que permitirán consolidar a la Provincia de Islay como la plataforma agroindustrial y de otros servicios de la macro región sur.

Actualmente la provincia entre sus principales productos agrónomos cosecha cebolla, higuera, ajo, olivo, páprika y quinua, sin embargo estos productos son procesados por industrias ajenas a la provincia y son ellas las que generan una mayor utilidad al exportar estos productos. Mediante este plan estratégico se busca que la provincia sea quien cierre todo el proceso agroindustrial y sean sus pobladores quienes se beneficien de la nueva cadena de producción. Además, un factor relevante para la exportación de productos de la provincia es el puerto de Matarani, ubicado en el distrito de Matarani, el cual facilita el transporte y comercio de bienes y servicios de los mercados regionales, nacionales e internacionales. De igual manera, la provincia cuenta con una serie de atractivos turísticos (playas, lagunas que concentran una fauna impresionante, y arquitectura) las cuales atraen medio millones de turistas anualmente durante la temporada de verano, por lo que existe un gran potencial para

incrementar el turismo durante el resto de meses del año sobretodo mediante la promoción de las lagunas de Mejía.

Entre los sectores relacionados de apoyo se tiene al puerto de Matarani, el cual servirá como socio estratégico para las exportaciones de los productos locales y las importaciones de la maquinaria requerida para la agroindustria. El puerto facilitará la modernización. Por otro lado, la municipalidad mediante la incremento de su eficiencia permitirá la consecución de los proyectos de infraestructura requeridos para que la la Provincia pueda alcanzar los objetivos planteados.

Un poco más de la mitad de los pobladores no cuentan con educación técnica, un poco más de 35.3% se dedica a la agricultura artesanal y el nivel de incidencia de pobreza alcanza el 24.7%, siendo estas las razones principales por las cuales los pobladores no tienen una cultura de consumismo y prefieren los productos locales. También, estas razones son las que han frenado la industrialización de sus productos puesto que en ellos no existe la demanda de tecnología o herramientas de gestión que les permita mejorar su calidad de vida e incrementar sus ingresos. En ellos el concepto de valor agregado es desconocido.

Para lograr la industrialización de la agricultura es imperativo que la construcción de la represa propuesta se concrete y que se utilicen técnicas de regadío que permitan optimizar el uso del agua existente. Para alcanzar las 32,670 hectáreas propuestas es necesario un caudal de 16m<sup>3</sup>/seg. que solo se alcanzara con lo indicado. Luego la educación técnica es vital, en conjunto con el recurso hídrico, para poder establecer la cadena agroindustrial en la provincia.

## **9.2 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Para que la Provincia de Islay prospere debe enfocarse en la productividad, y es la competitividad inducida por los clústeres la que permitirá que entre los actuales empresarios formales y no formales se genere la productividad e innovación de los productos. Y de esta

manera e indirectamente se estimule la formación de nuevos negocios que permitirán el crecimiento del clúster o clústeres de la provincia. Además, un clúster no solo depende de las industrias sino de instituciones gubernamentales y civiles, universidades y otras entidades educacionales, clientes y otros cuya ubicación geográfica idealmente es dentro de la provincia pero mientras que generen competición y colaboración estas industrias u otros pueden ser parte del clúster, ya que los lazos y complementariedades que se forman generan productividad (Porter, 1998).

Mediante la creación del comité de desarrollo agroindustrial de la Provincia de Islay (CDAPI), estrategia E11, se espera no solo una asociación civil de apoyo para la ejecución del presente plan estratégico sino también tendrá el cargo de ser un facilitador dedicado a impulsar la iniciativa de promover la competitividad y crecimiento de los clústeres que de manera incipiente existen en la provincia. De tal manera que el comité debe tener en cuenta el contexto geográfico y cultural, el tipo y tamaño de actividades económicas que se desarrollan en la provincia, la estructura gubernamental y civil, y la financiación pública e inversiones privadas para lograr incentivar la colaboración de los participantes, potenciar las habilidades y capacidades, aprovechar la tecnología actual e innovar con el objetivo de generar valor agregado a cada producto de la cadena productiva (Mills, Reynolds, & Reamer, 2008)

En general los clústeres de la provincia deben cumplir con las siguientes recomendaciones (Mills, Reynolds, & Reamer, 2008): (a) deben ser liderados por la industria; (b) deben contar siempre con el apoyo, involucramiento y compromiso de las entidades gubernamentales; (c) deben ser inclusivos. Todas las organizaciones nuevas o ya existentes se deben beneficiar; (d) buscar consenso con respecto a la visión, misión y objetivos de la Provincia de Islay; (e) deben tener una fuerte fuente inicial de recursos económicos y debe ser sostenible en el tiempo; y (f) buscar relaciones con otros clústeres fuera de la provincia.

Con respecto al rol que las entidades gubernamentales deben buscar (Mills , Reynolds, & Reamer, 2008): (a) Brindar información detallada acerca de las entidades que forman de los clústeres (composición, performance, economía, etc.); (b) promover la tecnología, investigación y desarrollo (T&I y D), mediante la educación; y (c) proveer recursos financieros para infraestructura, T&I y D, fuerza laboral capacitada, etc. Para lo cual debe ser flexible y buscar la colaboración activa buscando la interacción entre los clústeres locales y regionales.

Finalmente las estrategias generales que se recomienda para los clústeres de la provincia son:

Crear interés y participación: los participantes de los clústeres de la Provincia de Ilay tienden a actuar por consenso lo que ha permitido que se forme una sociedad que si bien es individualista, competitiva y se resiste a compartir sus problemas y a divulgar la manera en que obtuvo éxito, mantiene relaciones laborales armoniosas lo que facilita la inclusión de organizaciones que estén dispuestos a apoyarlos en el desarrollo de sus actividades económicas. Por lo cual se recomienda que las principales actividades que debe desarrollar el facilitador de la creación e impulso de los clústeres (CDAPI):

- Identificar los participantes de los clústeres, proveyendo información de membresía y performance.
- Convocar a las industrias e instituciones a participar.
- Involucrar activamente a las instituciones gubernamentales

Identificar las debilidades y fortalezas de los clústeres: al tener una cultura de búsqueda de consenso el cambio de aprendizaje corporativo hacia políticas de evaluación y monitoreo, y de toma de decisiones planificadas debe ser una prioridad desde el inicio del programa. Las estrategias de innovación deben desarrollarse enfocadas en fortalecer los clústeres de la provincia. Se recomienda:

- Identificar las debilidades que dificultan la productividad mediante el impulso de políticas públicas que faciliten las actividades de los clústeres. Evitar la creación de políticas privadas a nivel de clústeres ya que puede que distorsionen la competitividad.
- Fomentar la creación de indicadores públicos de las actividades que se realizan en la provincia y difundirlos entre los participantes.

Y finalmente se debe identificar las estrategias requeridas para el desarrollo de los clústeres. En la Provincia de Islay existe una gran deficiencia de gestión de inversiones, de la administración municipal, gubernamental y de industria, no existe la T&I y D, y las actividades de desarrollo social solo se ejecutan porque son parte de la ley del gobierno peruano. Por lo que se debe aprovechar la fuerte influencia local en las políticas o actividades que se quieren implementar para impulsar las ventajas que brindan los clústeres y dirigir correctamente las inversiones, administración y el desarrollo social a la consecución de los objetivos que se establezcan. Se recomienda:

- Fomentar la colaboración de los miembros para desarrollar la hoja de ruta de los clústeres.
- Promover la competitividad
- Facilitar la creación de redes de comunicación entre los miembros de los clústeres.
- Promover la colaboración entre los miembros buscando que la innovación y tecnología beneficie a todos.
- Impulsar la educación profesional y técnica de los miembros.
- Impulsar las inversiones públicas y privadas en infraestructura que fortalezcan los clústeres.
- Se debe apoyar a todas los clústeres y todas las actividades que las conforman de manera equitativa.

### 9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Provincia de Islay

Dentro de las principales actividades económicas identificadas en la Provincia de Islay se encuentra a la agricultura, pesca y turismo. La agroindustria esta poco desarrollada pero es el principal clúster que se ha identificado y su desarrollo puede traer grandes beneficios y crecimiento a Islay. Asimismo es importante recordar que es la segunda provincia en aportar el PBI a la región de Arequipa y cuenta con la PEA y una tasa de crecimiento poblacional que permiten su sostenibilidad en el tiempo, del mismo modo después del análisis de los capítulos anteriores se puede decir que Islay cuenta con un potencial de crecimiento en cuanto a terreno para sembrío, su ubicación estratégica y su cercanía al segundo puerto de importancia a nivel nacional hacen de éste uno de los clústeres que potencialmente podría tener mayor éxito en la provincia. (Ver tabla 38).

Tabla 38.

#### *Campaña Agrícola 2014-2015 en Islay*

Productos	Siembra (Ha)	Cosechas (Ha)	Rendimiento (Kg/ha)	Producción (t)	Precio en chacra (S/.)
AjÍ	128	128	4,033.37	516.27	7.76
Ajo	2'734.00	2,441.00	10,874.70	26,545.14	1.77
Albahaca	8.00	18.00	43,156.94	776.83	1.33
Alfalfa	194.00	2,575.00	41,249.04	106,216.28	0.11
Arroz cascara	5'674.00	5,641.00	11,535.96	65,074.34	1.14
Betarraga	32.00	35.00	25,476.60	891.68	0.49
Camote	51.00	46.00	8,274.35	380.62	1.77
Caña de azúcar (para azúcar)	6.00	663.00	70,949.24	47,039.35	0.11
Caña de azúcar (para fruta)	13.00		27,615.38	359.00	2.00
Cebolla	366.00	339.00	36,807.96	12,477.90	0.89
Espinaca	19.00	19.00	40,120.42	762.29	1.18
Maíz Amiláceo	31.00	34.00	3,760.68	127.86	1.30
Maíz Chala	1'123.00	1,143.00	42,721.00	48,830.11	0.09
Maíz Morado	40.00	38.00	4,213.84	160.13	1.62
Olivo	28.00	204.00	6,318.63	1,289.00	2.84
Papa	2'316.00	2,316.00	35,971.00	83,308.83	0.94
Paprika	25.00	25.00	3,477.64	86.94	5.30
Quinua	84.00	28.00	2,677.93	74.98	3.20
Sorgo grano	29.00	29.00	3,693.41	107.11	0.57
Tomate	108.00	117.00	44,850.32	5,247.49	0.90
Trigo	1'146.00	1,146.00	7,201.62	8,253.06	1.33
Zapallo	174.00	174.00	14,824.07	2,579.39	1.19

Nota. Adaptado de *Campaña Agrícola 2014 – 2015 Islay* por Dirección de Información Agraria (DIA)- Gerencia Regional de Agricultura Arequipa, 2015 (<http://www.agroarequipa.gob.pe/campa%C3%B1a-agr%C3%ADcola-2014-2015>)

También se ha logrado identificar los clústeres de la pesca y el turismo, en la actualidad la pesca en Islay es en su mayoría artesanal y el turismo se da básicamente en los meses de verano por las playas y caletas de la zona, sin embargo no se está explotando debidamente el Santuario Nacional Lagunas de Mejía que por su cercanía a la ciudad de Arequipa (dos horas en transporte terrestre) podría unirse al circuito turístico del sur (Cusco, Puno Arequipa y Bolivia), y con esto generar la presencia de turistas de forma continua a lo largo del año (ver Figura 23).



Figura 23. Sistema de gestión turística de la región Arequipa  
 Tomado de *Plan Estratégico Regional de Arequipa* por MINCETUR, 2010  
 ([http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/pertur/pertur\\_arequipa.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/pertur/pertur_arequipa.pdf)).

#### 9.4 Conclusiones

Luego de realizar un análisis de la situación actual de la Provincia de Islay se concluye que existe deficiencia en la gestión de inversiones en la administración municipal, gubernamental y de la industria, tampoco existe o es muy baja la inversión en tecnología, inversión y desarrollo T&I y D, se podría mejorar las actividades de desarrollo social y hacerlas más eficientes. Se debe Identificar las debilidades que dificultan la productividad

mediante el impulso de políticas públicas que faciliten la actividad de clústeres. Es importante mejorar la competitividad en las actividades económicas de la zona.

Falta fomentar la creación de indicadores públicos actualizados para las actividades que se realizan en la provincia y difundirlos entre los responsables de las decisiones gubernamentales, será indispensable identificar las estrategias requeridas para el desarrollo de clústeres. Se puede aprovechar la influencia de la población local en las políticas o actividades que se quieren implementar para impulsar las ventajas que brindan los clústeres y dirigir correctamente las inversiones, administración y el desarrollo social a la consecución de los objetivos que se establezcan.

Se debe fomentar la colaboración de los actores en el proceso para el desarrollo de una hoja de ruta de los clústeres, también mejorar la promoción de la competitividad facilitando la creación de redes de comunicación entre los responsables de la innovación impulsando la educación profesional y técnica. Es trascendental impulsar las inversiones públicas y privadas en base a un plan y una estrategia para fortalecer los clústeres.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El resumen del planeamiento estratégico de la Provincia de Islay se muestra en la Tabla 39. En ella se muestra la misión, visión, los objetivos a largo y corto plazo, y las estrategias que se aplicarán. Además se menciona brevemente la estructura organizacional y recursos requeridos para la ejecución.

### 10.2 Conclusiones

Se presenta el plan estratégico integral de la Provincia de Islay con una proyección al 2032.

1. El comité de desarrollo agroindustrial de la Provincia de Islay (CDAPI), los organismos regionales, locales, y las instituciones civiles crearán las condiciones necesarias para incrementar el nivel de competitividad de la región lo que garantizará el crecimiento de los clústeres de agroindustria, pesca y turismo.
2. Islay cuenta con un potencial económico importante que brinda sostenibilidad en el tiempo. La creación de la Industria agroexportadora en Islay permitirá el desarrollo de la provincia y mejorará su competitividad a nivel nacional.
3. Existe una extensa brecha entre el potencial de la provincia y la situación actual, debido a la gestión ineficiente del presupuesto anual otorgado por el Estado y la recaudación de recursos propios. Lo que no permite construir la infraestructura necesaria para el desarrollo de la provincia.
4. Existe una falta de programas que fomenten la asociación de los pequeños productores, que brinde orientación y asesoría sobre los tipos de productos y formas de comercialización de los mismos a nivel nacional e internacional. Para que de esta manera se genere mayor rentabilidad para los productores, que a la vez incidiría en el crecimiento de la provincia y su población en general.

5. Uno de los problemas encontrados en Islay es la alta tasa de migración de los jóvenes. Los objetivos propuestos evitarán la migración al crear nuevos puestos de trabajo y brindar formación técnica y profesional a los mismos.
6. La PEA está dedicada principalmente a la agricultura y la tasa de mortalidad nos asegura mano de obra disponible para la agricultura.
7. EL recurso hídrico se asegurará con construcción de la represa en la zona y la implantación de los sistemas de riego tecnificado.
8. La creación de la agroindustria aunada a la formación de los clústeres de la agroindustria, el turismo y pesca brindarán las condiciones necesarias para la introducción de nuevos productos de exportación, esto permitirá que Islay compita con productos de alta calidad y de valor agregado.
9. La inversión en minería permitirá que la provincia de Islay y la región Arequipa cuenten con mayores ingresos, que permitirán desarrollar grandes proyectos de mejora de infraestructura, y que con un correcto enfoque de responsabilidad social, permitirá el desarrollo agroindustrial de la provincia.

### **10.3 Recomendaciones**

A continuación se dan las siguientes recomendaciones a la municipalidad provincial:

1. Ejecutar el presente planeamiento estratégico para la Provincia de Islay.
2. La gestión administrativa para la implementación del plan debe adherirse a las políticas, valores y código de ética presentados en el presente documento.
3. Garantizar un óptimo nivel en formación y capacitación en gestión pública de los principales funcionarios municipales con la finalidad de mejorar la gestión de los recursos de la municipalidad.

4. La creación de los clústeres de la agroindustria deben estar relacionada con programas de responsabilidad social que permitan que la población se vea beneficiada con su desarrollo.
5. Cada actividad que se realice como parte del planeamiento estratégico debe considerar minimizar y controlar el impacto medioambiental de la provincia.
6. La tecnología e investigación & desarrollo debe ser un pilar fundamental de las actividades económicas para asegurar la sostenibilidad y competitividad a lo largo del tiempo, estas deberán estar lideradas por el gobierno municipal y promovidas por las asociaciones y empresas participes de los diversos clústeres.
7. Todas las actividades que se pongan en práctica deben ser comunicadas asertivamente a toda la población.
8. Se deberá promover mesas de diálogo que permitan la aceptación de la población para la implementación del proyecto minero Tía María.

### **10.3 Recomendaciones**

A continuación se dan las siguientes recomendaciones a la municipalidad provincial:

9. Ejecutar el presente planeamiento estratégico para la Provincia de Islay.
10. La gestión administrativa para la implementación del plan debe adherirse a las políticas, valores y código de ética presentados en el presente documento.
11. Garantizar un óptimo nivel en formación y capacitación en gestión pública de los principales funcionarios municipales con la finalidad de mejorar la gestión de los recursos de la municipalidad.
12. La creación de los clústeres de la agroindustria deben estar relacionada con programas de responsabilidad social que permitan que la población se vea beneficiada con su desarrollo.

13. Cada actividad que se realice como parte del planeamiento estratégico debe considerar minimizar y controlar el impacto medioambiental de la provincia.
14. La tecnología e investigación & desarrollo debe ser un pilar fundamental de las actividades económicas para asegurar la sostenibilidad y competitividad a lo largo del tiempo, estas deberán estar lideradas por el gobierno municipal y promovidas por las asociaciones y empresas participes de los diversos clústeres.
15. Todas las actividades que se pongan en práctica deben ser comunicadas asertivamente a toda la población.
16. Se deberá promover mesas de diálogo que permitan la aceptación de la población para la implementación del proyecto minero Tía María.

#### **10.4 Futuro de la Provincia de Islay**

La implementación del presente plan estratégico permitirá a la Provincia de Islay consolidarse como la plataforma productiva y de servicios de la macro región sur, la cual brindará soporte a la producción y tránsito de bienes y servicios de los mercados regionales, nacionales y de los países vecinos del sur del Perú con el mercado mundial.

Como consecuencia de la implementación del presente plan se habrán desarrollado las capacidades de la población gracias a procesos de educación inclusiva y de calidad, mejores condiciones de salud y abastecimiento de agua para el consumo de la población y para el uso productivo. Además, la adecuada relación pública privada propiciará el crecimiento de la inversión y particularmente la modernización y eficiencia de la gestión pública en la provincia.

Finalmente, las autoridades y la población, con profundo respeto a los derechos ciudadanos, protección y preservación de la vida humana y el medio ambiente, actuarán de manera concertada para la consolidación del proceso de desarrollo sostenible de la provincia. La cual será una provincia territorialmente integrada, con un sistema urbano ordenado que

facilite las relaciones con sus áreas de influencia y preste soporte a las actividades productivas y de servicios que se desarrollan en la misma.



Tabla 39.  
Matriz del Plan Estratégico Integral – Objetivos de Largo Plazo/Estrategias

Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo								Principios Cardinales		
Estrategias	Para el año 2020 haber conseguido el abastecimiento hídrico necesario para el adecuado desarrollo de la actividad agraria, mediante la construcción de una represa en la zona agrícola. También en la región de Arequipa que sea capaz de proveer 16 mil m <sup>3</sup> de agua.										Público	Valores
	Para el año 2012 haber implementado sistemas de riego tecnificados en 20,000 hectáreas de riego para incrementar el rendimiento hídrico de la actividad agrícola.											
	Para el año 2012, el 75% de la producción agrícola de la provincia será para exportación (actualmente el 2013 es del 41.1%).											
	Para el año 2012 haber incrementado gradualmente el área de cultivo de 12,470, en el 2013 a 12,670 hectáreas, hasta llegar a 45,170.5.											
	Para el año 2012 haber incrementado de 500,000 a 1,000,000 el número de turistas del circuito turístico del sur (Isla y Arequipa) y acciones de marketing a lo largo del año.											
	Para el año 2012 haber incrementado la inversión privada en la provincia de 3.5% (al 2013 se encuentra en 5.3%).											
	Para el 2019 crear los programas de carrera técnica en agroindustria y administración de empresas.											
	Para el 2020 Southern Peru Copper Corporation debe contar con la aceptación de la comunidad para la ejecución del proyecto de expansión Tia Maria.											
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8			
	E1 Promover la creación de empresas agroindustriales	X	X	X	X		X		X			
E3 Crear una industria agroexportadora para los cultivos y nuevos productos agrícolas	X	X	X	X								
E4 Capturar en el área de tecnología agrícola	X	X	X			X		X				
E6 Impulsar la integración de la cadena agropecuaria para desarrollar la actividad agroindustrial y agroexportadora en la provincia			X			X		X				
E10 Conectar los beneficios que brinda la inversión minera a la población de la provincia de Islay	X				X	X		X				
E11 Crear una organización dedicada a la integración y colaboración de las empresas, a operadas en el uso de nuevas tecnologías, en las oportunidades que brinda los mercados de libre comercio, y a la generación de valor agregado en cada uno de las etapas del proceso productivo	X	X	X	X	X			X	X			

Tablero de Control

Perspectiva Financiera		Objetivos de Corto Plazo								Perspectiva de Aprendizaje	
OCP 3.3	OCP 1.1 Establecer en el 2017 una mesa de diálogo conformada por el comité de desarrollo agroindustrial de la provincia de Islay (CDADI), autoridades del gobierno regional y nacional para desarrollar el plan de trabajo de la construcción de una represa, de una capacidad de al menos 60 millones de m <sup>3</sup> , en la provincia de Islay.	OCP 2.1 Desarrollar en 2017, un plan de implementación de sistemas de riego tecnificado que permita una eficiencia de riego mayor al 60%.	OCP 3.1 Crear cursos anuales de especialización agroindustrial, iniciando en el 2018, para 35 profesionales y técnicos agropecuarios, y a agricultores de la provincia.	OCP 4.1 Establecer en el 2018 una mesa de diálogo conformada por el CDADI, autoridades del gobierno regional y nacional para desarrollar el plan de trabajo de la ampliación del área de cultivo en 20,000 hectáreas y el plan de infraestructura vial de acceso a dichas áreas.	OCP 5.1 Desarrollar en el 2017 el plan de desarrollo del turismo de la provincia (promoción y creación de servicios turísticos) e iniciar la implementación en el mismo año.	OCP 6.1 Impulsar la conexión de los objetivos OLP 3, OLP 4 y OLP 5.	OCP 7.1 Desde el 2018 hasta el 2032 implementar un programa de desarrollo social que garantice un fondo económico de 5 becas anuales para carreras técnicas	OCP 8.1 Desarrollar e implementar para el 2018 un plan de comunicaciones asertivas a la población. Indicando los beneficios de la minera y mitigación y control de los impactos ambientales negativos significativos.		OCP 2.1	OCP 2.2
OCP 3.4	OCP 1.2 Difundir en el 2018 (a la población de la provincia de Islay y de la región Arequipa) el informe de beneficios al sector agrícola, industrial y población en general que brinda la represa.	OCP 2.2 Certificar anualmente, iniciando el primer trimestre del 2018, a 350 profesionales y técnicos agropecuarios, y a agricultores de la provincia (aproximadamente el 10% de los miembros de las juntas de usuarios de las comisiones de regantes), en el riego tecnificado, técnicas de sembrío y fertilización de tierras.	OCP 3.2. Obtener, para el 2023 obtener las certificaciones de calidad (buenas prácticas agrícolas (BPA), de fabricación (BPF), análisis de peligros y puntos críticos de control (APCC), etc.) y fitoranización (SENASA, DIGESA, estándar HACCP y otros reglamentos y directivas del país, importador) para los productos de agro exportación.	OCP 4.2 Iniciando en el 2019, y sin fecha de término, atraer inversiones privadas mediante un plan de negocios, buscando condiciones favorables (mejor marco legal, fiscal, crediticio, etc.) y buscando apoyo de organizaciones internacionales (banco interamericano de desarrollo (BID), fundación de las naciones unidas (FNU), etc.	OCP 5.2 Para el año 2028 incrementar de 3 a 9 meses el periodo de afluencia de turistas a la provincia.	OCP 6.2 Desde el 2017 y anualmente alcanzar un nivel de cumplimiento del cumplir con al menos el 90% del presupuesto asignado para obras de infraestructura en la provincia.	OCP 7.2 Desde el 2017 y anualmente implementar un programa de desarrollo social que garantice la inclusión social de jóvenes entre 20 y 30 años mediante programas de becas, prácticas profesionales y otros.	OCP 8.2 A inicios del 2019 hasta el 2028 mantener una mesa de diálogo con las autoridades locales y regionales y actores sociales de la provincia, para desarrollar el plan de responsabilidad social de Southern Peru Copper Corporation que garantice el desarrollo de la provincia.	OCP 3.1	OCP 3.2	
OCP 6.3	OCP 1.3 Presentar en el 2019 el proyecto de la construcción de la represa que beneficia a la población en general y a la agricultura, y que además permita el desarrollo de otras actividades económicas en la provincia.	OCP 2.3 Implementar anualmente, iniciando el tercer trimestre del 2018 y culminando en el 2032, la instalación de un sistema de riego tecnificado para por lo menos 2000 hectáreas anuales.	OCP 3.3. Iniciando en el 2019, y sin fecha de término, el CDADI con el apoyo de las autoridades de la provincia, atraerá inversiones privadas y promoverá los productos de exportación mediante un plan de negocios, buscando condiciones favorables (mejor marco legal, fiscal, crediticio, etc.) y buscando apoyo de organizaciones.	OCP 4.3 A partir del 2020 hasta el 2032, habilitar nuevas tierras agrícolas en 1800 hectáreas anualmente.	OCP 5.3 Desde el 2018 y anualmente implementar un programa de desarrollo social que garantice un fondo económico de al menos 5 becas para carreras técnicas.	OCP 6.3 Desde el 2020, hasta el 2032 implementar un programa de desarrollo social que garantice la inclusión social de jóvenes entre 20 y 30 años mediante programas de becas, prácticas profesionales y otros.	OCP 7.3 Desde el 2018 y anualmente implementar un programa de desarrollo social que garantice un fondo económico de al menos 5 becas para carreras técnicas.	OCP 3.3	OCP 3.4	OCP 3.5	
	OCP 1.4 Conseguir en el 2019 al 2020 la aprobación del proyecto de construcción de la represa en Islay	OCP 3.4. Incrementar, para el 2025 incrementar el rendimiento de producción por hectárea de riego tecnificado	OCP 3.4. Incrementar, para el 2025 incrementar el rendimiento de producción por hectárea de riego tecnificado						OCP 6.1	OCP 7.1	
	OCP 1.5 Ejecución de la construcción de la represa en Islay del 2020 al 2026.								OCP 7.2	OCP 7.3	

<p>Estructura Organizacional:</p> <p>Órganos Directivos Gubernamentales</p> <p>Órganos de Apoyo Civil</p>	<p>Recursos</p> <p>Financieros: Ingresos del canon minero, retribución de la operación del puerto, inversiones privadas.</p> <p>Físicos: Infraestructura municipal, vial y portuaria, CETICOS, área agrícola, servicios turísticos.</p> <p>Recursos Humanos: Alcalde provincial y distritales, gerentes de la industria de la provincia, directores de las organizaciones civiles.</p> <p>Tecnológicos: Sistemas de información y comunicación, generación de bases de datos y de estudios de la provincia.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Referencias

Agencia Peruana de Cooperación Internacional (2016). *Objetivos Estratégicos*. Recuperado:

<http://www.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/objetivos-estrategicos>

Arenas Figueroa, M. (2011, Diciembre 11). *Revista la Punta*. Recuperado Abril 4, 2016, por

Emporio Agrícola: <http://www.revistalapunta.com/emporio-agricola/>

Asociación de Bancos del Perú (2016). *Economía Peruana: Balance del 2015 y Perspectivas para el 2016*. ASBANC. Lima, Perú. Recuperado de:

<http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=195>

Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú. (2015). *Los Centros Comerciales en el Perú*. ACCEP. Lima, Perú: ACCEP.

Asociación de Grandes Exportadores, (s.f.). *Identidad, por Asociación de Grandes Exportadores (ADEX)*. Recuperado de: <http://www.adexperu.org.pe/index.php/adex-inicio/identidad>

Asociación Peruana de Operadores Portuarios. (2010). *Misión/Visión*. Por Asociación Peruana de Operadores Portuarios. Recuperado de:

[http://www.asppor.org.pe/asppor/EMP\\_mvision.php](http://www.asppor.org.pe/asppor/EMP_mvision.php)

Autoridad Nacional Portuaria. (2015). *Autoridad Nacional Portuaria APN*. Lima, Perú: Autoridad Nacional Portuaria.

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.) *Cuadro Producto Interno por tipo de Gasto*.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Cuadros Trimestrales Históricos*. Por Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-trimestrales-historicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Cuadros Estadísticos - Tipo de Cambio y*

*Cotizaciones*. Por Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Indicadores Económicos III Trimestre 2015*.

Banco Central de Reserva del Perú. Lima, Perú: BCRP.

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.) Informe Económico y Social –Región Arequipa.

Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Publicaciones/seminarios/Conf200701/Lib200701-02.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Nota Semanal Nro. 6 - 2016*. BCRP. Lima, Perú:

Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/2016/cuadros-estadisticos-06-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Nota Semanal Nro. 7*. BCRP. Lima, Perú: Banco

Central de Reserva del Perú. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/2016/cuadros-estadisticos-07-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y*

*proyecciones macroeconómicas 2016 – 2017*. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016-presentacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Reporte de Inflación Diciembre 2015 -*

*Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Banco Central de

Reserva del Perú. Lima, Perú: Banco Central de Reserva del Perú.

Benavides, J. (1995) *Atlas del Perú*. Ed. Escuela Nueva. Lima

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (s.f.). *Región del Maule*. Recuperado de:

<http://siit2.bcn.cl/nuestropais/region7>

BMI Research. (2016). *Economic Analysis - Stimulus Measures Will Lead To Modest*

*Deficits. Por Latinoamérica Monitor*. Recuperado de

<http://www.latinamericamonitor.com/economic-analysis-stimulus-measures-will-lead-modest-deficits-mar-2016>

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2016). *Indicadores Económicos IV Trimestre 2015*. Indicadores Económicos, p. 1.

Cámara de Comercio e Industria de Mollendo. (2016, 03). *Fortalezas y Debilidades de la provincia de Islay*. Entrevista A. Núñez del Prado Presidente.

Carita Diocesana Arequipa. (2004). *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado Islay al 2014*. Mollendo, Perú: Carita Diocesana Arequipa.

Castillo Fernández, M., Chávez Quijada, M., Gallardo Marticorena, M., Del Carpio Lazo, D., & Gómez Urquiza, J. (2011). *Valle de Tambo Islay - Territorio, Agua y Derechos Locales en Riesgo con la Minería a Tajo Abierto*. Lima: Son Imágenes del Perú.

Centro de Estudios para el Desarrollo Regional. (2010). *Plan de Desarrollo Concertado 2010-2021 de la Provincia de Islay*. Centro de Estudios para el Desarrollo Regional. Arequipa: CEDER.

Centro Peruano de Estudios Sociales. (n.d.). *Diagnostico de Calidad del Agua de la Cuenca del Rio Tambo*. Retrieved Abril 4, 2016, from CEPES Portal Rural:

[http://www.cepes.org.pe/pdf/OCR/Partidos/diagnostico\\_calidad\\_agua-tomo2/diagnostico\\_calidad\\_agua\\_cuenca\\_rio\\_tambo.pdf](http://www.cepes.org.pe/pdf/OCR/Partidos/diagnostico_calidad_agua-tomo2/diagnostico_calidad_agua_cuenca_rio_tambo.pdf)

Cobre futuros - Mar 2016 (HGH6). Por Investing. Recuperado de

<http://es.investing.com/commodities/copper-historical-data>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Desarrollo, (2016). Institucional, *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Desarrollo*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/#>
- Condori, V. (2014). *Economía y empresa en Arequipa a inicios de la República, 1825-1850*. PUCP Economía, 37(74), 163. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/viewFile/11416/11933>
- Corporación Nacional Forestal Región Del Maule (1999). *Plan de manejo Reserva Nacional Los Bellotos del Melado*. Ministerio de Agricultura: Gobierno de Chile. Recuperado de: [http://www.conaf.cl/wp-ntent/files\\_mf/1382467885RNBellotosdemelado.pdf](http://www.conaf.cl/wp-ntent/files_mf/1382467885RNBellotosdemelado.pdf)
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education de México.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima: Ed. Pearson.
- Datos Macro. (s.f.). *Rating: Calificación de la deuda de Perú*. Expansión Datos Macro. Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/ratings/peru>
- Davies, K. (-1. (1977). *La tenencia de la tierra y la sociedad rural arequipeña en los siglos XVI y XVII. Histórica*. PUCP- Histórica, 183-197. Recuperado de <http://www.revistas.pucp.edu.pe/index.php/historica/article/viewFile/10473/10939>
- Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Arequipa. (2015). *Caracterización del Departamento de Arequipa*. Banco Central de Reserva del Perú. Arequipa: BCRP.
- Dirección General de Promoción Económica (DPE). (2016). *Conozca la DPE*. Por Dirección General de Promoción Económica (DPE). Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/dpe/Paginas/Conozca\\_la\\_DPE.aspx](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/dpe/Paginas/Conozca_la_DPE.aspx)
- Ecotec Research & Consulting. (2003). *A Practical Guide to Cluster Development*. Department of Trade and Industry and the English RDAs. London: England's regional development agency.

El Banco Mundial. (s.f.). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). El Banco Mundial.

Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?page=2>

El Comercio, (2011). Sección Economía entrevista Michael Porter: *"El Perú tiene que ser*

*más competitivo y permitir crecer más al sector privado"*. Recuperado:

<http://elcomercio.pe/economia/peru/michael-porter-peru-tiene-que-mas-competitivo-permitir-crecer-mas-al-sector-privado-noticia-1324133>

El País, (2015). Artículo de Economía. *Los precios de las Materias Primas caen a su nivel*

*más bajo en 16 años*. España. Recuperado de

[http://economia.elpais.com/economia/2015/11/21/actualidad/1448116285\\_803534.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/11/21/actualidad/1448116285_803534.html)

En Perú (2016). *Departamento de Moquegua*. Recuperado de

<http://www.enperu.org/moquegua-informacion-util-clima-sitios-turisticos-ubicacion-geografica-viajes.html>

EY. (2015). In EY, *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015 / 2016* (p. 92, 119-120).

Lima, Perú: EY Perú Library.

EY. (2014). *Peru's Business & Investment Guide 2014/2015*. In EY. Lima, Perú: Pro

Inversión.

Frente Nacional de Pesca: Barcos chinos pescan sin licencia en mar peruano (2014, 09 de

junio). *Perú 21*, Sección Economía . Recuperado de <http://peru21.pe/economia/frente-nacional-pesca-barcos-chinos-pescan-sin-licencia-mar-peruano-2186890>

Fuentes, V., & Eyzaguirre, R. (2015, Diciembre). *Indicador Compuesto de Actividad*

*Económica - III Trimestre 2015*. Indicador Compuesto de Actividad Económica, p. 9.

Gaia, M., Dávila Quevedo, J., & Consorcio Clúster Development. (2013). *Elaboración de un*

*mapeo de clústeres en el Perú*. Concejo nacional de la Competitividad. Lima, Perú:

Concejo nacional de la Competitividad.

Gerencia Regional de Agricultura Arequipa. (2016). *Campaña Agrícola 2014 – 2015*.

Gerencia Regional de Agricultura Arequipa. Recuperado de

<http://www.agroarequipa.gob.pe/campa%C3%B1a-agr%C3%ADcola-2014-2015>

Gerencia Regional de Arequipa (2016) *Costos de Producción Islay*. Recuperado de

<http://www.agroarequipa.gob.pe/costos-de-producci%C3%B3n-islay>

Gerencia Regional de Agricultura Arequipa. (2016). *Producción 2015*. Gerencia Regional de Agricultura Arequipa. Recuperado de

[http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/ejec\\_pecisl15.xls](http://www.agroarequipa.gob.pe/sites/default/files/ejec_pecisl15.xls)

Gerencia Regional de Agricultura Arequipa. (2016). *Producción Pecuaria 2015*. Gerencia Regional de Agricultura Arequipa. Recuperado de

<http://www.agroarequipa.gob.pe/producci%C3%B3n-2015>

Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *Diagnóstico socioeconómico laboral de la Región Arequipa*. Arequipa: Observatorio Socioeconómico Laboral - OSEL. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico\\_012013\\_OSEL\\_Arequipa.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf)

Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo (2010). *Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/pertur/pertur\\_arequipa.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/pertur/pertur_arequipa.pdf)

Gestión Perú. (2014, Julio 15). *El pollo representa el 53% del consumo total de carnes en el Perú*. Retrieved Marzo 30, 2016, from Gestión Perú:

<http://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-2102934>

Gobierno Regional de Arequipa. (2014, Julio 07). *ACUERDO REGIONAL N° 088-2014-*

*GRAICR-AREQUIPA - Plan Estratégico SEDAPAR*. Retrieved Abril 04, 2016, from

Region Arequipa: <http://www.regionarequipa.gob.pe/>

Gobierno de Chile, (2015). Región del Maule. Cuenta Pública Gobierno de Chile.

Recuperado de: [http://www.gob.cl/cuenta-ublica/2015/regional/2015\\_regional\\_07.pdf](http://www.gob.cl/cuenta-ublica/2015/regional/2015_regional_07.pdf)

Great Place to Work, (2015). *Ranking 2015. Las Mejores Empresas para Trabajar 2015.*

Lima, Perú: Great Place to Work.

HBA Noticias. (2016). *Nuevamente se posterga la licitación de la represa de Paltiture.* HBA

Noticias. Recuperado de: <http://hbanoticias.com/arequipa-nuevamente-se-posterga-la-licitacion-de-la-represa-de-paltiture/>.

Huanca Urrutia, E. (2015, Febrero 1). *Boom inmobiliario en Mejía.* Retrieved from La

República: <http://larepublica.pe/01-02-2015/boom-inmobiliario-en-mejia>

INDAP, (2015). *INDAP renovará 300 hectáreas de huertos de frambuesas en la región del*

*Maule.* Ministerio de Agricultura. Recuperado de:

<http://www.indap.gob.cl/noticia/indap-renovara-300-hectareas-de-huertos-de-frambuesas-en-la-region-del-maule>

Index Mundi. *Listado de Países, Características.* Recuperado de

[http://www.indexmundi.com/es/peru/geografia\\_perfil.html](http://www.indexmundi.com/es/peru/geografia_perfil.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Evolución de la Pobreza Monetaria*

*2009-2014 Informe Técnico.* Lima Abril 2015. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Tasa Bruta de Natalidad.*

Proyecciones Departamentales de la Población 1995 – 2015. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib0015/cap-57.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0015/cap-57.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (julio, 2015). *Arequipa Valor Agregado*

*Bruto.* Producto Bruto Interno por Departamentos 2014 (Año Base 2007), p. 9.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015) *Estado de la Población Peruana 2015*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1251/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/)

Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Censos de Población y Vivienda 2007*

/ ACTIVIDAD. Censos Nacionales 2007 XI de Población y de Vivienda. Recuperado

de: <http://censos.inei.gov.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Estadísticas - Empleo*. Instituto

Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de:

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_72.xls](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_72.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Evolución de las Exportaciones e

Importaciones- Diciembre 2015. INEI. Lima, Perú: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Producto Bruto Interno según*

*Departamento: 2014*. Producto Bruto Interno por Departamentos 2014 (Año Base 2007), p. 4.

International Labor Organization. (2016). *Unemployment rate by sex and age (ILO estimates*

*and projections) - Perú*. International Labour Organization. Recuperado de

<http://www.ilo.org/ilostat>

Koo, W. (2016). *Importaciones*. AgrodataPeru. Recuperado de

<http://www.agrodataperu.com/importaciones>

La Diablada del Agua. (2003). *Revista Caretas*. Recuperado de

[www.caretas.com.pe/2003/1800/articulos/diablada.html](http://www.caretas.com.pe/2003/1800/articulos/diablada.html)

MAP. (2015, Noviembre 20). MAP. Retrieved Marzo 30, 2016, from Sector avícola registró

crecimiento de 7,8% en primer semestre del 2015, en comparación al año anterior:

<http://www.maplarevista.pe/2015/11/sector-avicola-registro-crecimiento-de.html>

- Mills , K., Reynolds, E. B., & Reamer, A. (2008). *Clusters And Competitiveness: A New Federal Role For Stimulating Regional Economies*. Washington, DC: Brookings.
- Ministerio de Agricultura y Riego, (2016). *Exportaciones agrarias en el 2015 superaron los US\$ 5,285 millones*. Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2016/14682-exportaciones-agrarias-en-el-2015-superaron-los-us-5-285-millones>.
- Ministerio de la Agricultura y Riego. (2015). *Valor Bruto de la Producción Agropecuaria – VBP. DGESEP – División General de Seguimiento y Evaluación de Políticas*. Lima, Perú: MINAGRI.
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Mejoramiento y ampliación de la gestión integral de residuos sólidos municipales del distrito de Islay de la provincia de Islay, Región Arequipa 2010*. Arequipa: MINAM. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/multimedia/guiasnip02/Perfiles%20PAT%202010%20STEM%20MINAM/Perfiles%20PAT%20Diplomado%201%20-%202010/Islay/PIP%20ISLAY.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (s.f.). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2015). *PERÚ Llegada Mensual de Turistas Internacionales (2002 - 2015)*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2015). *Manifestaciones Culturales, Arquitectura y Espacios Urbanos*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/inventario%20turistico/Ficha.asp?cod\\_Ficha=2033](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/inventario%20turistico/Ficha.asp?cod_Ficha=2033)

Ministerio de Economía y Finanzas, (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018*

*Revisado*. Lima: MEF. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas, 2013. *Política de Inversión Pública en Ciencia,*

*Tecnología e Innovación (CTI), 2013 – 2020*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTl.pd](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTl.pd)

Ministerio de Economía y Finanzas. *Proyecciones Macroeconómicas PBI*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang=es)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Municipalidad Provincial de Islay (MPI) -*

*Información Presupuestal*. Portal del Estado Peruano. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11866&id\\_tema=19#.Vt3sT5MrLdT](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11866&id_tema=19#.Vt3sT5MrLdT)

Ministerio de Energía y Minas. (2016). *Quiénes Somos*. Ministerio de Energía y Minas.

Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=10&idTitular=268&idMenu=sub266&idCateg=222](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=10&idTitular=268&idMenu=sub266&idCateg=222)

Ministerio de Energía y Minas. (2011). *MEM Aprueba EIA Del Proyecto “Centrales*

*Hidroeléctricas Lluta Y Lluclla*. Ministerio de Energía y Minas. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/descripcion.php?idSector=2&idTitular=3382>

- Ministerio de Energía y Minas. (2015) *Bienvenidos al Sector “Un País minero lleno de oportunidades”*. Perú país minero. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149&idCateg=159](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149&idCateg=159)
- Ministerio de la Producción. (2012). *Principales Indicadores del Pescador Artesanal. Ámbito Marino - I Censo Pesca Artesanal 2012*. Dirección General de Políticas y Desarrollo Pesquero - Dirección de Estudios y Derechos Económicos Pesquero y Acuícola. Lima: Ministerio de la Producción.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2014*. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). *Diagnóstico Socio Económico Laboral de la Región Arequipa*. Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Arequipa. Lima: MINTRA. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico\\_012013\\_OSEL\\_Arequipa.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf)
- Municipalidad Distrital de Mollendo (2016). *Actividades económicas de la Provincia*. Recuperado de [http://www.munimollendo.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=20&Itemid=9](http://www.munimollendo.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=20&Itemid=9)
- Municipalidad Distrital de Mollendo (2011). *Organigrama Mollendo*, Perú. Recuperado de: [http://www.munimollendo.gob.pe/images/stories/muniweb/transparencia/10.2.1\\_instrumentos\\_de\\_gestion/organigrama\\_2011.pdf](http://www.munimollendo.gob.pe/images/stories/muniweb/transparencia/10.2.1_instrumentos_de_gestion/organigrama_2011.pdf)
- Municipalidad Distrital de Mollendo (2016). *Ubicación Geográfica Datos Geográficos de la Provincia de Islay*. Recuperado de

[http://www.munimollendo.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=11&Itemid=19](http://www.munimollendo.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=11&Itemid=19)

Municipalidad Provincial de Islay. *Plan Operativo Institucional 2016*. Recuperado de:

[http://www.munimollendo.gob.pe/images/stories/muniweb/transparencia/10.2.1\\_instrumentos\\_de\\_gestion/POI-2016.pdf](http://www.munimollendo.gob.pe/images/stories/muniweb/transparencia/10.2.1_instrumentos_de_gestion/POI-2016.pdf)

Navarro, M. (2015, 06 22). *Las cuatro batallas perdidas del Valle de Tambo*. Poder.

Recuperado de: <https://poder.pe/2015/06/22/00266-las-cuatro-batallas-perdidas-del-valle-de-tambo/>

Núñez del Prado, A. (2016). Entrevista al Presidente de la Cámara de Comercio de Mollendo.

*Análisis del entorno interno y externo de la provincia y su visión de futuro*.

Organization of the Petroleum Exporting Countries. (2016, 02 20). *OPEC Basket Price*.

Recuperado 02 20, 2016, por Organization of the Petroleum Exporting Countries:  
[http://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/40.htm](http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/40.htm)

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, (2015). *Competencia y Estudios de Mercados en América Latina: Los Casos de Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá y Perú*. Santiago de Chile, Chile: OCDE.

Osorio, Y. (2015). *Cartera de Proyectos 2015-2018*. Convención Minera - PeruMin.

Recuperado de

<http://www.convencionminera.com/perumin32/doc/conferencias/topmining/yosorio.pdf>

Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Gobierno Peruano. Recuperado

de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Portal del Estado Peruano. (2016). *Organigrama del Estado peruano*. Organización del

Estado. Gobierno Peruano. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

- Porter, M. (1998, Nov-Dic). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review* , pp. 77-90.
- Porter, M. (2010). *Discurso de Porter CADE 2010 V3*. Docslide. Recuperado de:  
<http://myslide.es/download/link/discurso-de-porter-cade-2010-v3>
- Porter, M. E., (1980). *Framework for Competitor Analysis*. In M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (pp. 47-74). New York: The Free Press.
- Porter, M. E., (1998). *The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the New Microeconomics of Competition*. *Business Economics*, p. 11.
- Presidencia Consejo de Ministros (2015). *Proyecto Minero Tía María* Recuperado de:  
<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/04/dossierok.pdf>
- Price Waterhouse Coppers. (2015). *2015 Doing Business and Investing in Perú*. Lima, Perú: PwC.
- Red de Seguridad y Defensa de América Latina, (2014). *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe. 2014*. REDSAL Recuperado de  
[http://www.resdal.org/assets/ad\\_2014\\_cap\\_24\\_peru.pdf](http://www.resdal.org/assets/ad_2014_cap_24_peru.pdf)
- Semana Económica, (2015). *La Industria del gas peruano corre peligro por los bajos precios internacionales*. Recuperado de:  
<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/153850-la-industria-del-gas-peruano-corre-peligro-por-los-bajos-precios-internacionales/>
- Semana Económica. (2016, Abril 4). *Ministerio de Vivienda invertirá S/.500 millones en agua y saneamiento de Islay*. Retrieved Noviembre 3, 2015, from Semana Económica: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/173108-ministerio-de-vivienda-invertira-s-500-millones-en-agua-y-saneamiento-de-islay/>

Segura, A. (2016). *Habrá política fiscal moderadamente expansiva que soporte el crecimiento*. Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/alonso-segura-20016-habra-politica-fiscal-moderadamente-expansiva-que-soporte-crecimiento-2141430>.

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2016). *Quiénes somos » Misión*. Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/quienes-somos-snmpe/mision.html>

Superintendencia Nacional de Migraciones. (2015, 08 01). *Resumen de Movimientos Migratorios de Ingreso y Salida, 2008-2015*. Migraciones. Recuperado de: <https://www.migraciones.gob.pe/estadisticas/0%20MM%20RESUMEN.pdf>

World Bank Group, (2016). *Ease of Doing Business in Perú*. Doing Business. Recuperado de: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

World Economic Forum, (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. World Economic Forum. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

## Apéndice A. Entrevista

Entrevista al Sr. Antonio Núñez del Prado Salerno. Presidente de la Cámara de Comercio de Mollendo (2016).

Entrevistadores:

- Polleri Granda, Alejandro
- Saba Casapia, Amador
- Miranda Ballón, Ángela
- Farfán Mujica, Miryam

### **Don Antonio, ¿Cómo evalúa usted el actual Gobierno Provincial con miras al futuro de la Provincia de Islay?**

Esta gestión tuvo la gran oportunidad de iniciar su gestión, contando con un plan de Ordenamiento Territorial elaborado y de primera calidad. El mismo que solo tenía que ser aprobado, para poder gestionar y promover inversiones de acuerdo a nuestra realidad, pero una vez más por revanchismo, ya que fue elaborado por la gestión anterior, no se aprobó ni se aprobará dicho documento, siendo de tanta necesidad para el futuro sostenido de la provincia.

Por otro lado estamos perdiendo oportunidades de oro, debido a una débil capacitación y gestión municipal de quienes nos gobiernan. La falta de capacidad para promover inversiones, a pesar de estar en el ojo de los inversionistas gracias a nuestra inmejorable ubicación geográfica y a nuestro puerto.

### **En su opinión, ¿Qué debería hacer el gobierno de la provincia de Islay para dar el salto a las inversiones?**

Sin duda, poner en práctica de una forma eficiente y eficaz, el Plan de Desarrollo Concertado, que inicia con la construcción de la represa de Paltiture, para contar con el líquido elemento suficiente, para el suministro de agua para consumo humano las veinticuatro horas al día, contar con este insumo para poder mejorar y ampliar la frontera agrícola

duplicándola fácilmente y por último el de contar con agua para poder promocionar la instalación de industria, en particular la de Agro Exportación.

**¿Cuál cree usted que es la actividad económica que se deberá explotar en la provincia para dar el gran salto?**

Definitivamente la agricultura, pero pensando a mediano plazo en una Agro Exportación. La Agricultura en nuestro Valle de Tambo, en su gran mayoría es de subsistencia. Pues los terrenos son en promedio de 4 topos, los que evidentemente no puede generar utilidades o riqueza a los agricultores, esto se ve reflejado en el hecho de que todos los años, antes del inicio de temporada de lluvias, están solicitando ayuda para preparar el cauce del río y que la llegada de las aguas no terminen inundando sus terrenos y malogrando sus cosechas.

La visión cortoplacista de los productores agrícolas no ha permitido a la provincia de Islay desarrollar un sistema engranado de toda la cadena agrícola desde su producción, transformación, transporte, hasta la exportación. Lo que trae como consecuencia que cada parte del proceso, al realizarse por separado presenten elevados costos y convierta a la cadena comercial poco competitiva.

Es por lo antes mencionado que la intervención del gobierno local y regional es vital para el desarrollo de la provincia. Desde la construcción de la represa de Paltiture, la mejora de la producción agrícola, la industrialización del sector, el valor agregado de sus productos agrícolas y la agro exportación.

Antonio Núñez del Prado Salerno

Presidente de la Cámara de Comercio de Mollendo