

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de La Unión

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

PRESENTADA POR

Ana Vilma Palle Morales

Roberto Carlos Palacios Ramos

Carlos Martin Rodriguez Yucra

Asesor: Ricardo Pino Jordan

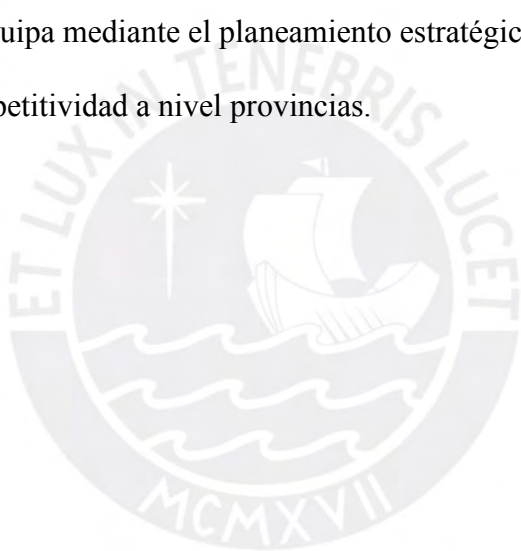
Santiago de Surco, octubre 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a todos aquellos que brindándonos su apoyo de manera incondicional han hecho posible la realización de este proyecto que permitirá consolidarnos profesionalmente.

Agradecemos, en primer lugar a nuestro asesor Ricardo Pino y a todos nuestros profesores, por las recomendaciones recibidas. Asimismo, a nuestros compañeros de clase, por todas las vivencias y la confianza compartidas. Finalmente, mostramos nuestro profundo agradecimiento a nuestros familiares y amigos, por el cariño, confianza, aliento, comprensión y paciencia demostrados a lo largo de todo este proceso.

A Centrum Católica por promover el desarrollo de las provincias de la región Arequipa mediante el planeamiento estratégico cuya finalidad es lograr una mayor competitividad a nivel provincias.



Dedicatorias

A Dios, por permitirme culminar mis estudios. A mi esposa Lidia e hijos, Carlos y Vanessa; por su amor, comprensión y apoyo incondicional en mi desarrollo profesional. A mis padres María Esperanza y Roberto que con su amor y perseverancia me ayudaron día a día en el logro de mis metas.

Roberto Carlos Palacios Ramos

A Dios, por haberme dado la sabiduría y guía para el logro de mis objetivos cumplidos. A mi esposa Ana e hijos, Smith y Carlos; que son mis fuentes de fuerza, perseverancia y motivación en todo momento. A mi mamá Agripina que siempre ha estado ahí brindándome su comprensión y apoyo incondicional.

Carlos Martin Rodríguez Yucra.

A Dios, por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios y cumplir mis metas. A mi esposo José y a mi hijo Matías por su comprensión y amor incondicional. A mi madre que siempre me alentó a ser mejor cada día.

Ana Vilma Palle Morales.

Resumen Ejecutivo

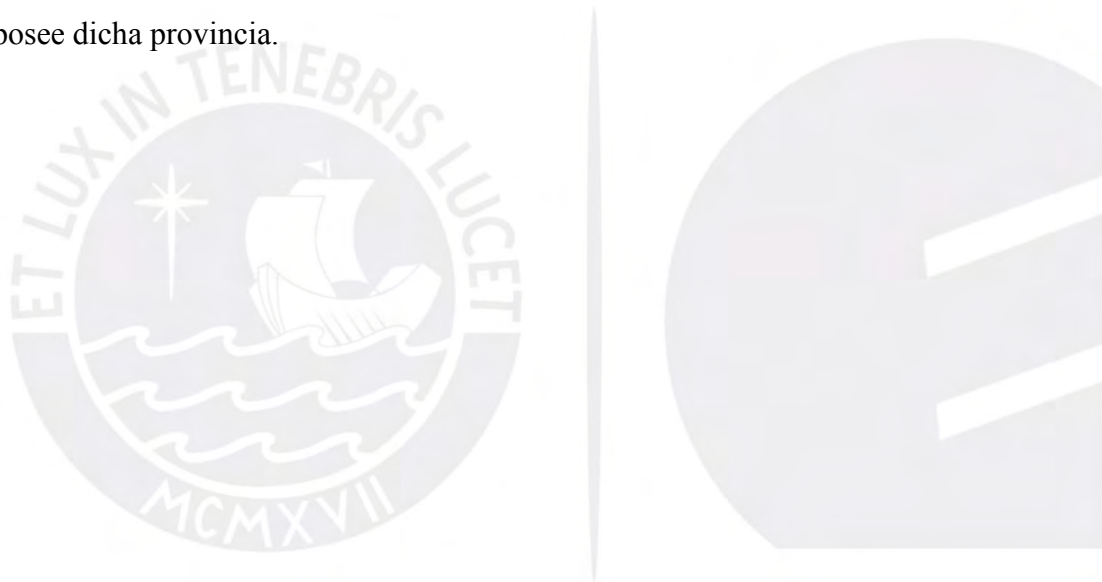
La provincia de La Unión se creó mediante el Decreto Supremo del 4 de mayo de 1835 durante el gobierno del Presidente Luis José de Orbegoso y Moncada. Es reconocida como una de las provincias más pobres de la región de Arequipa, también es conocida por sus actividades económicas de agricultura y turismo, la provincia también está beneficiada por sus recursos naturales y gran riqueza cultural. Sin embargo a la actualidad no ha logrado alcanzar un crecimiento económico y desarrollo adecuado, que permite a su población alcanzar adecuados niveles de vida, educación y salud; lo que ocasiona que ésta se encuentre sumida en letargo, pues no logra interconectarse al mundo globalizado de hoy en día, para dar a conocer sus riquezas naturales y culturales ni tampoco saca de las mismas.

La presente investigación ha realizado un amplio análisis de factores externos e internos que favorecen el desarrollo de la provincia de La Unión. Los cuales se han expresado mediante estrategias y objetivos medibles a corto, mediano y largo plazo. Con visión al 2026, se ha desarrollado un Plan Estratégico para esta provincia, para el cual se realizó un análisis de la situación general del país, de la región Arequipa y de la provincia de La Unión, considerándose aspectos geográficos, demográficos, económicos, tecnológicos y organizacionales, aplicando el modelo secuencial de planeamiento estratégico, donde se estableció 13 estrategias y 7 objetivos de largo plazo, para lograr que la provincia tenga una afluencia de 50,000 mil turistas por año entre extranjeros y nacionales.

El objetivo principal de esta obra es entregar a la provincia de La Unión, a sus representantes y su población, una herramienta que les permita orientar sus esfuerzos para alcanzar el desarrollo, bienestar ambicionado y merecido. La visión que se ha tomado en el presente documento está estructurada en función a las potencialidades de la provincia, con un horizonte de diez años, logrando que la provincia de La Unión será una de las más competitivas de la región de Arequipa; y brindará servicios de turismo rural de aventura,

aprovechando responsablemente sus recursos naturales y culturales, para crear desarrollo económico sustentable, logrando para ello atraer las inversiones públicas y privadas para la mejora de la infraestructura vial y los servicios básicos.

Finalmente, la presente investigación está enfocado en transformar la situación presente de la provincia de La Union, incentivando y promoviendo la inversión pública y privada, creando vías de comunicación eficientes mediante el sustento de una visión de crecimiento de la economía para lograr que la provincia sea una de las mas competitivas de la Region Arequipa. Con ello se busca además el respeto a la condición de Reserva Natural Protegida que tiene la provincia de La Union, estableciendo acciones adecuadas para que el crecimiento económico vaya en función a la valoración de los recursos naturales y culturales que posee dicha provincia.



Abstract

The province of La Union was created by the Supreme Decree of May 4, 1835 during the government of President Luis Jose de Orbegoso and Moncada. It is recognized as one of the poorest provinces of the region of Arequipa, is also known for its economic activities in agriculture and tourism, the province is also benefited by its natural resources and great cultural wealth. However, to date, it has failed to achieve adequate economic growth and development, enabling its population to reach adequate standards of living, education and health; Which causes that it is in lethargy, because it does not manage to interconnect to the globalized world of today, to publicize its natural and cultural riches nor take out of them.

This research has made an extensive analysis of external and internal factors that favor the development of the province of La Union. These have been expressed through measurable strategies and objectives in the short, medium and long term. With a vision to 2026, a Strategic Plan for this province has been developed, for which an analysis of the general situation of the country, the region of Arequipa and the province of La Union was made, considering geographic, demographic, economic, technological aspects And organizational, applying the sequential model of strategic planning, which established 13 strategies and 7 long-term objectives, to ensure that the province has an influx of 50,000 thousand tourists per year between foreigners and nationals.

The main objective of this work is to give the province of La Union, its representatives and its population, a tool that allows them to orient their efforts to achieve development, well-deserved and well-deserved. The vision that has been taken in this document is structured according to the potential of the province, with a horizon of ten years, making the province of La Union one of the most competitive in the Arequipa region; And will provide rural tourism tourism services, responsibly taking advantage of their natural and

cultural resources, to create sustainable economic development, achieving to attract public and private investments for the improvement of road infrastructure and basic services.

Finally, the present research is focused on transforming the present situation of the province of La Union, encouraging and promoting public and private investment, creating efficient means of communication through the support of a vision of growth of the economy to make the province One of the most competitive in the Arequipa Region. This also seeks to respect the status of Protected Natural Reserve in the province of La Union, establishing appropriate actions for economic growth to be based on the assessment of the natural and cultural resources that the province has.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de La Unión	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	19
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Visión	21
2.3 Misión.....	22
2.4 Valores	23
2.5 Código de Ética	23
2.6 Conclusiones	24
Capítulo III: Evaluación Externa.....	26
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	26
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	26
3.1.2 Potencial nacional.....	28
3.1.3 Principios cardinales	33
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de La Unión	35
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	36
3.2.1 Condiciones de los factores	36
3.2.2 Condiciones de la demanda	39
3.2.3 Estrategia, cultura y rivalidad de las empresas.....	40
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	42

3.2.5	Influencia del análisis en la provincia de La Unión.....	43
3.3	Análisis del Entorno PESTE	45
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	45
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	50
3.3.3	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	55
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	58
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	62
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	65
3.5	La Provincia de La Unión y sus Competidores.....	67
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	67
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	68
3.5.3	Amenaza de sustitutos	68
3.5.4	Amenaza de los entrantes	69
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	69
3.6	La Provincia de la Unión y sus Referentes	69
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	72
3.8	Conclusiones	75
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		76
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	76
4.1.1	Administración y gerencia (A)	76
4.1.2	Marketing y ventas (M)	78
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	85
4.1.4	Finanzas y Contabilidad (F)	90
4.1.5	Recursos Humanos (H).....	94
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	99

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	101
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	104
4.3 Conclusiones	105
Capítulo V: Intereses de la Provincia de La Unión y Objetivos de Largo Plazo	107
5.1 Intereses de la Provincia de La Unión.....	107
5.2 Potencial de la Provincia de La Unión	109
5.3 Principios Cardinales de La Unión.....	120
5.4 Matriz de Intereses de La Unión (MIO).....	122
5.5 Objetivos de Largo Plazo	123
5.6 Conclusiones	126
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	128
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	128
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	132
6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	133
6.4 Matriz Interna – Externa (MIE)	133
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	135
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	136
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)	136
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	136
6.9 Matriz de Ética	136
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	140
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	140
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	140
6.13 Conclusiones	140
Capítulo VII: Implementación Estratégica	144

7.1 Objetivos de Corto Plazo	144
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)	147
7.3 Políticas de cada Estrategia	148
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de La Unión	150
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	150
7.6 Recursos Humanos y Motivación	151
7.7 Gestión del Cambio	151
7.8 Conclusiones	152
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	153
8.1 Perspectivas de Control	153
8.1.1 Aprendizaje Interno	154
8.1.2 Procesos	154
8.1.3 Clientes	154
8.1.4 Financiera	154
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	155
8.3 Conclusiones	156
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de La Unión	158
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de La Unión	158
9.1.1. Pilar de desempeño económico	159
9.1.2 Pilar de Eficiencia de gobierno	159
9.1.3 Capital humano	159
9.1.4 Plan de eficiencia de negocios	160
9.1.5 Pilar en infraestructura	160
9.1.6 Análisis del Diamante de Porter	164
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia	170

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de La Unión ...	170
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	171
9.5 Conclusiones	171
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	172
10.1 Plan Estratégico Integral	172
10.2 Conclusiones Finales.....	172
10.3 Recomendaciones Finales	173
10.4 Futuro de la Organización.....	174
Referencias.....	176



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Provincia de La Unión: Ubicación, Altitud, Superficie, Población y Densidad por Distritos</i>	4
Tabla 2	<i>Grupos de Suelos Existentes en la Provincia de La Unión</i>	7
Tabla 3	<i>Tipos de Suelos Aptos para Cultivo Agrícola en la Provincia de La Unión</i>	8
Tabla 4	<i>Riqueza Faunística en la Provincia de La Unión</i>	9
Tabla 5	<i>Descripción de los Ecosistemas Existentes en la Provincia de La Unión</i>	10
Tabla 6	<i>Los Siete Cañones más Profundos de la Tierra</i>	12
Tabla 7	<i>Crecimiento Poblacional de la Provincia de La Unión</i>	16
Tabla 8	<i>Población Total de la Provincia de La Unión al 2015, por Grupos Quinquenales de Edad</i>	17
Tabla 9	<i>Análisis de la Misión Actual de la Provincia de La Unión</i>	21
Tabla 10	<i>Análisis de la Visión y Misión de la Provincia de la Unión al Año 2026</i>	22
Tabla 11	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	29
Tabla 12	<i>Variación Porcentual del Producto Bruto Interno por Sectores Industriales 2013-2016</i>	31
Tabla 13	<i>Exportaciones Totales por Mercado Destino</i>	38
Tabla 14	<i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2015</i>	39
Tabla 15	<i>Identificación de los Principales Clúster en el Perú</i>	43
Tabla 16	<i>Contribuyentes Inscritos en SUNAT Según Actividad Económica 2015-2016</i>	44
Tabla 17	<i>Longitud de la Red Vial 2005 – 2012</i>	50
Tabla 18	<i>Estructura de Actividades Económicas en el PBI de la Región Arequipa</i>	52
Tabla 19	<i>Índice General de Precios al Consumidor Arequipa Periodo 2010-2015</i>	53
Tabla 20	<i>Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Ocupada por Grupo Ocupacional en Arequipa</i>	53

Tabla 21	<i>Indicadores de Desarrollo en Ciencia y Tecnología</i>	62
Tabla 22	<i>Metas del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú al Año 2021</i>	63
Tabla 23	<i>Calificación del Desempeño Ambiental del Perú Según los Indicadores EPI a Nivel Mundial</i>	64
Tabla 24	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	66
Tabla 25	<i>Matriz Perfil Competitivo de La Unión (MPC)</i>	73
Tabla 26	<i>Matriz Perfil Referencia de La Unión (MPR)</i>	74
Tabla 27	<i>Autoridades Municipales de la Provincia de La Unión Periodo 2015-2018</i>	77
Tabla 28	<i>Principales Actividades Económicas de la Provincia de La Unión</i>	79
Tabla 29	<i>Destinos de las Exportaciones Arequipeñas (Valor FOB en Millones de Dólares)</i>	80
Tabla 30	<i>Destinos de las Exportaciones No Tradicionales Arequipeñas (Valor FOB en Millones de Dólares)</i>	81
Tabla 31	<i>Principales Proyectos para el Periodo 2015-2018</i>	84
Tabla 32	<i>Precios de los Principales Productos Agrícolas 2010-2015</i>	84
Tabla 33	<i>Empresas Manufactureras de Arequipa y Provincias Según Tamaño 2014</i>	88
Tabla 34	<i>Presupuesto de la Provincia de la Unión para el Año 2015 (Miles de Nuevos Soles)</i>	90
Tabla 35	<i>Volumen Comercializado de Granos Andinos de la Provincia de La Unión para el Año 2015</i>	94
Tabla 36	<i>Población Económicamente Activa y Empleo en la Provincia de la Unión</i>	96
Tabla 37	<i>Índice de Desarrollo Humano Para la Provincia de La Unión 2012</i>	97
Tabla 38	<i>Índice de Densidad del Estado Para la Provincia de La Unión 2012</i>	98
Tabla 39	<i>Número de Hogares con Servicios Básicos en la Provincia de la Unión</i>	100

Tabla 40	<i>Localidades Incluidas para Proyectos de Telecomunicaciones FITEL en La Unión</i>	101
Tabla 41	<i>Total de Empresas Activas Según Provincias</i>	103
Tabla 42	<i>Número de Empresas Manufactureras Activas por Tamaño de Empresa Según Provincias</i>	103
Tabla 43	<i>Número de Empresas No Manufactureras Activas por Tamaño de Empresa Según Provincias</i>	104
Tabla 44	<i>Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	105
Tabla 45	<i>Distribución de los Habitantes en la Provincia de La Unión</i>	110
Tabla 46	<i>Condición de Pobreza y Ubicación de la Provincia de La Unión a Nivel Nacional, 2009</i>	111
Tabla 47	<i>Condición de Pobreza por Distritos de la Provincia de La Unión, 2009</i>	112
Tabla 48	<i>Producción Agropecuaria para la Venta, Según Mercado Destino</i>	113
Tabla 49	<i>Producción Agropecuaria Según Tipo de Consumo</i>	114
Tabla 50	<i>Inventario de los Recursos Turísticos de la Provincia de La Unión</i>	117
Tabla 51	<i>Recursos Turísticos de la Provincia de La Unión por Inventariar</i>	117
Tabla 52	<i>Matriz de Intereses de la Provincia La Unión (MIO)</i>	122
Tabla 53	<i>Objetivos de largo Plazo</i>	126
Tabla 54	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	129
Tabla 55	<i>Factores Determinantes de la Provincia de La Unión</i>	130
Tabla 56	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	137
Tabla 57	<i>Matriz MCPE de la Provincia de La Unión</i>	138
Tabla 58	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	139
Tabla 59	<i>Matriz de Ética</i>	141
Tabla 60	<i>Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	142

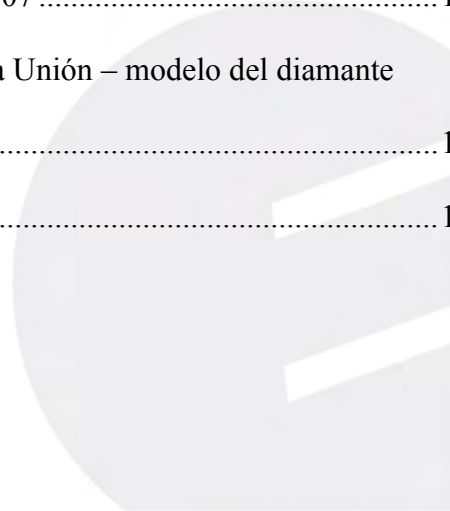
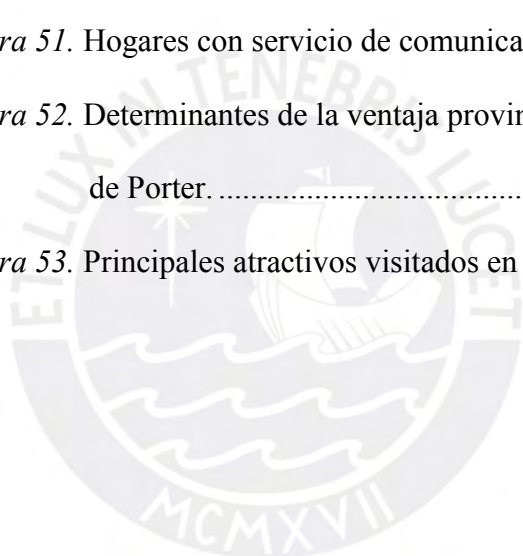
Tabla 61	<i>Ley 29951 del Presupuesto del Sector Público Para el Año Fiscal 2015</i>	148
Tabla 62	<i>Políticas de la Provincia de La Unión</i>	149
Tabla 63	<i>Perspectiva de Aprendizaje</i>	155
Tabla 64	<i>Perspectiva de Proceso</i>	156
Tabla 65	<i>Perspectiva de Cliente</i>	157
Tabla 66	<i>Perspectiva Financiera</i>	157
Tabla 67	<i>Total de Empresas Activas Según Provincias</i>	158
Tabla 68	<i>Arequipa Población Censada en Edad de Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado, 2007</i>	160
Tabla 69	<i>Población Total por Grupos de Edad</i>	160
Tabla 70	<i>Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de la Región Arequipa, Año Fiscal 2009</i>	161
Tabla 71	<i>Clasificación de la Red Vial Nacional</i>	162
Tabla 72	<i>Principales Redes Viales de Articulación en la Provincia</i>	163
Tabla 73	<i>Arequipa, Estaciones de Servicio de Radio y Televisión, 2002</i>	163
Tabla 74	<i>Indicadores de la Población sin Servicio de Agua y Desagüe</i>	164
Tabla 75	<i>Arequipa: Producción de Principales Productos Agrícolas, Según Provincias, 2008-2009</i>	166
Tabla 76	<i>Cultivo de Quinua en La Unión</i>	167
Tabla 77	<i>Cultivo de Kiwicha en La Unión</i>	167
Tabla 78	<i>Plan Estratégico Integral</i>	175

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i>	Mapa de ubicación y división de la provincia de La Unión.	1
<i>Figura 2.</i>	Ubicación de la provincia de La Unión respecto a la región Arequipa.	2
<i>Figura 3.</i>	División administrativa de la provincia de La Unión.	3
<i>Figura 4.</i>	Delimitación de la reserva paisajística de la subcuenca del Cotahuasi.	3
<i>Figura 5.</i>	Cañón de Cotahuasi, ubicado en el distrito de Quechualla.....	6
<i>Figura 6.</i>	Esquema del sistema hidrográfico de la provincia de La Unión.	6
<i>Figura 7.</i>	Vista panorámica del cañón de Cotahuasi.	11
<i>Figura 8.</i>	Vista del nevado Solimana y laguna Pallarcocha en la provincia de La Unión.	12
<i>Figura 9.</i>	Las puyas de raymondi de Huaynacotas y Puyca.	13
<i>Figura 10.</i>	Llamas de carga en el distrito de Toro.....	13
<i>Figura 11.</i>	Escarbo de acequias en la provincia de La Unión.	14
<i>Figura 12.</i>	Puente colgante en el distrito de Pampamarca en la provincia de La Unión.....	15
<i>Figura 13.</i>	Vista de las viviendas de adobe del distrito de Pampamarca – La Unión.	17
<i>Figura 14.</i>	Vista de las andenerías incas para uso agrícola en La Unión.	18
<i>Figura 15.</i>	Evolución del PBI e inflación (2007-2017e). Reporte de inflación – mayo 2015.....	30
<i>Figura 16.</i>	Economías más poderosas de américa latina en 2030.	31
<i>Figura 17.</i>	Perú gasto militar (% del PIB) al 2015.	34
<i>Figura 18.</i>	Exportación e importación FOB: 2007-2015.....	37
<i>Figura 19.</i>	PBI y demanda interna.....	39
<i>Figura 20.</i>	Ranking de competitividad. Rango del 1 al 63.....	41
<i>Figura 21.</i>	Tasa de crecimiento anual 2007-2014 del PBI por regiones.	51

<i>Figura 22.</i> Crecimiento del Producto Bruto Interno [PBI] 2017 y 2018 (variación porcentual).	54
<i>Figura 23.</i> Inversión Privada Perú 2010 – 2018 (variaciones porcentuales reales).	55
<i>Figura 24.</i> Población proyectada por región, 2015.	56
<i>Figura 25.</i> Mapa de grupos de regiones con niveles de pobreza total semejantes estadísticamente, 2015.	57
<i>Figura 26.</i> Hogares con al menos un miembro que accede a teléfono celular 2004-2015.	59
<i>Figura 27.</i> Hogares que acceden al servicio de internet 2004-2015.	59
<i>Figura 28.</i> Evolución anual de líneas móviles 2010 al 2014 por operador en millones.	60
<i>Figura 29.</i> Hogares con al menos un miembro que accede a telefonía fija 2004-2015.	61
<i>Figura 30.</i> Puente de cristal del cañón de Zhangjiajie.	70
<i>Figura 31.</i> Mirador del cañón del Colorado.	71
<i>Figura 32.</i> Acuaparque nacional del Chicamocha.	71
<i>Figura 33.</i> Flujo grama de mejoramiento del maíz amiláceo.	86
<i>Figura 34.</i> Modelo de estructuración funcional para la ciudad de Cotahuasi.	89
<i>Figura 35.</i> Presupuesto destinado a creación de infraestructura y su ejecución periodo 2015.	91
<i>Figura 36.</i> Ejecución del presupuesto institucional por categoría de gasto periodo 2015.	91
<i>Figura 37.</i> Presupuesto destinado a creación de infraestructura y su ejecución Periodo 2015.	92
<i>Figura 38.</i> Porcentaje de ejecución del presupuesto institucional periodo 2015.	92
<i>Figura 39.</i> Evolución del presupuesto y su ejecución, periodo 2011- 2015.	93
<i>Figura 40.</i> Población de 18 años con educación secundaria completa o más.	95
<i>Figura 41.</i> Esperanza de vida de La Unión frente a las otras provincias de la región Arequipa.	96

<i>Figura 42.</i> Portal de la municipalidad provincial de La Unión.	100
<i>Figura 43.</i> Parcela piloto para riego tecnificado en la provincia de La Unión.....	103
<i>Figura 44.</i> Población de ganado vacuno, porcino, ovino, caprino, alpacas y llamas, según tamaño de IV Censo Nacional Agropecuario 2012.	115
<i>Figura 45.</i> Principales atractivos visitados en Arequipa 2010.	116
<i>Figura 46.</i> Matriz PEYEA de la provincia de La Unión.	134
<i>Figura 47.</i> Matriz BCG de la provincia de La Unión.....	134
<i>Figura 48.</i> Matriz MIE de la provincia de La Unión.....	135
<i>Figura 49.</i> Matriz de la gran estrategia.....	135
<i>Figura 50.</i> Organización municipal de la provincia de La Unión.	150
<i>Figura 51.</i> Hogares con servicio de comunicaciones, 2007	161
<i>Figura 52.</i> Determinantes de la ventaja provincial de La Unión – modelo del diamante de Porter.	164
<i>Figura 53.</i> Principales atractivos visitados en Arequipa	168



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.

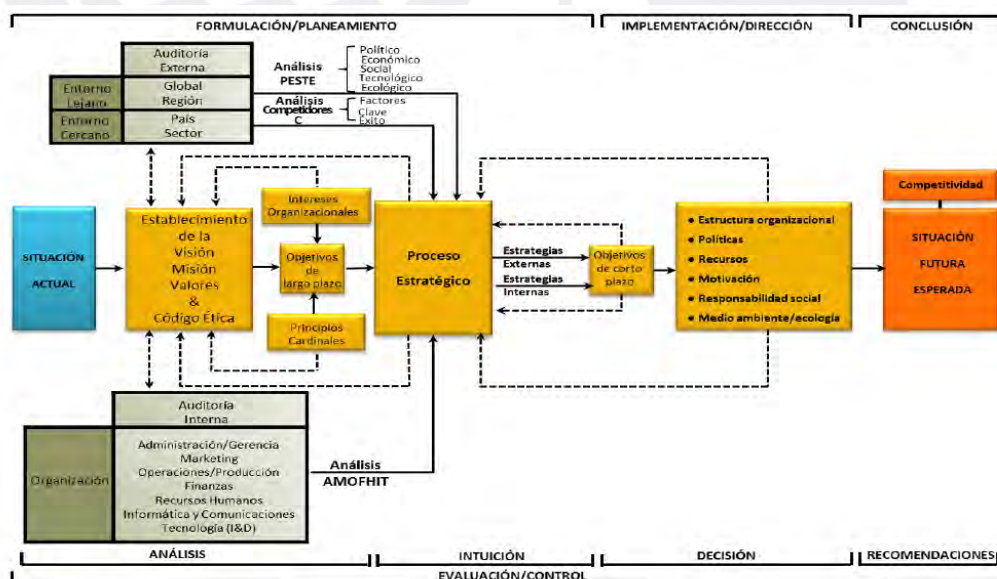


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



Capítulo I: Situación General de la Provincia de La Unión

1.1 Situación General

La Unión es una de las ocho provincias de la región de Arequipa, limita por el Norte con el distrito Coronel Castañeda de la provincia de Parinacochas (región de Ayacucho); con los distritos de Oropesa, Antabamba, Juan Espinosa Medrano de la provincia de Antabamba (región de Apurímac); y el distrito de Santo Tomás de la provincia de Chumbivilcas (región de Cusco). Por el Este, limita con los distritos de Cayarani, Salamanca y Chichas de la provincia de Condesuyos (región de Arequipa). Por el Sur, con los distritos de Yanaquihua de la provincia de Condesuyos y Cahuacho de la provincia de Caravelí (región de Arequipa). Y por el Oeste con los distritos de San Francisco de Oyolo, San José de Ushua, Corcuilla y Pausa de la provincia de Parinacochas (región de Ayacucho) (ver Figura 1 y 2).

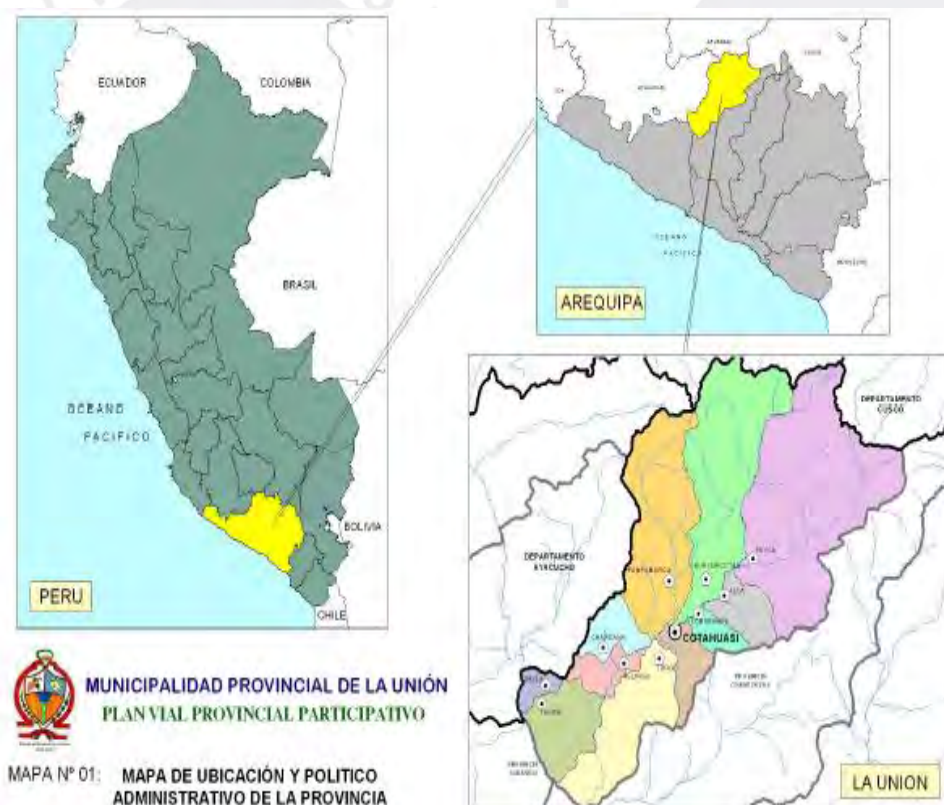


Figura 1. Mapa de ubicación y división de la provincia de La Unión. Tomado de “Plan Vial Provincial Participativo de La Unión 2008-2017,” por Municipalidad Provincial de La Unión, 2008.



Figura 2. Ubicación de la provincia de La Unión respecto a la región Arequipa. Tomado de “Elaboración del Plan de Conservación, Protección y Desarrollo Turístico del Cañón de Cotahuasi”, 2015, Arequipa, Perú.

La superficie total de la provincia de la Unión es de 4,905.51 Km², con altitudes que oscilan entre los 1,983 msnm y 3,562 msnm y presenta una morfología variada, en comparación a las otras provincias de la región Arequipa, por lo que es una de las provincias con menos superficie ocupada. En cuanto a la división administrativa, la provincia está conformada por 11 distritos: Cotahuasi, Alca, Charcana, Huaynacotas, Pampamarca, Puyca, Quechualla, Sayla, Tauria, Tomepampa y Toro; la capital de la provincia es el distrito de Cotahuasi, el cual concentra la mayor cantidad de población de la provincia (ver Figura 3). La provincia de La Unión también comprende a la Reserva Paisajística de la Subcuenca del Cotahuasi, en la que el principal recurso es el cañón del Cotahuasi (ver Figura 4). El cañón es un accidente geográfico originado por el río del mismo nombre, que a través de un proceso de epigénesis geomorfológica, donde el agua del río excava en terrenos blandos, resulta en una hendidura profunda de paredes verticales la cual también se conoce como garganta o desfiladero.



Figura 3. División administrativa de la provincia de La Unión. Tomado de “Provincia de La Unión,” por Municipalidad Provincial de La Unión, 2016c. (<http://www.municipiolaunion.com/launion.html>)

El cañón de Cotahuasi, es considerado el cañón más profundo del Perú y de América, alcanzando una profundidad de 3,535 mts y se extiende entre las estribaciones del nevado Solimana hasta la confluencia con el río Ocoña. En cuanto a las coordenadas de ubicación, la provincia tiene como coordenadas 15°35'27" Latitud sur, y 73°18'08" Latitud norte, siendo predominantemente región sierra. Asimismo, su densidad poblacional es baja en el distrito de Cotahuasi, en donde concentra la mayor cantidad de densidad poblacional, llegando a 17.60 habitantes por km² (ver Tabla 1).

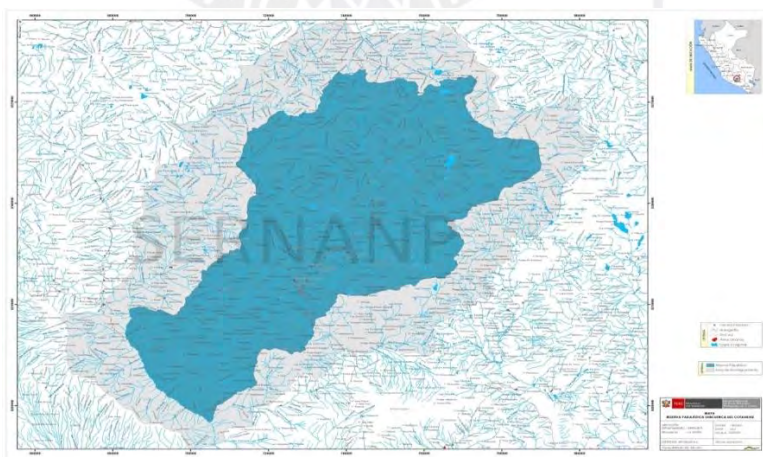


Figura 4. Delimitación de la reserva paisajística de la subcuenca del Cotahuasi. Tomado de “Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado,” por Ministerio del Ambiente, 2015 (<http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/bmapas.jsp>).

Tabla 1

Provincia de La Unión: Ubicación, Altitud, Superficie, Población y Densidad por Distritos

Provincia de La Unión	Coordenadas		Rango Altitudinal		Población 2015	Superficie	Densidad
	Latitud (S)	Longitud (O)	msnm	Región	Habitantes	(Km2)	(Habitantes/Km2)
La Unión	15°35'27"	73°18'08"	2,683	Sierra	14,602.00	4,905.51	2.98
Cotahuasi	15°12'27"	72°55'3"	2,683	Sierra	2,937.00	166.83	17.60
Alca	15°07'42"	72°45'45"	2,750	Sierra	2,019.00	188.34	10.72
Charcana	15°14'15"	73°04'09"	3,417	Sierra	556.00	159.17	3.49
Huaynacotas	15°10'15"	72°53'15"	2,700	Sierra	2,251.00	1,047.94	2.15
Pampamarca	15°50'48"	72°54'15"	3,140	Sierra	1,265.00	782.75	1.62
Puyca	15°03'24"	72°41'21"	3,562	Sierra	2,807.00	1,401.84	2.00
Quechualla	15°16'48"	73°01'13"	1,980	Sierra	236.00	132.89	1.78
Sayla	15°19'09"	73°13'12"	3,534	Sierra	574.00	102.47	5.60
Tauria	15°21'03"	72°13'45"	3,244	Sierra	323.00	383.52	0.84
Tomepampa	15°10'06"	72°49'40"	2,700	Sierra	826.00	96.44	8.56
Toro	15°15'36"	72°55'3"	2,964	Sierra	808.00	443.32	1.82

Nota. "Población 2005 al 2015," Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>)

En lo referente a la historia, La provincia de La Unión se creó mediante Decreto Supremo del 4 de mayo de 1835 durante el gobierno del Presidente Luis José de Orbegoso y Moncada, su denominación proviene de la unión de territorios que pertenecían a varias provincias y regiones colindantes. Desde la época pre inca (8,000 a 10,000 años a.c.) se tiene conocimiento que en el valle del Cotahuasi se establecieron comarcas de origen Wari y de la época inca (siglo XII). Durante la época colonial (siglo XVI) se forman los enclaves mineros en Alca, Puyca, Cotahuasi y Charcana. En la época de la república, la demarcación de los

pueblos de Alca, Puyca, Cotahuasi y Charcana pasan a la jurisdicción de la región Arequipa, creando así la provincia de La Unión.

En lo referente a la geología y geomorfología, lo que resalta de la provincia es su relieve escarpado, accidentado y abrupto, cortado por ríos y quebradas. En general, la provincia está definida por la Subcuenca del río Cotahuasi; su geomorfología incluye a uno de los cañones más profundos del planeta. Se pueden diferenciar ocho grandes unidades geomorfológicas: (a) casquetes de nieves perpetuas representados por los nevados Firura y Solimana; (b) flanco de conos volcánicos, constituido por la estructura volcánica del Solimana y Firura; (c) zona de lomas o cerros moderados, formados por colinas alargadas ubicadas en las partes altas; (d) cordilleras altas, representada por las elevaciones y cumbres de la Cordillera del Huanzo; (e) cadena de volcanes, compuesto por los nevados Solimana y Coropuna; (f) altiplanicies, representada por una planicie bien definida y valles glaciares; (g) laderas, compuesta por cadenas de cerros resultantes de la erosión de las rocas; y (h) cañón, representada por el cañón del Cotahuasi (ver Figura 5).

En lo referente al clima, en la provincia de La Unión, el clima varía según la altitud, latitud y longitud de cada distrito, así como de los cambios estacionales. La estación de lluvia se da entre los meses de diciembre y abril, y la estación de invierno se da en los meses de junio a agosto. En toda la Subcuenca se diferencian cinco tipos de climas: (a) clima semicálido muy seco (desértico o árido subtropical), que se dan sobre una altura próxima a 1,000 msnm y la temperatura promedio va de 17°C a 24°C; (b) clima templado sub húmedo (estepa y valles interandinos bajos) que se da sobre alturas que oscilan entre 1,000 y 3,000 msnm, con una temperatura promedio que va de 7°C a 17°C; (c) clima frío boreal que se da sobre altitudes que van desde los 3,000 a 4,000 msnm y con una temperatura que varía entre 8°C a 12°C; (d) clima frígido (de tundra) que se dan sobre altitudes entre 4,000 y 5,000 msnm y temperaturas que oscilan sobre los 6°C; y (e) clima de nieves (Gélido) que se dan sobre los

5,000 msnm donde la temperatura está por debajo del punto de congelación.



Figura 5. Cañón de Cotahuasi, ubicado en el distrito de Quechualla. Tomado de “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” 2013, Arequipa, Perú.

En lo referente a la hidrología, el sistema hidrográfico de la Subcuenca tiene como principal componente al río Cotahuasi; asimismo, está compuesto por manantiales y lagunas que permiten el desarrollo de las actividades agropecuarias. El río Cotahuasi se origina de la confluencia de los ríos Sumana y Huarcaya, y tiene como principales afluentes por la margen derecha a los ríos Huaynacotas, Pampamarca, Chuquibamba; y por la margen izquierda a los ríos Chococo, Huacaccara y Pucnanta. La Subcuenca del Cotahuasi brinda una masa de agua anual de aproximadamente 215.93 MMC (ver Figura 6).

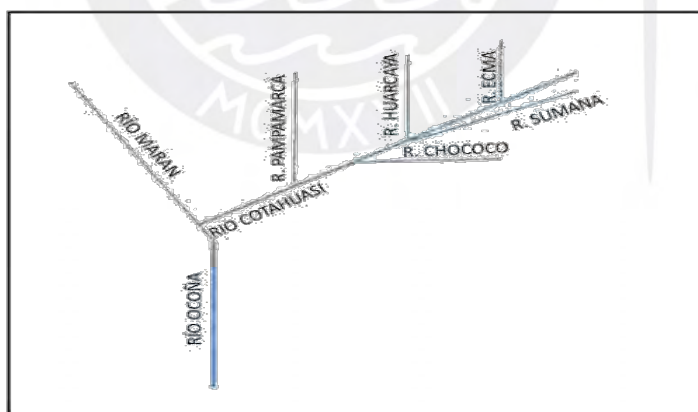


Figura 6. Esquema del sistema hidrográfico de la provincia de La Unión. Tomado de “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” 2013, Arequipa, Perú

En lo referente a suelos, la superficie de la provincia de La Unión presenta seis grupos de suelos: (a) Fluvisol Eutrico, (b) Lítico – Litosol Desertico, (c) Litosol Desertico – Xerosol,

(d) Litosol Desertico – Andosol Vitrio, (e) Paramo Andosol – Litosol Andino Distrito, y (f) Lítico Nival. Los seis grupos de suelos presentan materiales de textura gruesa y de origen aluvial con material volcánico (ver Tabla 2). Sobre los suelos aptos para cultivos dentro de la Subcuenca del Cotahuasi, solo se dispone de referencias con reseñas sobre la fisonomía edáfica de la zona, encontrándose en la provincia los siguientes suelos aptos para cultivo: (a) tierras aptas para cultivo en limpio, (b) tierras aptas para cultivo permanente o perenne, (c) tierras aptas para pastos, (d) tierras de protección, y (e) tierras sin aptitud agrícola (ver Tabla 3).

Tabla 2

Grupos de Suelos Existentes en la Provincia de La Unión

Grupo de Suelo	Altitud (msnm)	Geomorfología	Uso Agrícola	Superficie (Has.)	Porcentaje (%)
Fluvisol Eutrico	900 a 1,500	Predominantemente plano, morfología estratificada; formados sobre depósitos aluviales	Suelo apto para cultivos intensivos y permanentes	501	0.2
Lítico – Litosol Desertico	1,500 a 2,000	Topografía accidentada con relieves pronunciados, asentados sobre rocas ígneas intrusivas y volcánicas	No ofrecen posibilidades agrícolas	10,000	2.0
Litosol Desertico – Xerosol	2,200 a 3,200	Topografía accidentada con pendientes mayores a 70% y asentada sobre material ígneo intrusivo	Limitada potencialidad agrícola	16,200	4.4
Litosol Desertico – Andosol Vitrio	2,000 a 3,900	Topografía accidentada con pendientes mayores al 70%, asentada sobre material volcánico	Limitada potencialidad agrícola	80,053	16.0
Paramo Andosol – Litosol Andino Distrito	3,900 a 5,000	Topografía compleja, presenta quebradas que se asientan sobre formaciones volcánicas	Limitada potencialidad agrícola	382,000	77.0
Lítico Nival	5,000 a mas	Topografía muy abrupta, con pendientes mayores a 50%, la litología es predominantemente volcánica	No ofrecen posibilidades agrícolas, carece de flora y fauna	1,797	0.4
Total				490,551	100

Nota. “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” 2013, Arequipa, Perú

Tabla 3

Tipos de Suelos Aptos para Cultivo Agrícola en la Provincia de La Unión

Tierras aptas para cultivo	Descripción	Requerimientos agrícolas	Superficie (Has.)	Porcentaje (%)
Tierras para cultivo en limpio	Suelos de calidad agrologica media, con formaciones aluviales estratificadas, tiene buenas condiciones para el drenaje. Presenta ciertas limitaciones topográficas y climáticas que reducen la capacidad productiva	Requieren de riego permanente, se debe considerar la necesidad de prevenir daños por erosión	4,500	0.9
Tierras aptas para el cultivo permanente	Suelos no aptos para el cultivo en limpio, presentan dificultad para los cultivos perennes, ocupan suelos aluviales. Presentan topografía compleja con presencia de fragmentos gruesos en la superficie	Requieren prácticas de manejo y conservación para producción continuada. Requieren de riego permanente por la sequedad del medio	251	0.1
Tierras aptas para pastos	Suelos con topografía fuertemente inclinada, de origen lacustre y aluvial, no apto para cultivos en limpio ni perennes. El 10.6% tiene alta calidad agrologica, el 6.4% calidad agrologica media y el 0.3% es de calidad agrologica baja	El 10.6% requiere de prácticas agrícolas sencillas, el 6.4% requiere de cultivos moderados tipo forrajes, y el 0.3% solo se pueden destinar a pastoreo	85,100	17.3
Tierras de protección	Suelos asociados a la flora y fauna silvestre, presenta limitaciones severas para el uso agrícola por la topografía y clima agreste	Suelos aptos para actividades recreacionales, paisajísticas y turísticas	360,000	73.4
Tierras sin aptitud agrícola	Suelos desprovistos de vegetación, con topografía abrupta destinada a zona de vida nival	Suelos aptos para interés hidrológico y turístico	40,700	8.3
Total			490,551	100

Nota. "Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi," 2013, Arequipa, Perú

En lo referente a flora y fauna, la flora de la provincia comprende alrededor 870 especies endémicas, dentro de las cuales el 19.73 % tienen uso medicinal; el 28.45% son usadas como forraje; el 17.92% son utilizados para leña, alimento, colorante, construcción, etc.; y, por último, el 33.9% no tienen uso conocido. La fauna silvestre existente en la provincia constituye un factor importante, se han reportado 219 especies de las cuales 166 corresponde a aves, 31 a mamíferos, 8 a anfibios, 9 a reptiles y 5 a peces. La flora y la fauna de la provincia son los recursos que justificaron la declaración de la provincia como Área Natural Protegida desde el año 2005 mediante Decreto Supremo 027-2005-AG (ver Tabla 4).

Tabla 4

Riqueza Faunística en la Provincia de La Unión

Clases	Mamíferos	Aves	Reptiles	Anfibios	Peces	Total
Órdenes	5	17	2	1	4	29
Familias	10	39	5	3	4	61
Géneros	26	109	8	4	5	155
Especies	31	166	9	8	5	219
Endémicas	1	10	4	2	0	17
Protegidas a nivel nacional	7	11	2	1	0	21

Nota. “Plan de Desarrollo Estratégico Provincia de La Unión 2007-2021”, 2007, Agenda 21: Municipalidad Provincial de La Unión, 2007, Arequipa, Perú

En lo referente a ecosistemas, la provincia de La Unión presenta nueve ecosistemas terrestres y tres ecosistemas acuáticos; dentro de los ecosistemas terrestres se tienen: (a) Monte ribereño, (b) Rodal de cactáceas, (c) Matorral espinoso, (d) Pajonal de puna, (e) Bosques, (f) Laderas Rocosas, (g) Ecosistema de Césped de Puna, (h) Tolares, (i) Desierto frío; y los ecosistemas acuáticos son: (a) ríos, (b) lagunas, y (c) bofedales y oconales (ver Tabla 5).

En lo referente a agro diversidad, los espacios agrícolas dentro de la provincia son fundamentalmente andenes construidos desde épocas preincas y se desarrollan en toda la Subcuenca del río Cotahuasi. La agricultura en la provincia dispone de condiciones ambientales que permiten sostener cultivos tropicales como cítricos, vid, frutales, cereales, tuberosas y otros que se siembran sobre los 4,000 msnm. Los cultivos que destacan en la provincia por su caracterización de orgánicos y ecológicos son la kiwicha, quinua, anís, maíz chullpi, maíz morado y tarwi.

En lo referente a ganadería, en la actividad pecuaria la crianza de alpacas es la que destaca, la población alpaquera de la provincia es de 22,623 cabezas. La provincia cuenta con 1,100 unidades que conducen actividades pecuarias, de las cuales 678 poseen alpacas y el resto poseen llamas; se han censado 10,232 cabezas de llamas, los bajos precios de la alpaca y la llama, así como sus derivados originan una baja rentabilidad de la producción, es por eso

Tabla 5

Descripción de los Ecosistemas Existentes en la Provincia de La Unión

Tipos de Ecosistemas	Denominación	Características	Ubicación dentro de la Provincia
Terrestres	Monte ribereño	Este ecosistema se relaciona con las cercanías a las riberas y cauces secos de los ríos. Presenta árboles, arbustos adaptados a las zonas húmedas de las fuentes de agua. Alberga especies de fauna relacionadas con el medio acuático	Toda la longitud de la Subcuenca del río Cotahuasi
	Rodal de Cactáceas	Se presenta en suelos de poca profundidad, donde el recurso agua es escaso, se caracteriza por plantas de hojas espinadas y tallos carnosos. Alberga especies de aves y mamíferos predadores	Distrito de Toro, Quechualla y Charcana
	Matorral espinoso	Se presenta en zonas con pendiente suave, con suelos delgados y en zonas rocosas y en las faldas de los cerros. Alberga muchas especies de plantas espinosas, así como especies de aves, mamíferos y reptiles	Todos los distritos de la provincia
	Pajonal de puna	Presente en las partes altas, con suelos jóvenes y dominado por especies de gramíneas altas y perennes. Alberga especies de aves, roedores, y mamíferos como la vicuñas, guanacos, llamas y alpacas	Distrito de Toro, Tomepampa, Huaynacotas, Puyca, Alca, Pampamarca y Charcana
	Bosques	Se presenta en zonas con pendiente moderada, entre quebradas y asociados a terrenos de mediana profundidad, dominado por especies de árboles, sirve de refugio para muchos animales.	Distrito de Toro, Charcana, Sayla, Tauria, Alca y Puyca
	Laderas rocosas	Se encuentran en las laderas de alta pendiente de los cerros y montes, se caracterizan por especies arbustivas, arbolillos y hierbas cercanos a las fuentes de agua. Destaca la Puya Raimondi, asimismo alberga variadas especies de picaflores, vicuñas y guanacos	Distrito de Puyca y Huaynacotas
	Césped de puna	Se presenta en zonas altas de mayor humedad que en los pajonales, los vientos y heladas afectan el crecimiento de plantas. Destacan los cactus, malváceas y arbustos como las queñas	Distrito de Sayla, Tauria, Huaynacotas, Pampamarca, Puyca, Charcana, Cotahuasi, Tomepampa y Toro
	Tolares	Se caracteriza por la dominancia de varias especies de arbustos llamados tola, que presentan hojas resinosas y son utilizados como combustible. Alberga vicuñas, especies de ratones silvestres, aves y zorros andinos	Distrito de Pampamarca, Puyca, Toro, Alca, Huaynacotas y Cotahuasi
	Desierto frío	Presente en las partes más altas de la provincia, cerca de los nevados y montes. La vegetación es escasa y dispersa, destaca la yareta. Estas zonas son visitadas por aves pequeñas y camélidos sudamericanos	Distrito de Puyca y Huaynacotas
Acuáticos	Ríos	Se observan especies de plantas acuáticas y fauna silvestre como peces nativos e introducidos, crustáceos y especies de aves	Toda la longitud de la Subcuenca del río Cotahuasi
	Lagunas	La provincia cuenta con muchas lagunas, siendo las más importantes la laguna Igma, Huanzococha, Paniura y Apalcocha, las cuales albergan diversidad de aves y vegetación endémica	Distrito de Puyca, Huaynacotas y Tomepampa
	Bofedales y oconales	Se refiere a los pantanos altoandinos que se caracterizan por la presencia de juncos, champas. Entre la fauna se puede reconocer especies de aves como las huallatas y gaviotas andinas	Distrito de Puyca, Huaynacotas y Tomepampa

Nota. “Plan de Desarrollo Estratégico Provincia de La Unión 2007-2021”, 2007, Agenda 21: Municipalidad Provincial de La Unión, 2007, Arequipa, Perú.

que estos camélidos se están utilizando como parte del turismo vivencial y turismo ecológico. Por otro lado, las vicuñas y los guanacos son especies de ganaderías de mucha importancia en la provincia. Las vicuñas y guanacos también constituye un atractivo para el turismo científico y ecoturismo. Asimismo la actividad pecuaria se complementa con la cría de ganado vacuno, ovino, equino, caprino y porcino.

En lo referente a turismo, la provincia de La Unión en 1988 fue declarada por el Instituto Nacional de Cultura como Zona de Reserva Turística Nacional. Asimismo la Ordenanza Regional 021-Gra/Arequipa del 2003, declara a la provincia como Subcuenca priorizada para el fomento de la producción orgánica regional, relacionando el desarrollo del turismo con la agricultura. En mayo del 2005 el Estado declara a la Provincia de La Unión Área Natural Protegida, Reserva Paisajística de la Subcuenca del Cotahuasi según Decreto Supremo 027-2005-AG; por lo que se constituye un espacio con diversidad de regiones, ecosistemas, paisajes, que lo ubican como el tercer cañón más profundo de la tierra (ver Figura 7 y Tabla 6).



Figura 7. Vista panorámica del cañón de Cotahuasi.

Nota. Adaptado de “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” 2013, Arequipa, Perú

Tabla 6

Los Siete Cañones más Profundos de la Tierra

Orden	Nombre	Profundidad	Localización	País
1	Cañón de Yarlung Tsangpo	5,590 m	Región de Nyingchi	China
2	Cañón de Kali Gandaki	4,375 m	Dhawalagirf	Nepal
3	Cañón de Cotahuasi	3,535 m	Arequipa	Perú
4	Cañón del Colca	3,200 m	Arequipa	Perú
5	Cañón de Hutiao xia	3,046 m	Lijiang – Hunan	China
6	Cañón Pilaya	3,030 m	Tarija	Bolivia
7	Cañón del Río Colorado	2,133 m	Arizona	Estados Unidos

Nota. “Los Siete Cañones más profundos del Mundo,” por L. Chavez, 2008

(<https://blogtoppy777.wordpress.com/2008/01/24/los-siete-canones-mas-profundos-del-mundo/>)

La provincia de La Unión en la actualidad es visitada por un número limitado de turistas nacionales y extranjeros, debido a la poca disponibilidad de servicios, promoción y la deficiencia de las vías de acceso a la provincia. En la provincia se encuentran pueblos pintorescos que conservan costumbres ancestrales. Además, la presencia de volcanes, nevados, puentes colgantes, andenes prehispánicos, restos arqueológicos, templos y casas e iglesias coloniales, representan la riqueza cultural de la provincia (ver Figura 8). También existen bosques de piedras de Huito y de Santo – Santo, con formaciones rocosas que se extienden por más de cinco kilómetros; las Puyas de Raymondí también conocidas como pitancas se encuentran en los distritos de Huaynacotas y Puyca (ver Figura 9). Los bosques de queñuales también son de interés turístico, en los distritos de Puyca y Toro.



Figura 8. Vista del nevado Solimana y laguna Pallarcocha en la provincia de La Unión. Tomado de “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” 2013, Arequipa, Perú



Figura 9. Las puyas de raymondi de Huaynacotas y Puyca.
Tomado de “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” 2013, Arequipa, Perú

Lo más impresionante es que en este medio agreste se puede encontrar frecuentemente pinturas rupestres, restos arqueológicos, instalaciones pre incas e incas, con un sistema hidráulico de canales de riego que complementan el imponente sistema de andenerías y de centros poblados cuya arquitectura muestran el paso del hombre por la cuenca, desde hace más de 10,000 años. (ver Figura 10).



Figura 10. Llamas de carga en el distrito de Toro.
Tomado de “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” 2013, Arequipa, Perú

En lo referente a patrimonio arqueológico y cultural, la historia de los pueblos de la provincia La Unión se inicia hace más de diez mil años. Los hombres dominaron los valles, se alimentaron de los peces que extraían del río y se vestían con la lana de los camélidos, como lo grafican las pinturas rupestres que existen en la Subcuenca. La Unión presenta numerosas expresiones culturales no solamente porque se desarrollaron diversas culturas locales, sino porque por el siglo XI tanto el imperio Huari y el imperio Inca durante su apogeo, dejaron huellas principalmente en los andenes y construcciones en el trayecto de los caminos prehispánicos en los valles y en las alturas, que coinciden generalmente con espacios paisajísticos relevantes en la Subcuenca.

Las manifestaciones culturales de toda la provincia están dadas por fiestas religiosas y patronales, y por las costumbres relacionadas con el agua, expresiones que forman parte del calendario festivo de cada uno de los distritos; dentro de las costumbres tradicionales que destacan son los escarbos de acequias, actividades que son practicadas desde tiempos inmemorables, es típico de lugares donde se tiene gran cantidad de áreas de cultivo. En estas faenas se practica aún la mita que es costumbre de los pueblos andinos; así como la tinka del agua donde se realizan importantes ceremonias que están relacionadas con la ancestral actividad agrícola del territorio (ver Figura 11 y Figura 12).



Figura 11. Escarbo de acequias en la provincia de La Unión. Tomado de “Escarbo de Acequia 2008,” por Geoview, 2008 (http://pe.geoview.info/escarbo_de_acequia_2008,31134481p)



Figura 12. Puente colgante en el distrito de Pampamarca en la provincia de La Unión. Tomado de “Siete Razones para Visitar Cotahuasi, el Cañón más Profundo de la Tierra,” por Rumbos de Sol y Piedra, 2016 (<http://www.rumbosdelperu.com/siete-razones-para-visitar-cotahuasi-el-canon-mas-profundo-de-la-tierra-V1781.html>)

La evolución demográfica muestra una tendencia decreciente, según el censo del 2007, en toda la provincia se tiene 16,166 habitantes, sin embargo para el año 2015 se cuenta con 14,602 habitantes. Según el Informe sobre Desarrollo Humano (IDH) Perú 2013, la provincia de La Unión tiene un Índice de Desarrollo Humano de 0.2903 ocupando el puesto 135 de las 195 provincias del Perú. En la provincia, el 40.62% de la población (5,932 habitantes) están en la edad de 0 a 19 años; el 23.41% de la población (3,419 habitantes) está entre los 20 a 39 años; el 21.18% (3,092 habitantes) está entre los 40 a 59 años; y el 14.79% (2,159 habitantes) está entre las edades de 60 a 80 años y más, por lo que la provincia se caracteriza por ser muy joven (ver Tabla 7).

La población económicamente activa, representa el 35.61% de toda la población de la provincia, es decir 5,756 habitantes. La población por sexo, establece que el 49.89% son hombres y el 50.11% son mujeres; resultando proporcional y cercana a 1:1 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

En lo referente a educación, el nivel educativo en la provincia es bajo, el 33% de la población tiene el nivel educativo de primaria incompleta; el 38% tiene nivel educativo de secundaria completa e incompleta; sin embargo, el 22% no tiene ningún nivel educativo; por otro lado solo el 4% del total de la población tiene educación superior (técnica y

universitaria) y el 3% tiene educación superior incompleta. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

Tabla 7

Crecimiento Poblacional de la Provincia de La Unión

Distrito	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cotahuasi	3,124	3,100	3,075	3,051	3,030	3,006	2,988	2,962	2,937
Alca	2,239	2,209	2,181	2,153	2,125	2,099	2,072	2,046	2,019
Charcana	670	654	639	625	610	597	582	569	556
Huaynacotas	2,545	2,506	2,467	2,430	2,393	2,356	2,321	2,286	2,251
Pampamarca	1,479	1,450	1,422	1,394	1,367	1,341	1,315	1,290	1,265
Puyca	2,973	2,952	2,931	2,909	2,889	2,868	2,848	2,827	2,807
Quechualla	288	281	274	267	261	255	248	243	236
Sayla	531	537	542	546	552	558	562	568	574
Tauria	353	350	346	342	338	334	330	326	323
Tomepampa	920	908	895	884	872	861	849	838	826
Toro	1,044	1,011	978	948	918	889	861	834	808
La Unión	16,166	15,958	15,750	15,549	15,355	15,164	14,976	14,789	14,602

Nota. "Población del 2000 al 2015," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2015 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>).

En lo referente a vivienda, las viviendas en La Unión, se caracterizan por utilizar materiales de la zona, en casi toda la provincia el 69.71% están hechas de paredes de adobe, mientras que el 25.99% de las viviendas son de piedra con barro; solo el 2.85% de las viviendas son de ladrillo y concreto, y el 1.45% de las viviendas es de otros materiales. El 64% de los techos son de calamina y en las partes altas los techos de paja representan el 32% de las viviendas, el resto de viviendas tiene techos de concreto; el 92% del total de las viviendas tiene piso de tierra y el resto presente pisos de piedra o concreto (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007) (ver Figura 13).

Tabla 8

Población Total de la Provincia de La Unión al 2015, por Grupos Quinquenales de Edad

Distrito	Total	Grupos Quinquenales de Edad																
		0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80 y más
Cotahuasi	2,937	261	293	357	273	144	171	195	225	199	174	143	108	111	75	82	61	65
Alca	2,019	219	279	236	137	84	88	113	133	133	126	97	77	86	71	58	39	43
Charcana	556	62	53	55	39	27	34	39	36	36	26	26	31	27	22	16	12	15
Huaynacotas	2,251	262	286	276	167	113	128	127	150	125	122	122	76	84	68	60	50	35
Pampamarca	1,265	167	168	123	65	59	62	88	74	74	62	70	54	53	65	29	24	28
Puyca	2,807	415	386	273	148	137	156	171	205	199	160	136	108	102	95	56	28	32
Quechualla	236	20	12	11	13	12	9	10	11	22	23	15	26	18	10	6	11	7
Sayla	574	63	63	35	24	32	48	48	29	32	27	33	27	32	21	16	14	30
Tauria	323	30	33	30	28	25	27	18	14	14	23	15	9	13	9	13	7	15
Tomepampa	826	83	79	91	64	20	41	51	70	56	51	48	37	39	29	31	21	15
Toro	808	67	75	74	37	34	36	50	75	38	37	48	27	50	58	41	29	32
La Unión	14,602	1,649	1,727	1,561	995	687	800	910	1,022	928	831	753	580	615	523	408	296	317
Porcentaje (%)	100	11.29	11.83	10.69	6.81	4.7	5.48	6.23	7	6.36	5.69	5.16	3.97	4.21	3.58	2.79	2.03	2.17

Nota. “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según provincia y distrito,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2015, (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).



Figura 13. Vista de las viviendas de adobe del distrito de Pampamarca – La Unión. Tomado de “Panoramio,” Google Maps, 2011 (<http://www.panoramio.com/photo/51350992>).

En lo referente a servicios básicos, en la provincia, los once distritos de la provincia cuentan con acceso a energía eléctrica pública, sin embargo solo el 58% de las familias cuenta con energía eléctrica interior y el 42% aún carece de este servicio. El 46% de la población se abastece del servicio de agua a domicilio, mientras casi en igual porcentaje el 41% hace uso del agua de río, acequia o manantial. El 21 % tiene un sistema de desagüe, el 34% tienen letrinas y el 45% de la población no posee ningún sistema de desagüe (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

En lo referente a usos del territorio, dentro de las tres categorías que se clasifican al uso de los suelos: (a) urbano; (b) urbanizable o apto para urbanizar; y (c) no urbanizable; la provincia de La Unión presenta las tres categorías. Sin embargo el suelo agrícola en la provincia ocupa un lugar importante por el valor agrícola, forestal, ganadero, paisajístico, histórico y cultural que brinda equilibrio ecológico para preservar su flora y fauna.

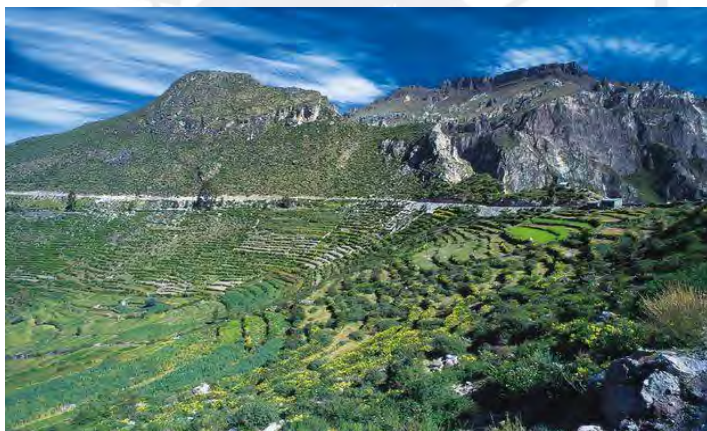


Figura 14. Vista de las andenerías incas para uso agrícola en La Unión. Tomado de “Cotahuasi, la Joya Perdida de Arequipa,” Diario La Republica, 2016. (<http://larepublica.pe/turismo/destinos/729708-cotahuasi-la-joya-perdida-de-arequipa>)

En lo referente a vialidad, las vías de acceso e intercomunicación dentro de la provincia de La Unión son deficientes y limitadas; las carreteras asfaltadas son la vía Cotahuasi - Allahuay y Cotahuasi - Tomepampa, el resto de carreteras son afirmadas o trochas carrozables. Se puede describir a la carretera Chuquibamba – Cotahuasi, como la principal vía que conecta a la provincia de La Unión con la región Arequipa, le siguen en importancia la Carretera Cotahuasi – Alca y la carretera Cotahuasi – Sipia, las cuales

comunican a los distritos de Cotahuasi, Tomepampa, Huaynacotas, Pampamarca, Alca. Charcana, Toro y Quechualla.

1.2 Conclusiones

1. La provincia de La Unión, cuenta con numerosos recursos naturales y culturales que son valorados por el gobierno regional y nacional, tal es así que es reconocida como Zona Natural Protegida, sin embargo la deficiencia de sus vías de acceso, así como el poco desarrollo de sus zonas urbanas, han aletargado su crecimiento económico y competitividad frente a otras provincias de la región Arequipa.
2. Las condiciones sociales, demográficas y económicas de la provincia de La Unión, presentan muchas fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y desarrollo turístico, pero las debilidades y amenazas originadas por la deficiencia de la infraestructura y el poco presupuesto que el gobierno le designa a la provincia, hacen que ésta se sume en la pobreza y atraso; por ende no existe la conexión de la provincia al mundo globalizado de la actualidad.
3. La situación actual de la provincia y su potencial de desarrollo hacen necesario contar con un replanteamiento adecuado de su desarrollo, el cual permita sacar provecho a sus fortaleza y oportunidades, trazar los lineamientos de la provincia, así como sus objetivos de corto y largo plazo que permitan a La Unión alcanzar un desarrollo equivalente al de las otras provincias de Arequipa.

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

El desarrollo de la provincia de La Unión, pueden direccionarse adecuadamente sin riesgo de agotar o afectar los recursos naturales disponibles, si se cuenta con una visión y misión compartida por toda la población de la provincia. Se define, en el presente capítulo, la visión a alcanzar en los próximos años y se plantea la manera cómo obtenerlo a través de la misión, valores y código de ética.

2.1 Antecedentes

Para el presente plan estratégico, se plantearán una nueva visión y misión, en el que se incluirán los componentes básicos, según D'Alessio (2012), el planteamiento de la visión y misión permite identificar el futuro que el distrito desea alcanzar, así como su direccionamiento de éste en el largo plazo. En la actualidad, la visión de futuro de la provincia de La Unión es la siguiente:

Al 2021 la población de la provincia de La Unión “Área Natural Protegida - Reserva Paisajística” posee una economía próspera y ecológicamente sostenible basada en el desarrollo de los sectores agropecuario con énfasis en cultivos orgánicos y en la crianza de camélidos andinos, turismo y pesquero. El sistema productivo genera valor agregado a partir de tecnologías adecuadas que conservan el patrimonio natural y cultural, ofertando bienes y servicios posicionados en los mercados.

La provincia se encuentra integrada a nivel regional, nacional e internacional con una óptima y moderna infraestructura de transportes, comunicaciones e información que facilitan el intercambio económico, social y cultural. La articulación de las políticas públicas y la consolidación de asociaciones productivas y civiles han fortalecido el desarrollo territorial, la gobernabilidad y la cooperación pública y privada.

La población tiene acceso a seguridad alimentaria, salud, educación, servicios básicos y seguridad ciudadana con altos estándares de calidad que garanticen ambientes

saludables, sin alcoholismo ni violencia familiar; ejerciendo sus deberes y derechos ciudadanos y promoviendo el desarrollo integral de las personas con equidad de género y justicia social. (Plan de Desarrollo Estratégico Provincia de La Unión 2007 – 2021, p. 47).

La visión actual de la provincia de La Unión, esta expresada sobre la base de una descripción de las funciones de la gestión municipal, y no de la definición que desea llegar a ser en el futuro, y, por tanto, no presenta planteamientos ambiciosos, convincentes ni realistas. Si bien la visión está publicada en el plan estratégico de la provincia, no se puede asegurar que sea conocida por toda la población. Es importante que la visión esté expresada de tal manera que permita generar un sentido de urgencia y dé una idea clara de adónde desea ir la organización. Por otro lado, no se ha ubicado en la municipalidad la descripción de la misión de la provincia (ver Tabla 9).

Tabla 9

Análisis de la Misión Actual de la Provincia de La Unión

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter)	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	No
Ambiciosa, convincente y realista	No
Definida en un horizonte de tiempo	Sí
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Sí

Nota. “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

2.2 Visión

La Unión es la provincia menos competitiva de las que tiene la región Arequipa, los cuales han sido difundidos del ICRP (índice de competitividad del Perú 2015) de CENTRUM Católica. Por esto y considerando que la visión es la definición deseada del futuro y con la cual se responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? (D’ Alessio, 2012), se define la siguiente visión: Para el año 2026, la provincia de La Unión será reconocida por su turismo rural de aventura en la reserva paisajística del cañón de Cotahuasi, alcanzando un

óptimo desarrollo mediante una adecuada infraestructura vial, servicios básicos, educación y desarrollo urbano moderno que le permita ser una de las provincias más competitivas de la región Arequipa.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2012), la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante ¿cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. Por lo tanto, se define la siguiente misión para la Provincia de La Unión:

Desarrollar la inversión pública y privada en infraestructura vial, servicios básicos y desarrollo urbano moderno; a fin de lograr el desarrollo auto sostenido de la provincia, el dinamismo de las actividades económicas, el bienestar y calidad de vida de su población, aprovechando responsablemente los recursos naturales y culturales del cañón de Cotahuasi. Así, se analizan la visión y misión propuestas para la provincia de La Unión al año 2026, considerando para ello los nueve componentes de Pearce y los nueve elementos de la visión definidos por D'Alessio (2012) (ver Tabla 10).

Tabla 10

Análisis de la Visión y Misión de la Provincia de la Unión al Año 2026

Elementos de la visión	Resultado del análisis	Misión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter)	Sí	Clientes-consumidores	Sí
Visión de futuro	Sí	Productos: bienes o servicios	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí	Mercados	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí	Tecnologías	Sí
Definida en un horizonte de tiempo	Sí	Objetivos: supervivencia, crecimiento, rentabilidad	Sí
Alcance geográfico	Sí	Filosofía	Sí
Conocida por todos	Sí	Interés por concepto de sí mismo	Sí
Sentido de urgencia	Sí	Interés por imagen pública	Sí
Idea clara a donde desea ir	Sí	Preocupación por los habitantes	Sí

Nota. "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

2.4 Valores

Según Jones (2008), los valores son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. Para D'Alessio (2012) los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Teniendo en cuenta lo anterior se proponen los siguientes valores para la Provincia de La Unión:

- Confianza. Brindar un ambiente adecuado que atraiga la inversión privada, potenciando el turismo rural, teniendo infraestructura de calidad para los visitantes.
- Equidad social y solidaridad. Se promoverá constantemente el bienestar de sus habitantes con igualdad de oportunidades para todos.
- Respeto. A las personas y al ambiente, utilizando responsablemente los recursos naturales, promoviendo su preservación y difundiendo sus tradiciones y costumbres.
- Vocación de servicio. Se manifestará en cada uno de los miembros de entidades públicas y privadas, así como en la población de la provincia.
- Identidad. Se valorará las expresiones culturales de la provincia, promoviendo el sentido de pertenencia, compromiso, y autorrealización de su población.
- Transparencia y honestidad. Asegurar que las actividades de la gestión provincial sean ejecutadas con integridad y teniendo como prioridad el bienestar de la población.

2.5 Código de Ética

Según Jones (2008), la ética organizacional comprende “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización”. Para D'Alessio

(2012) cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Ello implica aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias.

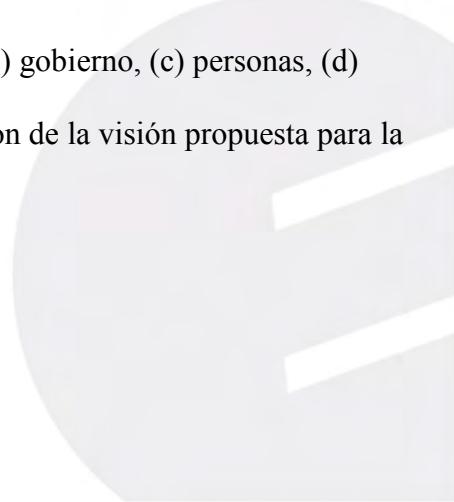
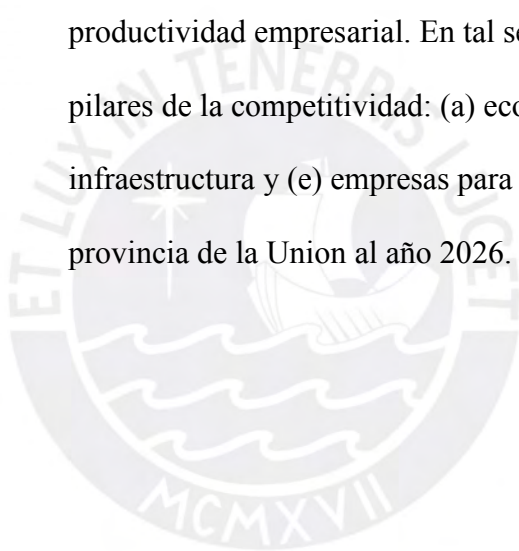
Teniendo en cuenta esto y que la provincia está inmersa dentro del gobierno regional, que es una entidad que ejerce una función pública y, por lo tanto, debe cumplir con todas las leyes de la función pública, se define como código de ética a la Ley 27815 (Ley del Código de Ética de la Función Pública). Esta ley destaca en su artículo 6 que un servidor público debe actuar de acuerdo a los siguientes principios: (a) respeto, (b) probidad, (c) eficiencia, (d) idoneidad, (e) veracidad, (f) lealtad y obediencia, (g) justicia y equidad, y (h) lealtad al estado de derecho. Por lo tanto, estos elementos conforman el presente código de ética.

2.6 Conclusiones

1. La provincia de La Unión cuenta, en la actualidad, con una visión poco clara y comprensible. Asimismo, es poco ambiciosa, y no define el sentido de urgencia del desarrollo sostenido que debe alcanzar la provincia en los próximos años. En tal sentido, en el presente capítulo se ha definido la visión para la Provincia La Unión, que representa lo que se espera lograr al año 2026.
2. Para el año 2026 la provincia de La Unión será reconocida por su turismo rural de aventura en la reserva paisajista del cañón de Cotahuasi, que le permita ser la provincia más competitiva de la región Arequipa. Tal como dijo Porter (2008): La prosperidad nacional se crea, no se hereda.
3. Asimismo, se ha definido la misión de la provincia, que representa lo que La Unión debe hacer bien para lograr la visión esperada, la cual es brindar el mejor servicio de turismo de aventura aprovechando responsablemente los recursos naturales y culturales del cañón de Cotahuasi; promoviendo así la inversión pública y privada en infraestructura vial, servicios básicos y equipamiento urbano de alta calidad; a

fin de lograr el desarrollo auto sostenido de la provincia, el dinamismo de las actividades económicas, bienestar y calidad de vida de su población. El desarrollo de una nación debe darse respetando a su población, sus recursos y su identidad, solo así se lograra un crecimiento integral.

4. Los valores que soportan la visión y visión para la provincia son: (a) confianza, (b) equidad social y solidaridad, (c) respeto, (d) vocación de servicio, (e) identidad, y (f) transparencia y honestidad. Dichos valores acompañados del código propuesto, guiaran a la provincia en su forma de actuar.
5. La competitividad de una provincia, se debe entender como la administración eficiente de sus recursos para el beneficio de sus pobladores y el incremento de la productividad empresarial. En tal sentido, se considerará los cinco determinantes o pilares de la competitividad: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura y (e) empresas para la medición de la visión propuesta para la provincia de la Union al año 2026.



Capítulo III: Evaluación Externa

Este capítulo comprenderá el desarrollo de los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, y (c) análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). De los resultados obtenidos, se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que tiene como finalidad identificar oportunidades y amenazas del entorno de la provincia de La Unión. La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identificará a los principales competidores de la provincia, y establecerá los factores de éxito necesarios para que La Unión compita adecuadamente con el resto de las provincias de la región Arequipa, lo cual será complementado con la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las relaciones entre las naciones de Hartmann (1978, citado por D'Alessio 2012) se compone de tres variables: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales, para identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2012) los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo. Para definir los intereses nacionales del Perú, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció para el plan bicentenario, seis ejes estratégicos como objetivos nacionales para el año 2021, los cuales se pueden considerar como los intereses nacionales del Perú. Los ejes estratégicos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Este eje estratégico tiene como objetivo garantizar el respeto a los derechos fundamentales y dignidad de todos los peruanos. Asimismo, en los próximos años se plantea consolidar un gobierno con un sistema democrático y participativo sólido; el cual propicie la inclusión política, social y cultural. Para el 2021, se debe buscar asegurar un sistema judicial imparcial; eliminar las diferencias de la sociedad, reducir los índices de pobreza extrema, y generar un ambiente con oportunidades para el desarrollo humano de todos los peruanos en igualdad de condiciones.

Oportunidades y acceso a los servicios. Este eje promueve el acceso a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana), con el firme propósito de otorgar igualdad de oportunidades para el desarrollo de todos los ciudadanos. Los principales retos que enfrenta dicha estrategia son erradicar el analfabetismo y eliminar las brechas de calidad entre la educación pública y privada, y entre la rural y urbana. Este eje también busca eliminar la desnutrición y garantizar el acceso de las personas de escasos recursos a una alimentación balanceada que satisfaga sus requerimientos nutritivos.

Estado y gobernabilidad. Este eje tiene por objetivo lograr un Estado orientado al servicio de la población, cuyas funciones públicas se desarrollen de manera eficiente, transparente y descentralizada. También se tiene como meta buscar el desarrollo de una política exterior sólida que garantice la soberanía nacional, la integridad del territorio y de su espacio marítimo y aéreo.

Economía, competitividad y empleo. Para el bicentenario del Perú, se espera alcanzar una política económica estable, basada en un crecimiento sostenido por la inversión pública y privada. Solo así se generarán oportunidades comerciales y laborales que beneficien a la población en general; y por ende se mejorará la competitividad nacional.

Desarrollo regional e infraestructura. Esta estrategia tiene como finalidad cerrar las brechas en cuanto a recursos y capacidades de las regiones del Perú, estableciendo una infraestructura económica – productiva adecuada, descentralizada y de uso público, la cual permita el crecimiento regional y su integración a una estructura nacional; solo así se puede contribuir a la lucha contra la pobreza.

Recursos naturales y ambiente. El objetivo de esta estrategia es resguardar y aprovechar los recursos naturales para el desarrollo de actividades productivas que generen bienes y servicios que satisfagan las necesidades de consumo del mercado interno y externo. Los intereses nacionales descritos motivan una serie de acciones frente a los países vecinos, países hispanoamericanos y los líderes mundiales, tales como:

- Países vecinos: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile.
- Región hispanoamericana: Argentina, España y Venezuela.
- Líderes mundiales: Canadá, China, EE.UU., Singapur, Japón, Rusia, Unión Europea (UE).

En base a los intereses nacionales analizados y considerando las principales relaciones internacionales, se ha analizado el nivel de intensidad de los intereses nacionales del Perú en relación con otros países (ver Tabla 11).

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2012), para analizar las fortalezas y debilidades del país, es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. A continuación se detallan cada uno.

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2016) y la proyección de sus indicadores demográficos al año 2050, se estimó que la población del Perú a finales del año 2015 fue de aproximadamente 31'151,643 habitantes, y el 31.6% del

total se concentra en Lima (9'838,251 habitantes), mientras que en la región Arequipa se tiene 1'287,205 habitantes.

Tabla 11

Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)

Interés Nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (critico)	Vitales (peligroso)	Mayores (serio)	Periféricos (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE*	
			EE.UU.*	
2. Oportunidades y acceso a servicios			Chile*	
			España*	
3. Estado y gobernabilidad		Chile*	Ecuador*	
		EE.UU.*	Colombia*	
4. Economía, competitividad y empleo		Brasil*	Bolivia*	
		China*	Bolivia*	Chile **
		UE*	EE.UU.*	
5. Desarrollo regional e infraestructura		Singapur*	Colombia*	
		UE*	Bolivia*	
			Ecuador*	
			Chile*	
			Colombia*	
			Brasil*	
6. Recursos naturales y ambiente		China*	Corea*	Chile **
		UE*	Japón*	
			Brasil*	

Nota. *Comunes. **Opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia". Por F.A. D'Alessio, 2012. México. Pearson.

Geográfico. La ubicación geográfica del Perú se considera una fortaleza porque se encuentra situado en la zona central occidental de América del Sur; y por ende goza de un fácil acceso a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático; lo cual sumado a su participación en la Cooperación Económica del Asia Pacifico (APEC), la Comunidad Andina de Naciones

(CAN) y la firma de Tratados de Libre comercio (TLC) con diversos países, le facilitan el comercio con los principales mercados mundiales.

Económico. El Perú en los últimos cinco años ha mantenido un crecimiento sostenido gracias a un PBI con crecimiento promedio de 5.8% anual desde el año 2007 hasta el año 2014, según el reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015), el control de la inflación y la firma de tratados de libre comercio con Corea del Sur, la Unión Europea y la Alianza del Pacífico han favorecido al país respecto a la mayoría de países de la región. Por otro lado, se espera que la inflación para los próximos años se sitúe en el rango meta fijado por el BCRP debido a la ausencia de presiones de demanda (ver Figura 15). El Perú es primer productor de: (a) oro, (b) plata, (c) zinc, (d) estaño y, (e) plomo; segundo productor de (a) cobre, y (b) molibdeno; y es uno de los principales exportadores textiles; poseedor de la mayor riqueza y variedad biológica, por lo que se proyecta que el Perú, para el año 2030, sea la séptima economía con más crecimiento de América Latina (ver Figura 16).

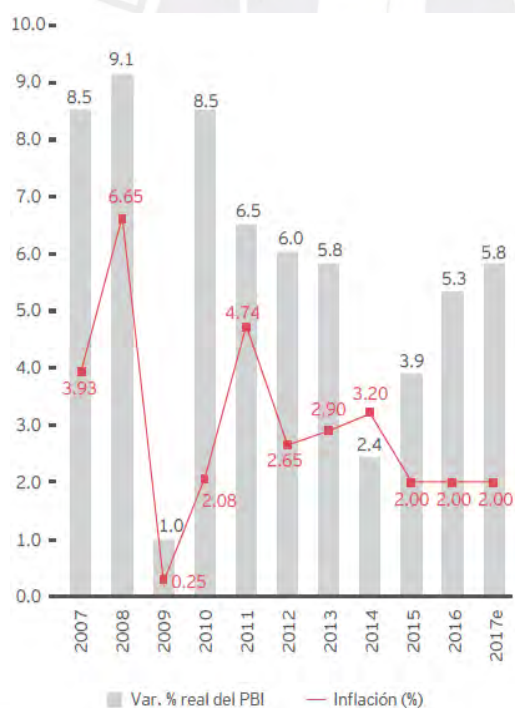


Figura 15. Evolución del PBI e inflación (2007-2017e). Reporte de inflación – mayo 2015. Tomado de “Cartera de Proyectos 2015-2018,” EY Building a better working world. ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Cartera_de_Proyectos/\\$FILE/EY-guia-cartera-proyectos-2015-2018-GRA.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Cartera_de_Proyectos/$FILE/EY-guia-cartera-proyectos-2015-2018-GRA.pdf))

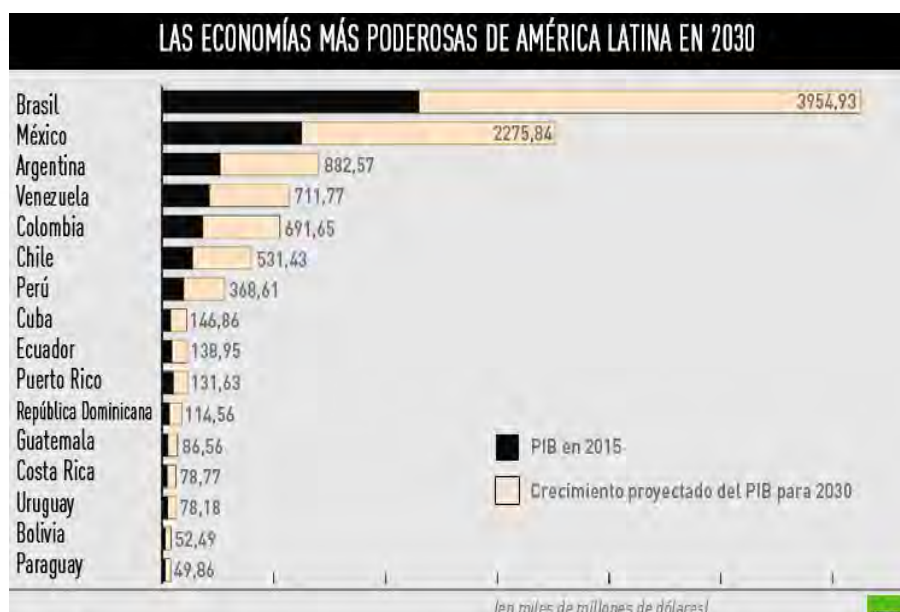


Figura 16. Economías más poderosas de América Latina en 2030.

Tomado de “¿Cuáles serán las economías más poderosas de América Latina en 2030?” 2015. (<https://actualidad.rt.com/economia/171696-economias-poderosas-america-latina-2030>)

Además, se puede apreciar el crecimiento del PBI en función a los sectores industriales en el periodo 2013 al 2016, siendo los principales sectores de producción primarios (ver Tabla 12).

Tabla 12

Variación Porcentual del Producto Bruto Interno por Sectores Industriales 2013-2016

Sectores Industriales	2013	2014	2015	2016	
				I Trim.	II Trim.
Agropecuario	1.5	1.9	3.3	1.5	0.6
Agrícola	1.0	0.7	1.8	1.8	-0.7
Pecuario	2.5	5.8	5.5	1.1	3.6
Pesca	24.8	-27.9	15.9	1.8	-59.6
Minería e hidrocarburos	4.9	-0.9	9.5	15.8	23.6
Minería metálica	4.3	-2.2	15.5	25.0	28.7
Hidrocarburos	7.2	4.0	-11.5	-18.5	1.6
Manufactura	5.0	-3.6	-1.7	-2.7	-7.9
De procesamiento de recursos primarios	8.6	-9.3	1.7	1.7	-26.2
No primaria	3.7	-1.5	-2.7	-4.0	0.4
Electricidad y agua	5.5	4.9	6.1	10.3	7.5
Construcción	8.9	1.9	-5.8	2.1	0.9
Comercio	5.9	4.4	3.9	2.8	2.3
Otros servicios	6.2	5.0	4.2	4.5	4.1
PBI	5.9	2.4	3.3	4.5	3.7
Producción de sectores primarios	5.0	-2.2	6.8	10.1	6.3
Producción de sectores no primarios	6.0	3.6	2.4	3.0	2.9

Nota. “Indicadores económicos II trimestre del 2016”, Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

Tecnológico y científico. En el campo del desarrollo tecnológico, el Perú ha efectuado variados esfuerzos para mejorar la situación; sin embargo, los fondos de inversión para los proyectos de investigación y desarrollo es escaso. Asimismo, no se invierte en infraestructura para el desarrollo científico a pesar del buen desarrollo económico que ha tenido el Perú en los últimos años.

Los Estados Unidos invierten aproximadamente el 20% del Producto Nacional Bruto (PNB) en educación y entrenamiento, y Japón invierte el 16% de su PNB en educación (Varela, 2008), mientras que el Perú invierte en educación solo el 0.1% de su PBI anual. Cabe resaltar que en los últimos años el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) ha implementado numerosos programas promoviendo la ciencia, tecnología e innovación tecnológica; sin embargo, aún no se logra una revolución tecnológica.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú tiene un gran valor histórico por el legado de sus antepasados, representado por los centros arqueológicos de culturas precolombinas como Paracas, Chavín, Nazca, Mochica y la cultura Inca; en territorio peruano se encuentran números vestigios arqueológicos, destacando Machu Picchu, ubicada en la ciudad del Cusco, la cual es considerada como una de las Siete Maravillas Modernas del Mundo. Desde el punto de vista psicológico y sociológico, según el reporte Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015). El Perú es el noveno país más emprendedor del mundo, con 700,000 empresas; sin embargo, existe una marcada desigualdad entre las oportunidades de desarrollo que se brindan en la ciudad de Lima frente a otras ciudades del Perú.

Organizacional y administrativo. El Perú se rige por su Constitución Política, vigente desde el año 1993, la cual establece que el Estado cuenta con tres Poderes: (a) Poder Ejecutivo, que lo conforma el presidente de la República, elegido por sufragio directo para un periodo de cinco años; (b) Poder Legislativo, que comprende al Congreso de la República, que consta de una Cámara de 130 congresistas, elegidos también para un periodo de cinco

años; y (c) Poder Judicial, que comprende a la Corte Suprema, Cortes Superiores, Juzgados de Primera Instancia, especializados en lo civil, penal, laboral, agrario, del niño y el adolescente, Juzgados de Paz Letrados. Además, en el Perú existen organismos autónomos tales como: (a) el Tribunal Constitucional, (b) el Ministerio Público, (c) la Contraloría General de la República, y (d) la Defensoría del Pueblo. En el ámbito descentralizado, el Estado peruano tiene: (a) instituciones públicas descentralizadas, (b) empresas estatales, (c) gobiernos regionales, (d) municipalidades provinciales, y (e) municipalidades distritales.

El sistema de gestión pública en el Perú aun es burocrático y lento, puesto que no se logra desarrollar planes estratégicos a nivel nacional, provincial y distrital que puedan cambiar dicha situación y permitan concebir una organización integral. La mayoría de los Poderes del Estado están centralizados en la capital, y aun no se logra la descentralización total, que beneficie a la población peruana.

Militar. En el Perú la inversión militar es un bien público intangible, necesario para garantizar la defensa y seguridad nacional, la independencia y la soberanía territorial. El Ministerio de Defensa del Perú (MINDEF), define a la defensa nacional como el conjunto de medidas, previsiones, y acciones que el Estado genera, adopta y ejecuta de forma integral y permanente. Las Fuerzas Armadas del Perú están conformadas por (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú, instituciones que dependen del Ministerio de Defensa. Sin embargo, los gastos en defensa nacional está disminuyendo año a año, para el 2015 solo el 1.582% del PBI nacional es designado para gastos militares, porcentaje cercano al vecino país de Brasil; por otro lado, Chile designa el 1.921% de su PBI para gasto militar, en los últimos años este país también ha disminuido dichos gastos.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2012), los principios cardinales que permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno; son que serán presentados a

continuación.

Influencia de terceras partes. Para el Perú, los países limítrofes generan influencia en lo económico, en la demanda turística y en el comercio; por su proximidad territorial y por las relaciones comerciales existentes. Estos países son: (a) Chile, (b) Bolivia, (c) Colombia, (d) Brasil, y (e) Ecuador; sin embargo, hay países que no limitan con el Perú, pero influyen de manera significativa por el flujo comercial; y uno de ellos es Estados Unidos (EE. UU.); asimismo, China y la Unión Europea gozan de gran influencia económica.



Figura 17. Perú gasto militar (% del PIB) al 2015.

Tomado de “Gasto militar (% del PIB)”, por Banco Mundial, 2015

(<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?contextual=default&end=2015&locations=PE&start=1988&view=chart>).

El Perú ha establecido 32 acuerdos internacionales en materia de inversiones incluidos tres tratados de libre comercio que contemplan capítulos de inversiones con (a) Estados Unidos, (b) Canadá, y (c) Singapur; y 29 convenios bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones con (a) países de la Cuenca del Pacífico, (b) Europa, y (c) América Latina. Adicionalmente, se encuentra en proceso de ratificación el acuerdo bilateral de promoción y protección recíproca de inversiones suscrito con Japón. Todos estos convenios son parte de una estrategia comercial a largo plazo, con la finalidad de ampliar la lista de mercados para los productos peruanos, y esto ha favorecido la inversión extranjera directa.

Lazos pasados y presentes. La cultura y costumbres del Perú surgen por sus lazos históricos con España, la que se manifiesta a través de su idioma, religión y costumbres, la cual influyó de manera radical en la cultura originaria, dando lugar a una sociedad pluricultural. En los diferentes momentos de la época republicana, ocurrieron conflictos bélicos con Chile y Ecuador, acontecimientos trascendentales registrados en la historia de cada país. En la actualidad, existen relaciones comerciales con aquellos países y continentes en donde hay flujos de migración peruana hacia el exterior, tales como (a) Estados Unidos, (b) Europa, (c) Asia, y (d) países latinoamericanos como Chile y Argentina.

Contrabalance de los intereses. El Perú, históricamente ha experimentado contraposición a los intereses del vecino país de Chile, por diferencias respecto a los límites territoriales y marítimos. Sin embargo, en la actualidad y desde que se suscribieron alianzas estratégicas entre el Perú y sus países vecinos, se tienen buenas relaciones con la mayoría de los países de América Latina por la similitud de sus intereses en cuando a la disminución de la pobreza, mejora de los servicios educativos y de salud; las alianzas realizadas son: (a) Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), (b) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (c) MERCOSUR, y (d) Comunidad Andina.

Conservación de los enemigos. El Perú ha tenido, históricamente, problemas limítrofes con Ecuador y Chile. No obstante, el objetivo no es ganar o perder enemigos, sino conservarlos para fomentar la integración y la competitividad para hacerles frente o aliarse a ellos en el momento que sea necesario.

3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de La Unión

Existe el escenario idóneo para el desarrollo de la provincia de La Unión, ya que el desempeño de la economía del Perú hace que el ingreso per cápita se incremente en las provincias de la región Arequipa, así como el incremento de la PEA; por otra parte, la ubicación geográfica y la diversidad cultural hacen del Perú uno de los países preferidos por

los turistas de la región y la buena imagen atrae a los inversionistas extranjeros. Estos turistas llegan principalmente a la ciudad de Arequipa la cual es paso obligado para llegar a la ciudad del Cusco; en tal sentido, los días que los turistas se quedan en la ciudad, visitan destinos como el cañón del Colca y el cañón de Cotahuasi, por lo que es preciso diseñar una cartera de productos y servicios que los atraigan sacando provecho del crecimiento del sector.

Adicionalmente, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú, los relaciona comercialmente con los países más competitivos del mundo, lo cual es una oportunidad para la implementación del equipamiento de su infraestructura educativa, hospitalaria y otros servicios, acorde al avance tecnológico. La competencia de los países latinoamericanos por la atracción de las inversiones y turistas podría afectar el interés de los inversionistas extranjeros en el Perú, e influir en la ejecución de los proyectos de inversión en la provincia de La Unión.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

La competitividad de las naciones se analiza sobre la base de la productividad generada por sus industrias; a fin de establecer el rol que ocupa la provincia de La Unión dentro del esquema competitivo del Perú, se utilizará el modelo del diamante de Porter (2009), que se basa en cuatro determinantes de las ventajas competitivas de la nación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad.

De acuerdo con el IMD World Competitiveness Center (2017), el Perú se ubicó en el puesto 55 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 63 países evaluados, habiendo descendido varias posiciones frente a los resultados del mismo ranking en el año 2010. Chile se encuentra en el puesto 35, Colombia en el puesto 54 y Brasil en el puesto 61.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una superficie territorial de 1'285,215 km², por lo que se

constituye el tercer país con mayor extensión territorial en América del Sur. El Perú es rico en recursos naturales y diversidad biológica; cuenta con 200 millas de mar e importantes reservas minerales. Los minerales producidos en el Perú son de gran demanda en el mercado mundial, siendo los países de Estados Unidos, China, Suiza, Japón, Canadá, y la Unión Europea los principales demandantes. Las oportunidades que ofrece el Perú han hecho que sea uno de los países de la región donde se observa mayor inversión en minería. Por otra parte, la balanza comercial fue positiva y ha ido aumentando anualmente en función del crecimiento de las exportaciones e importaciones (ver Figura 18). Además, se aprecian los principales destinos de las exportaciones peruanas en el año 2015, los cuales son: (a) China, (b) Estados Unidos y (c) Suiza con 22.1%, 14.9% y 8.1% respectivamente (ver Tabla 13).

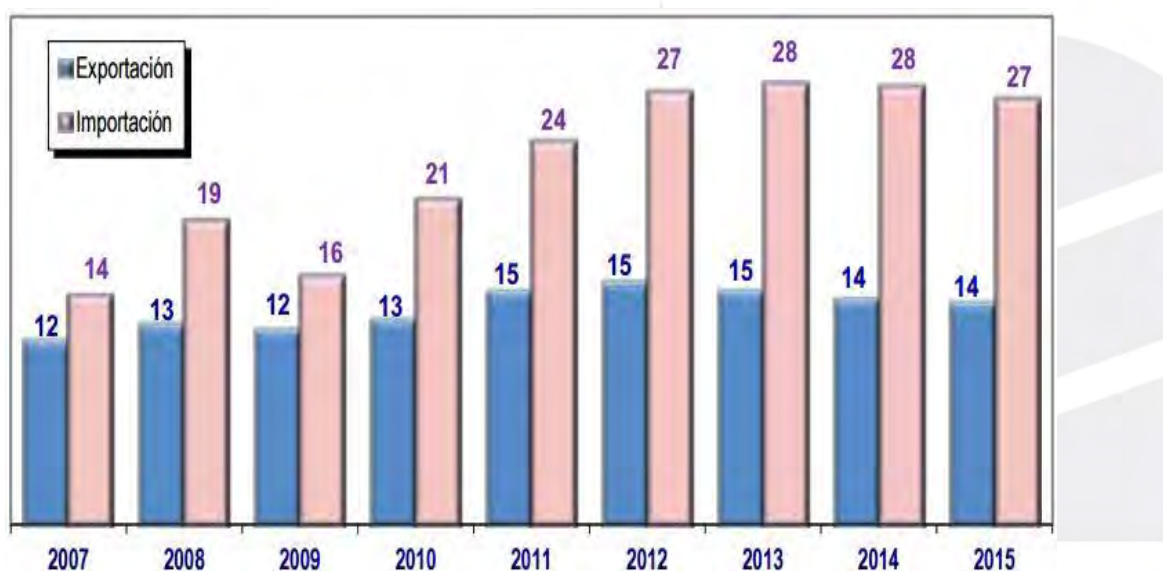


Figura 18. Exportación e importación FOB: 2007-2015.

Tomado de “Informe Técnico N°02-Febrero 2016. Evolución de las Exportaciones e Importaciones: 2015,” Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2016 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)

Así, se aprecia la posición del Perú en el Ranking de producción de metales, siendo el tercero a nivel mundial en producción de zinc, estaño, cobre y plata. En cuanto a producción de oro y molibdeno, ocupa a nivel de Latinoamérica el primer y segundo lugar respectivamente (ver Tabla 14).

No obstante, pese a todo ello, la eliminación de la pobreza está aún lejos de conseguirse. También cabe señalar que los niveles de pobreza extrema han ido disminuyendo gradualmente; sobre todo en la región Arequipa; sin embargo, en la provincia de La Unión se puede apreciar sectores pobres y de extrema pobreza, por lo que es necesario reevaluar la situación general del Perú frente a sus provincias más alejadas.

Tabla 13

Exportaciones Totales por Mercado Destino

Rk. 14	Rk. 15	Principales Mercados Destino	Millones de US\$ FOB				
			2014	2015	Var % 14/15	Part. % 2015	Part. Acum. % 2015
		Total	38,644	33,291	-13.9	100.0	-
1	1	China	7,043	7,354	4.4	22.1	22.1
2	2	Estados Unidos	6,172	4,969	-19.5	14.9	37.0
3	3	Suiza	2,662	2,694	1.2	8.1	45.1
4	4	Canadá	2,566	2,311	-10.0	6.9	52.1
6	5	Japón	1,584	1,119	-29.4	3.4	55.4
8	6	España	1,363	1,089	-20.1	3.3	58.7
11	7	Corea del Sur	1,210	1,080	-10.8	3.2	61.9
5	8	Brasil	1,595	1,072	-32.8	3.2	65.1
7	9	Chile	1,544	1,070	-30.7	3.2	68.4
10	10	Alemania	1,229	911	-25.9	2.7	71.1
		Otros mercados	11,675	9,622	-17.6	28.9	100.0

Nota. "Boletín de Exportaciones", Asociación de Exportadores (ADEX), 2015
(http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Exportaciones/BOLETIN_DE_EXPORTACIONES_DICIEMBRE_2015.pdf)

Tabla 14

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2015

Producto	Latinoamérica	Mundo
Zinc	1	3
Estaño	1	3
Plomo	1	4
Oro	1	7
Cobre	2	3
Plata	2	3
Molibdeno	2	4

Nota. “Lo que genera la minería en el Perú y en Arequipa,” por EY Building a better working world, 2015 (<http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-lo-que-genera-mineria-a-peru-arequipa>).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna está conformada por (a) consumo privado, (b) inversión privada, y (c) gasto público. La demanda interna en el Perú ha experimentado un crecimiento gradual desde el año 1994, y fue afectado en 2009 a consecuencia de la crisis internacional. En el periodo entre los años 2010 y 2014, se aprecia un crecimiento negativo de la demanda interna, pero, a partir de año 2015, se ha experimentado un ligero repunte por los consumidores que se han incrementado tanto en números como en características; cabe indicar que estos consumidores son cada vez más informados y exigentes, por lo que el incremento de la demanda no variará drásticamente en los próximos años.

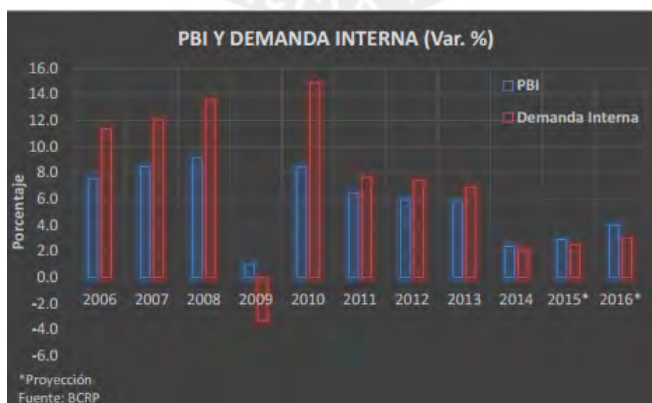


Figura 19. PBI y demanda interna.

Tomado de “Economía Peruana: Balance del 2015 y Perspectivas para el 2016,” por Asociación de Bancos del Perú, 11 de enero del 2016

(<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20181.pdf>).

Durante mucho tiempo, el consumo en el Perú ha sido valorado en base a los niveles socioeconómicos; sin embargo, hoy, la segmentación del mercado por estilos de vida ha hecho posible que los empresarios puedan capitalizar el potencial de mercado existente en todo el Perú. Arellano (2010) propuso seis estilos de vida: (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernas, (d) adaptados, (e) conservadoras y (f) resignados, los cuales interactúan entre los diferentes sectores socioeconómicos y permiten a las empresas peruanas enfocarse adecuadamente en el público objetivo.

3.2.3 Estrategia, cultura y rivalidad de las empresas

El Perú ocupa el puesto 55 de un total de 63 países en el Índice Mundial de Competitividad del IMD World Competitiveness Center (2017) (ver Figura 20). A nivel mundial, el ranking es liderado por China, Hong Kong, seguido Suiza y de Estado Unidos. A nivel de América del Sur, Perú se encuentra una posición sobre Argentina, mientras que Colombia esta una posición sobre Perú, y Chile es el país sudamericano con mejor índice de competitividad, ubicándose en la posición 35.

La clasificación del ranking mundial de competitividad mencionado se basa en cuatro pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia de las empresas, y, por último, (d) infraestructura. El Perú está cada vez más lejos de la primera mitad del ranking, pues las políticas de gobierno existentes muestran muchas deficiencias que año tras año reducen sus posibilidades de avance dentro del ranking de competitividad.

A pesar de no encontrarse en el rango de los 30 países más competitivos del mundo; el Perú se encuentran en una economía abierta, en constante competencia global, lo cual ha impulsado el desarrollo de algunos sectores, especialmente de aquellos ligados a productos primarios de exportación; con una productividad muy alta, pero con una menor capacidad de absorción de mano de obra. Por otro lado, en contraposición a ello, las instituciones gubernamentales del Perú y sus políticas económicas y administrativas merman el

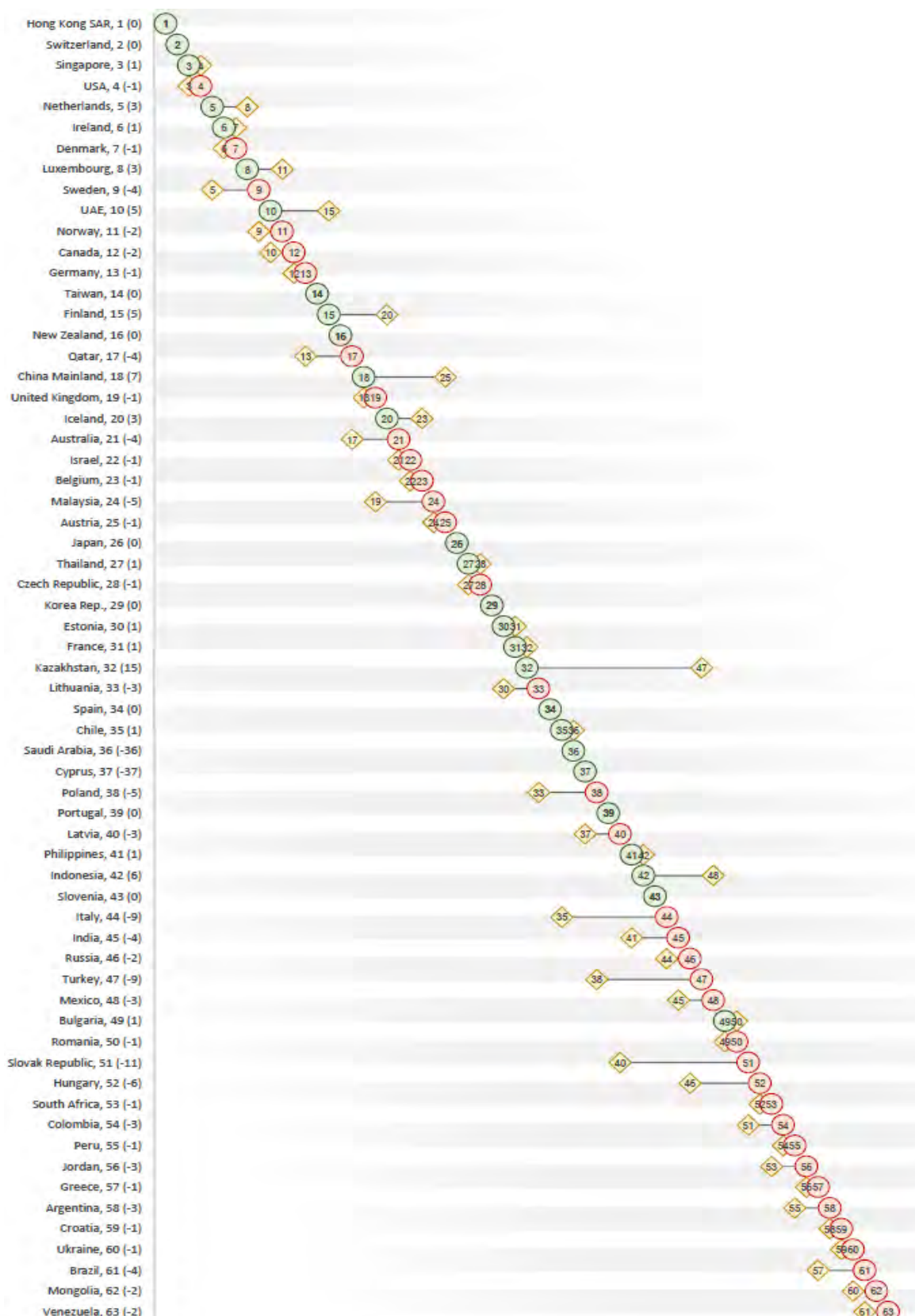


Figura 20. Ranking de competitividad. Rango del 1 al 63

Tomado de “World competitiveness Ranking 1 Year Change”, IMD World Competitiveness Center, 2017 (<http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>).

crecimiento económico y generan desequilibrios sociales. Es importante hacer una reestructuración económica y social con medidas concretas y directas que corrijan dichos desequilibrios. Se debe tomar como referencia la posición de otros países latinoamericanos como Chile y Colombia, que se encuentran en una mejor posición que la del Perú, rescatando lo bueno de sus políticas económicas y gubernamentales basadas en el bienestar social.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Las industrias relacionadas y de apoyo se denominan clúster, y se presentan como proveedores de: (a) materia prima e insumos, (b) bienes de capital, (c) confianza proveedor-comprador, y (d) know-how. En el Perú, no se aprecia una vinculación estructurada de las empresas que componen las distintas cadenas de abastecimiento, y la presencia de clústeres es baja; según el Informe de mapeo de clúster en el Perú, se ha identificado 16 cadenas de valor, los cuatro primeros son: (a) Minero Centro (que involucra a las regiones de Junín, Lima y Pasco), que gatillará el desarrollo del clúster auxiliar minero de Lima y Arequipa; (b) Moda Vestir en Lima; (c) Turismo Cultural en Cusco, y (d) Pelos Finos de Camélidos, que se desarrolla en el corredor Arequipa, Cusco y Puno (ver Tabla 15).

En los últimos años, en el Perú se han desarrollado una serie de pequeñas y medianas empresas alrededor de grandes empresas, que se han consolidado con el crecimiento de la economía. Un ejemplo de ello es la gran minería, que ha generado una serie de requerimientos de bienes y servicios que han promovido la aparición de empresas para proporcionárselos, lo que genera un crecimiento dinámico a nivel nacional, y, este mismo crecimiento, ha generado la aparición y llegada desde fuera de nuevas empresas de servicios de consultoría, enfocadas, entre otros temas, en la mejora de la gestión administrativa de las empresas.

Por otro lado, en el Perú no se puede validar la cantidad real de las empresas, debido a la informalidad con la que trabajan la mayoría de ellas; la única referencia que se tiene del

número de empresas, son las estadísticas de contribuyentes inscritos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT); en la Tabla 16 se aprecia un incremento de 7.4% en el año 2016 respecto al año 2015 sobre la cantidad de contribuyentes inscritos según actividad económica.

Tabla 15

Identificación de los Principales Clúster en el Perú

Nombre de clúster	Nro. de empresas	Nro. de trabajadores	Facturación (US\$ millones)	Exportaciones (US\$ millones)
Mínero Centro (Junín, Lima y Pasco)/ Auxiliar Mínero Lima y Arequipa	146 / 148	38.035 / 54.247	6.788 / 3.299	7.861 / 751
Moda Vestir en Lima	1.984	73.33	4500	2.1
Turismo Cultural Cusco (1)	1.802	9.193	519	
Pelos Finos Arequipa, Cusco y Puno	85	4.025	232	136
Logística en el Callao (2)	234	35.202	2.652	
Construcción en Lima	1.207	215.076	9.601	204
Pesca: Harina y Aceite de Pescado en la Costa	292	45.193	2.707	1.815
Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la Costa	448	60.61	2.411	527
Gastronomía & Food Service en Lima (3)	130	21.08	132	
Café del norte (Cajamarca, San Martín y Amazonas)	96	1.76	1.867	764
Salud en Lima	272	51.446	3.393	26
Software en Lima	83	5.915	293	32
Auxiliar Agroalimentario en Lima	122	15.46	1.927	390
Hortofrutícola en la Costa	339	135.473		1.652
Cárnico en Lima (4)	450	21.13	1.724	7
Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Piura) (5)	127		80.9	81

(1) Al tratarse de un servicio que solo se brinda en el Cusco no tiene sentido hablar de exportaciones

(2) Al ser un servicio de operaciones no transables no se consideran datos de exportaciones

(3) Es un clúster focalizado en una sola ciudad, por eso no muestran datos de exportaciones

(4) El 95% de la facturación procede de las exportaciones

(5) No se cuenta con datos sobre el número de trabajadores

Nota. "Descentralización Productiva," por Diario El Comercio, 07 de agosto del 2014

<http://elcomercio.pe/visor/1748175/935201-peru-puede-aprovechar-41-cadenas-productivas-noticia>

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de La Unión

La estabilidad económica del país, el nivel de crecimiento de las exportaciones, el incremento de la demanda interna, son indicadores de un entorno positivo para el desarrollo estratégico de la provincia de La Unión, pues ello conlleva a la atracción de nuevos proyectos de inversión, que permitan incrementar los ingresos y las mejoras para la provincia, así como generar nuevos puestos de trabajo. La presencia de tratados de comercio exterior con diversos

países en el mundo otorga las facilidades de llegada a los diferentes mercados, donde se busca el intercambio comercial y cultural. Por otro lado, el Perú requiere mejorar su nivel de competitividad, donde los factores más críticos son la infraestructura y educación. Por otro lado, la escasa inversión en desarrollo de nuevas tecnologías es uno de los factores que hacen difícil mantener un crecimiento sostenido.

Tabla 16

Contribuyentes Inscritos en SUNAT Según Actividad Económica 2015-2016

Concepto	2015	2016	Variación %
	Set.	Set.	Set.15/16
Total	7,547.2	8,103.1	7.4
Agropecuario	43.2	43.9	1.4
Agrícola	33.3	33.7	1.3
Pecuario	4.9	5.1	4.8
Silvicultura	5.1	5.0	-0.8
Pesca	5.1	5.1	0.2
Minería e Hidrocarburos	13.9	12.3	-11.3
Minería Metálica	13.2	11.6	-11.7
Hidrocarburos	0.7	0.7	-3.8
Manufactura	206.8	214.5	3.7
Procesadores de Recursos Primarios	2.0	2.1	4.5
Conservas y Productos de Pescado	0.5	0.6	21.8
Refinación de petróleo y otros	0.0	0.0	2.4
Productos Cárnicos	1.4	1.4	-1.0
Azúcar	0.0	0.0	-2.6
Industria no Primaria	204.8	212.4	3.7
Alimentos, Bebidas y Tabaco	28.2	29.3	3.8
Textil, Cuero y Calzado	60.7	62.4	2.9
Industrias Diversas	48.4	50.2	3.6
Industria del Papel e Imprenta	27.7	28.2	1.5
Productos Químicos, Caucho y Plástico	4.8	5.0	5.6
Minerales no Metálicos	3.8	3.9	3.4
Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo	30.2	32.5	7.5
Industrias del Hierro y Acero	0.9	0.9	-2.1
Otros Servicios	5,959.1	6,439.0	8.1
Generación de Energía Eléctrica y Agua	2.3	2.5	9.0
Otros 1/	5,084.8	5,517.9	8.5
Turismo y Hotelería	180.3	198.5	10.1
Transportes	122.1	129.8	6.3
Telecomunicaciones	34.1	34.1	0.1
Intermediación Financiera	10.4	10.9	4.8
Administración Pública y Seguridad Social	121.6	137.2	12.9
Enseñanza	205.6	206.8	0.6
Salud	198.0	201.4	1.7
Construcción	366.3	387.3	5.7
Comercio	952.9	1,001.0	5.0
Comercio Automotriz	75.6	77.8	3.0
Comercio al por Mayor	184.8	195.5	5.8
Comercio al por menor	692.5	727.7	5.1

Nota. 1/ incluye actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; servicios sociales y de salud; otras actividades se servicios comunitarios, sociales y personales; hogares privados con servicio doméstico; organizaciones y órganos extraterritoriales y otros servicios no especificados.

Tomado de "Busqueda por RUC y Base Tributaria," por Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), 2012 (http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_ruc.html)

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En esta sección se desarrollará un análisis de los factores externos que tendrán un impacto directo para el análisis situacional de la provincia de La Unión, realizando el análisis con un enfoque integral y sistémico, evaluando distintas fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, (e) ecológicas, y (f) competitivas (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según D'Alessio (2012), las fuerzas políticas determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar una organización. La provincia de La Unión es una organización gubernamental; por lo tanto, los gobiernos regionales y municipales, así como las empresas privadas, tienen la siguiente base legal:

- Constitución Política del Perú (1993), es la norma fundamental del Perú, la cual rige a la nación, y considera el respeto y dignidad de la persona como fin supremo de la sociedad y del Estado. Es la base del ordenamiento jurídico nacional: principios jurídicos, políticos, sociales, filosóficos y económicos en el que se desprenden todas las leyes de la república. Establece el derecho y deber de los ciudadanos de participar en los gobiernos locales de su jurisdicción, define las competencias de las municipalidades y les otorga la autonomía política, económica y administrativa en dichos asuntos.
- Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece la organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región.

- Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, es el documento legal que detalla el funcionamiento, competencias, autoridades, estructura orgánica y atribuciones del gobierno municipal.
- Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, esta ley desarrolla el Capítulo de la Constitución Política sobre Descentralización, que regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcertada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Asimismo, define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. Esta Ley tiene como objetivo distribuir las competencias públicas, y la adecuada relación entre los distintos niveles de gobierno y la administración del Estado para que los recursos públicos alcancen para los propósitos del bienestar de la población.
- La Ley de la legislación medioambiental está basado en dos pilares legales: (a) la ley General del Ambiente, mediante D.S. N° 28611, y (b) el D.S. N° 051-2010-EF Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas. Esta ley dará beneficios tributarios a las empresas que fijen domicilios por encima de los 3,200msnm.
- Legislación favorable a la inversión. El Perú busca eliminar barreras basado en: (a) Ley de la Inversión Extranjera, D.L. N° 622, (b) Ley Marco para la Inversión Privada en Obras Públicas de Infraestructura y de Servicios Públicos. Con respecto a las fuerzas políticas que sostienen y promueven el turismo cuenta con un sólido respaldo. Con respecto a las fuerzas políticas y legales del turismo, como pilar principal se tienen la Ley General del Turismo N° 29408 (Ley 29408, 2009), que señala que el turismo y su alcance son de interés nacional en fin del desarrollo del Perú. Adicionalmente, la Ley General del Turismo N° 29408 deberá ser promovida

por el gobierno central, regional, locales así como entidades del Estado en pro del crecimiento sostenible del Perú; por lo tanto esta actividad se considerará en los planes, presupuestos y acciones que el ministerio de turismo indique (Ley 29408, 2009). Adicionalmente, el objetivo de la Ley 29408 busca promover, incentivar y regular el turismo a nivel nacional (Ley 29408, 2009).

Por último, La Ley 29408 está respaldada por su respectivo reglamento. En este reglamento se nombra al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] como ente fiscalizador de la implementación de infraestructura así como servicios para el correcto desempeño del turismo en el Perú; además, el MINCETUR deberá considerar el Plan Estratégico Nacional de Turismo [PENTUR] para la puesta en marcha del Reglamento de la General de Turismo (Reglamento de la Ley 29408, 2009).

- Ley 29338 – Ley de Recursos Hídricos, esta ley regula el uso y gestión de los recursos hídricos. En ese contexto, comprende el agua superficial, subterránea, continental y los bienes asociados a esta. Se extiende el agua marítima y atmosférica en lo que resulte aplicable.
- Ley 29482 – Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en Zonas Altoandinas, para aliviar la pobreza. Tiene el alcance a las personas naturales, micro y pequeñas empresas, cooperativas, empresas comunales y multicomunales con domicilio fiscal, centro de operaciones y centro de producción en las zonas geográficas andinas ubicadas sobre los 2,500msnm y empresas que se instalen a partir de los 3,200msnm y que se dediquen a las actividades como piscicultura, acuicultura, procesamiento de carnes en general, plantaciones forestales con fines comerciales o industriales, producción láctea,

crianza y explotación de fibra de camélidos sudamericanos y lana de bovinos, agroindustria, artesanía y textiles.

En ese sentido, de acuerdo a la normativa vigente el gobierno regional de Arequipa tiene por finalidad esencial el de fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos fundamentales y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacional, regional y local de desarrollo.

El gobierno regional de Arequipa es una institución capacitada y preparada para cualquier reto, es consciente de que el desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades. El gobierno regional de Arequipa, mantiene un excelente nivel de coordinación con los Gobiernos Regionales y con los otros niveles de gobierno (Gobiernos Locales), orientados al proceso de integración y conformación de regiones y de coordinación en espacios macro regionales.

De la misma manera, las municipalidades provinciales integrantes del gobierno regional de Arequipa como la Municipalidad Provincial de La Unión, Camaná, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay y Arequipa, cuentan con recursos públicos y autonomía para velar por los derechos y deberes de sus pobladores, defender su soberanía y realizar acciones que fomenten el desarrollo y el bienestar en general.

El gobierno peruano mantiene relaciones bilaterales con países vecinos, y con aquellos que permiten tener estrategias para el fomento de la inversión y desarrollo de la

nación a través de la apertura comercial. Entre los acuerdos comerciales más importantes se tienen el acuerdo de libre comercio entre Perú - Comunidad Andina, acuerdo de complementación Mercosur, el Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico, Alianza del Pacífico, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los estados de la Asociación Europea de libre comercio y el acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016b).

De la misma manera los entes institucionales estatales vienen trabajando sobre el desarrollo y el cumplimiento de las metas institucionales de acuerdo al Plan Bicentenario, a nivel nacional los Ministerios sobre sus competencias realiza acciones para incentivar el desarrollo de las actividades económicas. En ese sentido, la Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], promueve la incorporación de inversión privada en servicios públicos y obras de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas del Estado y demás actividades estatales, en base a iniciativas públicas y privadas de competencia nacional, y brinda el apoyo y asistencia técnica especializada. Otros como Procompite, priorizan las cadenas productivas enfocadas en planes de negocios, con criterios como el enfoque de mercado y cadenas de valor, además se crean estrategias enlazadas con los programas de Sierra Exportadora, Agroideas, Naciones Unidas, entre otros.

Por otro lado, el acceso a los mercados es importante para lo cual se requiere nuevas carreteras y rutas que integren los diferentes mercados. En ese sentido el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el responsable del desarrollo de los sistemas de transporte, la infraestructura de las comunicaciones y telecomunicaciones. En la siguiente Tabla 17, se presenta la red vial peruana al 2012, a nivel vecinal, departamental y vecinal, en la cual entre agosto de 2011 a diciembre de 2014 se han rehabilitado y mejorado 5,646 kilómetros de carretera de la red nacional con una inversión de S/ 14,640 millones de nuevos soles, que incluyen tanto inversión pública como cofinanciamiento en concesiones (MTC, 2017).

Tabla 17

Longitud de la Red Vial 2005 – 2012

Sistema de carretera	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	78 506	79 506	80 325	81 787	124 826	125 044	129 162	140 672
Nacional	16 857	17 857	23 838	23 903	24 500	23 596	23 319	24 593
Departamental	14 251	14 251	14 437	19 695	24 391	25 774	25 598	24 235
Vecinal	47 398	47 398	42 050	38 189	75 935	75 674	80 244	91 844

Nota. Tomado de Cuentas Nacionales de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Políticamente, el Perú se encuentra en un contexto de “ruido” político debido a los acontecimientos ocurridos en los dos últimos años como los casos de corrupción que afectan la confianza empresarial y por tanto, la inversión. Según el reporte de Transparencia Internacional, el Perú ha perdido tres puntos en el ranking mundial de corrupción, de acuerdo al Índice de Percepción de Corrupción 2016, el Perú obtuvo un puntaje de 35 en la escala de cero a 100, donde 100 significa que no hay corrupción. Este índice con menor puntuación indica que cuenta con instituciones deficientes y débiles (Gestión, enero 2017).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con D’Alessio (2012), las fuerzas económicas son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Dichas fuerzas inciden directamente en el poder adquisitivo de los ciudadanos y son determinantes para las actividades relacionadas con el comercio internacional. Las principales variables económicas y financieras son las siguientes: (a) el PBI nacional, (b) el PBI per cápita, (c) el poder adquisitivo del consumidor, (d) la tasa de interés, (e) la tasa de inflación, (f) el costo de capital, (g) el costo de materia prima, (h) el riesgo de país, (i) los acuerdos internacionales y tratados de libre comercio.

El PBI del Perú ha experimentado, desde la década pasada, un incremento sostenido a excepción del año 2009, cuando se experimentó un retroceso a consecuencia de la crisis

internacional. Dicha situación se ve reflejada en la región de Arequipa, según Pro Inversión en las estadísticas de su página web, el PBI de la región Arequipa ha demostrado un excelente desempeño durante los últimos cinco años. Destacando la inversión en minería 19.39% del PBI regional, manufactura 12.98%, comercio 10.74%, construcción 8.32% y agricultura 7.75% (Pro Inversión, 2007). Lo que denota que la región Arequipa se caracteriza por un crecimiento sostenido de su economía, logrando un crecimiento del 4.3% frente al total del país de 5.6% (ver Figura 21).

De otro lado, la estructura de las actividades económicas de la región Arequipa y su PBI se encuentran sobre la base de cuatro pilares: (a) minería, (b) manufactura, (c) comercio, y (d) otros servicios; sectores que a través de los años han experimentado un crecimiento sostenido y constante, derivado de la estabilidad económica del Perú y de sus principales inversiones extranjeras (ver Tabla 18).

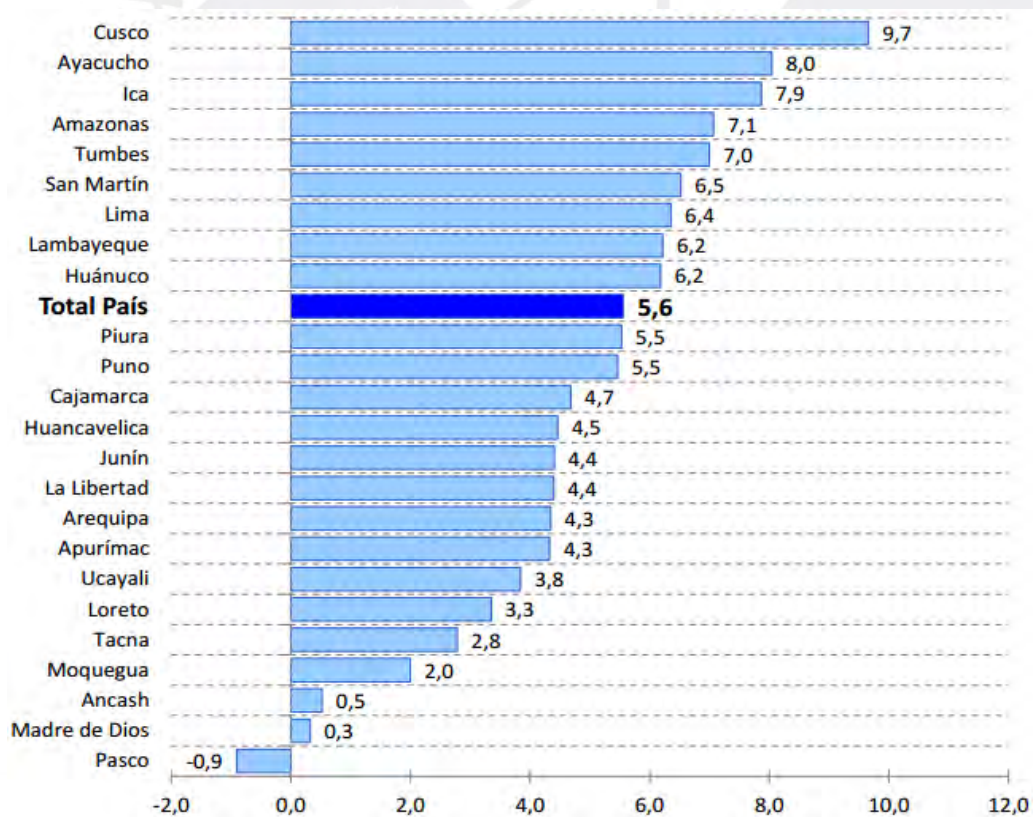


Figura 21. Tasa de crecimiento anual 2007-2014 del PBI por regiones. Tomado de “Producto Bruto Interno por Regiones 2007-2014,” por INEI, 2015 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>)

Tabla 18

Estructura de Actividades Económicas en el PBI de la Región Arequipa.

Sector *	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura	1,296	1,678	1,937	1,884	1,894	2,406	2,249	2,666
Comercio	1,720	2,121	2,054	2,353	2,575	2,901	3,118	3,471
Construcción	805	922	1,145	1,382	1,498	2,005	2,415	2,786
Electricidad, gas y agua	215	238	241	251	268	299	307	263
Gobierno	437	490	604	687	750	857	976	1,127
Manufactura	3,302	3,282	3,178	3,672	3,977	3,854	3,766	3,934
Minería	4,528	5,005	4,413	6,131	7,618	6,719	5,627	4,884
Otros servicios	4,418	4,861	5,238	5,820	6,223	6,960	7,449	7,586
Pesca	176	154	158	59	146	152	77	106.5
Restaurantes y hoteles	342	401	455	529	640	750	840	902
Transporte y comunicaciones	1,287	1,421	1,516	1,658	1,801	2,049	2,196	2,385
Total	18,528	20,573	20,939	24,425	27,391	28,952	29,020	30,109

Nota. * Expresado en Millones de Soles.

“Producto Bruto Interno Arequipa 2007-2014,” por Instituto Cuanto; Instituto Nacional de Estadística e Informática - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, 2015

(<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>)

Asimismo, los Índices de Precios al Consumidor (IPC) en la región Arequipa, se ha incrementado gradualmente desde el año 2010. Cabe indicar que el IPC registra los precios de bienes y servicios que componen una canasta representativa de los hogares del país. En tal sentido, se aprecia que el costo de vida se ha incrementado en la provincia de La Unión, debido al incremento de precios de las legumbres y el combustible, más aún considerando su lejanía respecto a los grandes centros urbanos y capitales de la región.

Cabe indicar el incremento de la demanda interna en el país, que, por ende, supone que en la región se ha incrementado también; uno de los factores es el incremento del sueldo promedio de la Población Económicamente Activa (PEA). Según Pro Inversión, para el año 2014 el sueldo promedio en la región Arequipa fue de S/ 2,278, siendo uno de los más altos en el Perú. Esto se ve reflejado en la provincia de La Unión, puesto que se destina mayor gasto en educación, turismo y recreación (ver Tabla 19 y 20).

Tabla 19

Índice General de Precios al Consumidor Arequipa Periodo 2010-2015

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Set	Oct	Nov	Dic	IPC Prom.
2010	101.14	101.31	101.69	101.51	101.72	102.38	103.70	104.44	104.54	104.11	104.30	104.64	102.96
2011	105.14	105.87	107.22	107.92	108.05	108.47	108.92	109.04	109.62	110.55	111.34	111.61	108.65
2012	111.62	112.33	113.39	113.74	113.65	113.52	113.96	114.71	115.27	115.22	115.29	115.42	114.01
2013	115.77	116.24	117.22	117.33	117.57	117.99	118.76	119.44	119.96	120.04	120.52	121.18	118.50
2014	121.17	121.56	122.36	122.91	123.32	123.83	124.13	124.21	124.55	125.13	125.01	125.07	123.60
2015	125.57	125.88	126.66	127.09	127.07	127.12	127.64	128.39	128.41	128.53	129.22	129.69	127.61

Nota. “Índice General de Precios al Consumidor Arequipa 2003-2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática - Dirección Técnica de Indicadores Económicos, 2015
(<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>)

Tabla 20

*Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Ocupada por Grupo Ocupacional en
Arequipa*

Año	Profesional, técnico, gerente, administrador y funcionario	Empleado de oficina	Vendedor	Agricultor, ganadero, pescador, minero y cantero	Artesano y operario	Obrero, jornalero	Conductor	Trabajador de los servicios	Trabajador del hogar
2009	1,932	1,239	771	707	835	901	1,062	873	528
2010	2,026	1,181	727	939	803	915	1,229	868	531
2011	1,932	1,508	868	1,211	1,224	1,212	1,373	946	625
2012	2,048	1,626	866	1,090	1,182	1,217	1,512	1,052	665
2013	2,046	1,470	993	1,222	1,220	1,393	1,746	1,167	812
2014	2,278	1,667	865	1,380	1,250	1,293	1,745	1,178	697

Nota. “Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Ocupada por Grupo Ocupacional Arequipa 2009-2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática – Dirección de Servicios al Inversionista – ProInversión, 2015
(<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>)

Según las estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú, el Perú mostró una tasa de crecimiento de 2.8% siguiendo a Bolivia y Paraguay, se estima que en el año 2018 la economía peruana crezca a una tasa de 4.2%, mostrando mejora en referencia a los países latinoamericanos, como se muestra en la Figura 22 (BCRP, 2017).

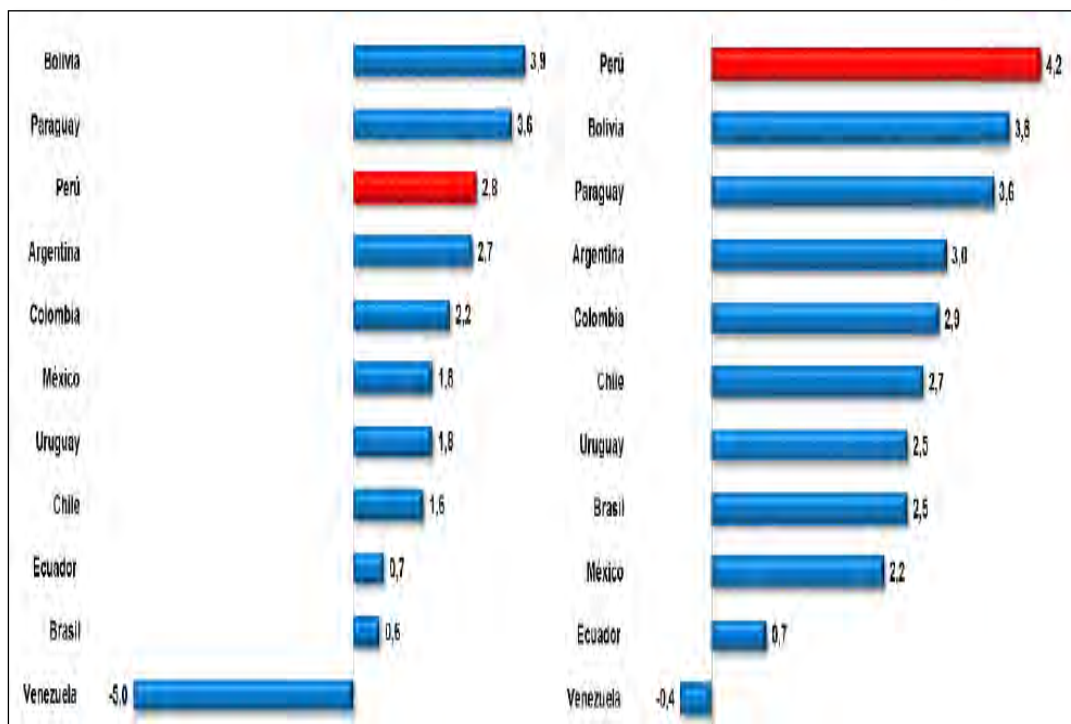


Figura 22. Crecimiento del Producto Bruto Interno [PBI] 2017 y 2018 (variación porcentual). Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por BCRP, 2017.

Las proyecciones del PBI apuntan a un crecimiento y el restablecimiento de los efectos negativos del Fenómeno del Niño Costero con una normalización del sector agrícola, cuyo crecimiento está impulsado por la producción de caña de azúcar, arroz y cultivos de exportación. Se estima una proyección en un contexto favorable con proyección al cierre del año 2017 de 2.8%, y para el año 2018 un crecimiento de 4.2%.

Asimismo, para el presente 2017 se ha revisado a la baja la proyección del crecimiento de la inversión del sector privado de 2.5% a -1.8% debido a la paralización de obras de infraestructura y por una caída de la inversión minera. Sin embargo, las expectativas

de los inversionistas se ha mantenido en el tramo optimista, para el 2018 se prevé que la inversión privada crecerá 5.3% considerando la normalización de las condiciones de las inversiones. En la Figura 23, se aprecia la variación porcentual de la inversión privada del 2010 al 2018.

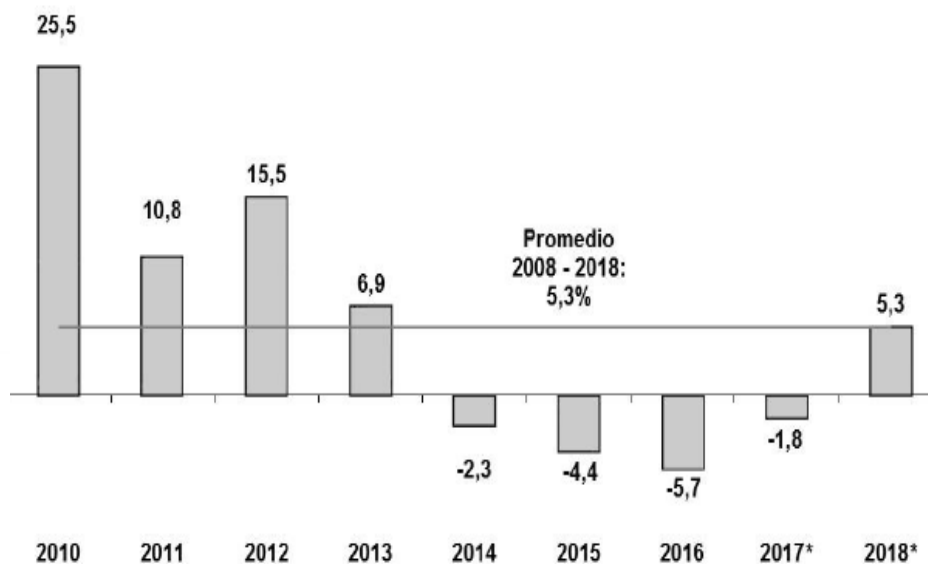


Figura 23. Inversión Privada Perú 2010 – 2018 (variaciones porcentuales reales). Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018,” del Banco Central de Reserva del Perú, 2017 <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017.pdf>

3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

“Las fuerzas sociales, culturales, y demográficas son aquellas fuerzas que involucran las creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existe en el entorno de la organización” (D’Alessio, 2012, p.109).

La población en el Perú ha sufrido un crecimiento constante en varias décadas, siendo su población proyectada al 2015 de 31,152 millones de habitantes. Arequipa es la octava región con mayor concentración poblacional en el país, superado sólo por las regiones de: (a) Lima, (b) La Libertad, (c) Piura, (d) Cajamarca, (e) Puno, (f) Junín, y (g) Cusco; sin embargo concentra la mayor cantidad de migración poblacional en sur del Perú (ver Figura 24).

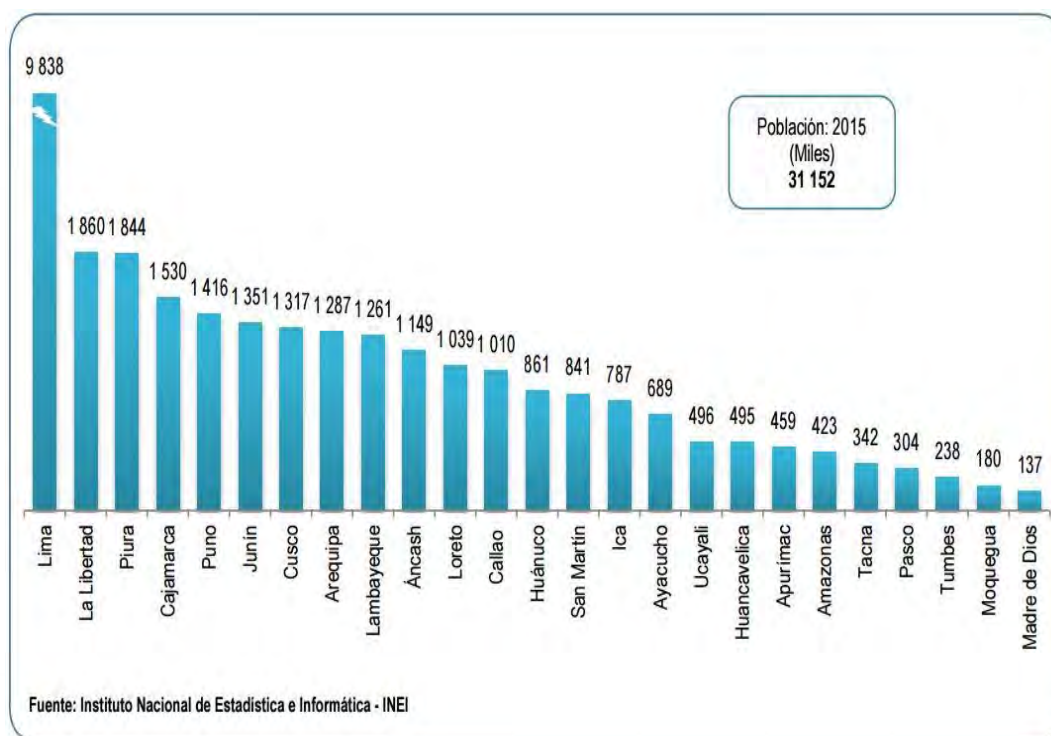


Figura 24. Población proyectada por región, 2015.

Tomado de “Perú Síntesis Estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

La pobreza es uno de los factores más críticos en el Perú, según el informe técnico de Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015 del INEI; se ha establecido siete grupos con niveles de pobreza total. El primer grupo con el índice de pobreza más alta, que fluctúa entre 44.7% y 51.7%, se ubican en las regiones de Amazonas, Cajamarca y Huancavelica. En el segundo grupo con tasas de pobreza de 34.3% y 38.5% están Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Loreto, Pasco y Puno. El tercer grupo de regiones con incidencia de pobreza entre 24.8% y 29,0% está conformado por Ancash, La Libertad, Piura, y San Martín. En el cuarto grupo con tasas de pobreza de 16.8% y 20,8% se encuentran las regiones de Cusco, Junín, Lambayeque y la región Lima. El quinto grupo con incidencia de pobreza de 9.8% y 12.6% se encuentra La Provincia Constitucional del Callao, Provincia Lima, Tacna, Tumbes y Ucayali. El sexto grupo lo integran Arequipa, Madre de Dios y Moquegua, con tasas de pobreza de 6.7% y 9.8%. En el último grupo con la tasa de pobreza más baja, se encuentra Ica (ver Figura 25).

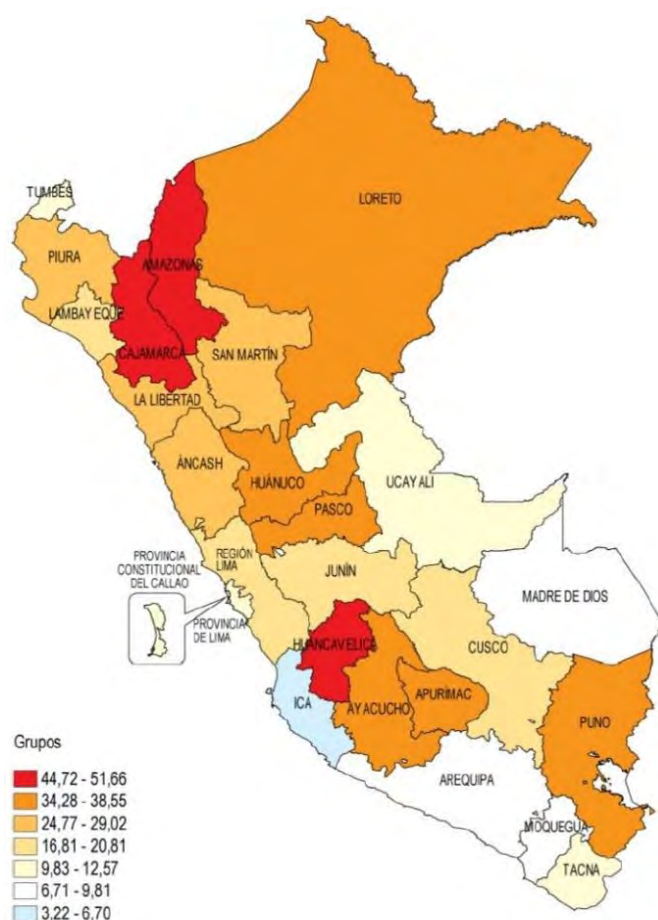


Figura 25. Mapa de grupos de regiones con niveles de pobreza total semejantes estadísticamente, 2015.

Tomado de “Informe Técnico de Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf).

En el aspecto cultural, la historia Inca ha trascendido de una manera impresionante a nivel mundial, ya que se cuenta con una de las maravillas del mundo Machu Picchu, que ha despertado la curiosidad de numerosos historiadores por el hecho de intentar analizar y comprender como era aquella civilización en la antigüedad, situación que sumado a la gastronomía peruana, ha logrado el auge del turismo y aceptación cultural altamente notable en todo el mundo.

Se ha mencionado el crecimiento económico sostenido que presenta el país; sin embargo, también es importante mencionar los problemas socioculturales que suceden en aquellos países que presentan un buen desempeño económico, en donde mucho de sus

habitantes no se sienten contentos, lo que se conoce como paradoja del crecimiento infeliz. La explicación de esta situación radica, según el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el acelerado aumento de las expectativas de consumo material y de la competencia por estatus económico y social. La paradoja del crecimiento infeliz es una amenaza contra las políticas que promueven la eficiencia, ya que para mitigar temporalmente el descontento pueden resultar efectivas algunas medidas que perjudican a empresas o individuos exitosos económicamente que sirven de referentes a los grupos descontentos. Una estrategia de desarrollo enfocada exclusivamente en el crecimiento económico tiene pocas posibilidades de ser sostenible políticamente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2009).

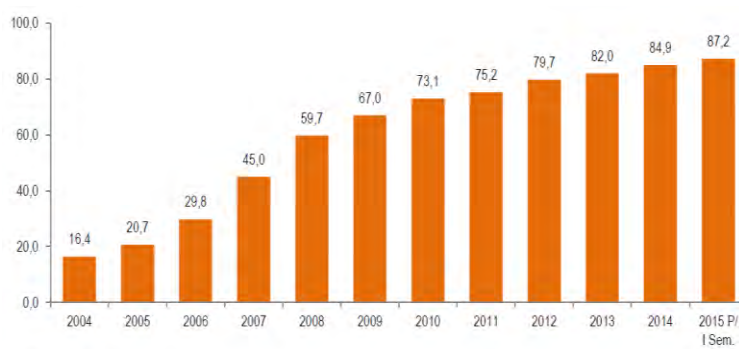
Según informó la Gerencia Regional de Turismo y Comercio Exterior, el año pasado concluyó con 3 mil millones de dólares en los envíos tradicionales (oro, cobre y otros) y no tradicionales (textiles, agropecuario, metalúrgico, pesca). El responsable del rubro exportaciones en el Gobierno Regional de Arequipa (GRA), Eduardo Luna, resaltó que crecieron los envíos de productos agropecuarios en 22%. Hubo demanda de aceituna, palta, uva, espárragos, aceituna, cebolla, y otros productos orgánicos como el orégano, quinua, kiwicha.

Comentó que luego de casi tres años, Arequipa superó a otras zonas del Norte como: Ica, Lambayeque y La Libertad, por la cantidad de exportaciones de productos agrícolas que hubo. Esto ocurrió porque los agricultores están reemplazando la alfalfa y el maíz forrajero, por cebolla, páprika, uva, alcachofa, quinua y otros productos que son más rentables. Los principales destinos de las exportaciones arequipeñas son: Estados Unidos, Asia, Brasil, Argentina, Chile. La Unión Europea demanda más productos orgánicos como la quinua y la kiwicha que se produce en La Unión, y orégano en Caylloma y Chiguata (Arequipa).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

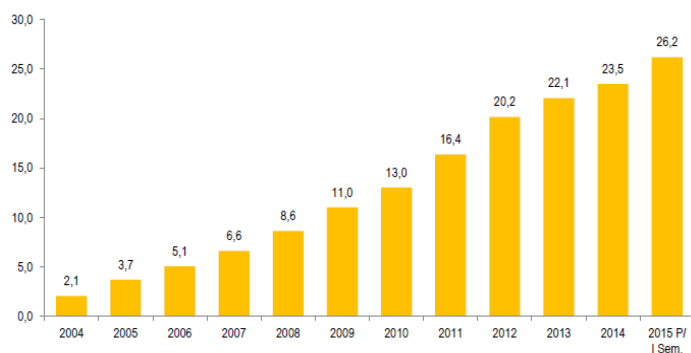
Si bien la penetración de telefonía móvil en el Perú ha presentado un crecimiento

exponencial en los últimos años, llegando a alcanzar a fines del 2015, el 87.2% de hogares del país que cuentan con servicios de telefonía móvil y el 26.2% de hogares cuenta con acceso a Internet (ver Figura 26 y 27). En cuanto al acceso de TV por cable, el 40.9% de los hogares cuenta el servicio según la información estadística publicada por el Organismo Supervisor de Inversión Privada (OSIPTEL). Asimismo, en los últimos años en el Perú han incursionado otras empresas de telefonía móvil tales como Entel y Bitel, que propician el crecimiento del sector con la ampliación de nuevas líneas y la disminución de las tarifas de celular y de telefonía fija (ver Figura 28).



P/I Información preliminar

Figura 26. Hogares con al menos un miembro que accede a teléfono celular 2004-2015. Tomado de “Perú Síntesis Estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1292/libro.pdf).



P/I Información preliminar

Figura 27. Hogares que acceden al servicio de internet 2004-2015. Tomado de “Perú Síntesis Estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1292/libro.pdf).

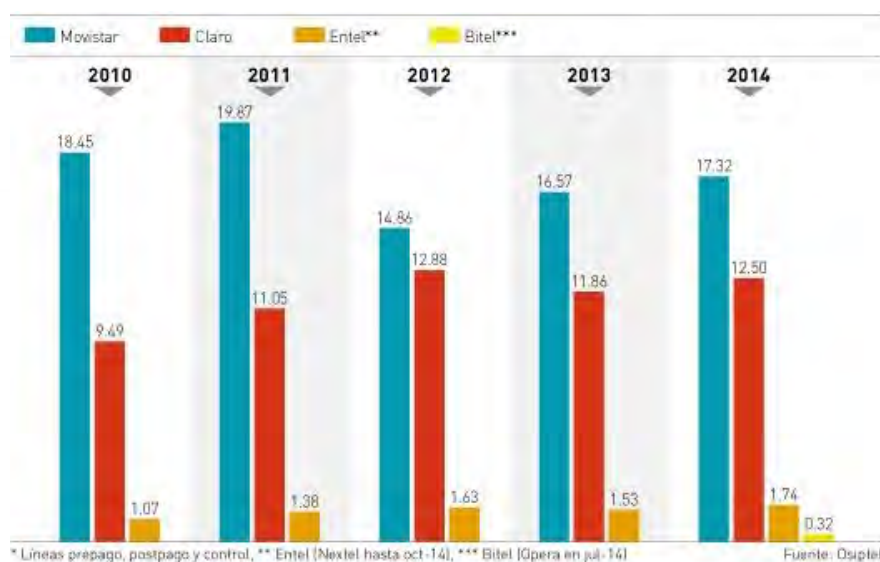


Figura 28. Evolución anual de líneas móviles 2010 al 2014 por operador en millones. Tomado de “Guerra de operadores: Entel gana terreno en el mercado móvil peruano,” por SEMANAeconómica.com, 2015 (<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/159471-guerra-de-operadores-entel-gana-terreno-en-el-mercado-movil-peruano/>).

Respecto al acceso a telefonía fija, se aprecia que el porcentaje de hogares con acceso a dicho servicio ha disminuido en la última década; por el predominio del uso del celular y la portabilidad del mismo. Lima es la ciudad que cuenta con la mayor concentración de hogares con acceso a telefonía fija. Cabe indicar que aún existen regiones del Perú que poseen una baja de penetración de este servicio telefónico ya sea celular o fijo; tal es el caso de la provincia de La Unión, donde el gobierno regional de Arequipa debe gestionar programas de penetración de telefónica móvil e Internet para permitir la conectividad de la provincia con el resto de provincias.

El uso de nuevas tecnologías en nuestro país considera la innovación como un problema, con una puntuación de 1.9 y ocupando el puesto 12 en referencia a los principales problemas para hacer negocio (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015). En Arequipa se puede observar que los colegios con Internet ocupan el puesto 4 a nivel nacional, lo cual indica que se tiene la oportunidad de hacer uso de Internet para ser más competitivos. Uno de los pilares de la competitividad es la innovación tecnológica, la cual puede mejorar la calidad

de vida a largo plazo. La innovación es muy importante para las economías, debido a que acorta las fronteras del conocimiento y permite lograr la integración de tecnologías exógenas.



P/ Información preliminar

Figura 29. Hogares con al menos un miembro que accede a telefonía fija 2004-2015. Tomado de “Perú Síntesis Estadística 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf)

Para propiciar la innovación en un país, se requiere de apoyo del sector público y privado, lo que significa: (a) tener que invertir en investigación y desarrollo (I & D), (b) existencia de instituciones científicas de investigación de alta calidad, (c) colaboración por parte de universidades e industria con la investigación, (d) protección de propiedad intelectual, y (e) una fuerza de trabajo entrenada y bien educada. Según The Global Competitiveness Report 2016-2017, el Perú ocupa el puesto 119 de 138 países en innovación (MEF, 2016), siendo aún un pilar débil que el país debe fortalecer. Así, también, en cuanto a los indicadores de desarrollo en Ciencia y Tecnología, el Perú cuenta con un porcentaje de exportaciones de manufacturas tecnológicas en 4.7%, y comparado a países como Chile y Brasil que cuentan con 5.9% y 12.3% respectivamente, aun es deficiente (ver Tabla 21).

Tabla 21

Indicadores de Desarrollo en Ciencia y Tecnología

País	Investigación y Desarrollo (I&D)		Publicación de artículos en revistas científicas y técnicas	Gasto en I&D	Exportaciones de Alta Tecnología		Solicitudes de patentes presentadas		Solicitudes de marcas presentadas
	Investigadores	Técnicos			% del PBI	Millones de dólares	% de las exportaciones de manufacturas	Residentes	
	A tiempo completo por millón de personas	A tiempo completo por millón de personas		2005-15	2015	2015	2014	2014	Total 2014
Brasil	698	645	48,622	1.24	8,848	12.3	4,659	25,683	157,016
Chile	428	314	5,158	0.38	532	5.9	452	2,653	31,869
China	1,113	s.d.	401,435	2.05	558,606	25.4	801,135	127,042	2,104,534
Colombia	152	s.d.	4,456	0.2	724	7.7	260	1,898	26,366
Alemania	4,381	1,722	101,074	2.87	184,283	16.7	48,154	17,811	70,554
Japón	5,386	543	103,377	3.58	91,529	16.8	265,959	60,030	124,602
Perú	s.d.	s.d.	648	s.d.	195	4.7	83	1,204	25,258
Singapur	6,658	458	10,659	2.19	137,369	47.2	1,303	9,009	21,505
EE.UU.	4,019	s.d.	412,542	2.73	154,354	19	285,096	293,706	341,902

Nota. "Indicadores del Desarrollo Mundial: Ciencia y Tecnología," por The World Bank, 2015 (<http://wdi.worldbank.org/table/5.13#>)

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El gobierno peruano, mediante Decreto Supremo 014-2011-MINAM, aprobó el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) Perú 2010-2021, que es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de recursos, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos. Para lo cual se establece siete áreas de acción: (a) Tratamiento del agua, (b) Residuos sólidos, (c) Calidad de aires, (d) Bosques y cambio, (e) Diversidad biológica, (f) Minería y energía, y (g) Gobernanza ambiental (ver Tabla 22).

Tabla 22

Metas del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú al Año 2021

Área de acción	Meta
Tratamiento del agua	100% de aguas residuales adecuadamente tratadas
Residuos sólidos	100% de sus residuos sólidos adecuadamente dispuestos
Calidad de aires	100% de ciudades que han sido identificadas como prioritarias en el país cuentan con planes de acciones de limpieza del aire, que cumplan con los estándares de calidad ambiental
Bosques y cambio	Deforestación neta y una tala ilegal igual a cero, y reducción de los gases de climático efecto invernadero en cerca del 48%. Esto está vinculado también con el cambio de uso de la tierra para la conservación de 54 millones de ha de bosques primarios
Diversidad biológica	Incrementar al 100% el valor de los bienes y los servicios de las áreas naturales protegidas, aumentar en 80% la superficie de producción orgánica, e incrementar en 70% las exportaciones de productos de biocomercio, y en 50% las inversiones en econegocios
Minería y energía	100% de la pequeña minería y la minería artesanal pueda aplicar, principalmente, los instrumentos de gestión ambiental.
Gobernanza ambiental	100% de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental aplican la Política Nacional del Ambiente y sus instrumentos de gestión ambiental.

Nota. “Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú 2010-2021”, por Ministerio del Ambiente, 2010 (<http://cdam.minam.gob.pe/novedades/planaaperu20102021.pdf>)

Sin embargo, el Environmental Performance Index (2016), que mide el desempeño ambiental de las políticas de 180 países, ubica al Perú en el puesto 73 del ranking mundial, cuya evaluación se realiza sobre la base de nueve indicadores: (a) Efectos en la salud, (b) Calidad de aire, (c) Agua y Sanitización, (d) Recursos hídricos, (e) Agricultura, (f) Bosques, (g) Pesca, (h) Biodiversidad y Habistad, y (i) Clima y Energía (ver Tabla 23). La posición del Perú en los últimos años ha avanzado hasta llegar al puesto actual; sin embargo, aún falta mucho que mejorar; dicha posición se debe a los diversos problemas ambientales que enfrenta el país, tales como el deterioro de la calidad de agua, que limita los potenciales usos del recurso, compromete el normal abastecimiento a la población, y provoca la alteración de los hábitats y pérdida de especies.

Tabla 23

Calificación del Desempeño Ambiental del Perú Según los Indicadores EPI a Nivel Mundial

Indicador	Puntuación	Rango
Puntaje total	72.95	73
1. Efectos en la Salud	77.71	71
Exposición del riesgo ambiental	77.71	71
2. Calidad del aire	83.80	79
Contaminación del aire – exposición media a NO ₂	70.18	126
Contaminación del aire – exposición media a PM 2.5	91.96	51
Calidad del aire en los hogares	78.55	109
Contaminación del aire – mayor a PM 2.5	85.42	110
3. Agua y sanitización	73.66	109
Acceso a saneamiento	70.45	113
Acceso a agua potable	76.87	98
4. Recursos hídricos	79.88	51
Tratamiento de aguas residuales	79.88	51
5. Agricultura	78.67	102
Eficiencia del uso del nitrógeno	71.56	116
Balance del nitrógeno	100	1
6. Bosques	75.96	29
Perdida de la cubierta de arboles	75.96	29
7. Pesca	49.04	68
Población de peces	49.04	68
8. Biodiversidad y Hábitat	84.59	75
Áreas terrestres protegidas (Bioma Nacional)	93.40	64
Áreas terrestres protegidas (Bioma Global)	92.50	66
Protección de especies (Nacional)	83.05	73
Protección de especies (Global)	80.32	88
Áreas marinas protegidas	73.66	79
9. Clima y energía	33.92	110
Acceso a la electricidad (*)	91.44	105
Tendencia de las emisiones de CO ₂ por kWh	26.44	179
Tendencia de intensidad de Carbono	43.07	118

(*) El acceso a la electricidad no se utiliza para la puntuación EPI de un país.

Nota. "Environmental Performance Index", por Ministerio del Ambiente (MINAM), 2010 (<http://archive.epi.yale.edu/epi/country-profile/peru>).

En el Perú existen instituciones dedicadas al cuidado y protección del medio ambiente, en consideración al calentamiento global, el ente principal es el Ministerio del Ambiente, que acciona bajo el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] hacia el 2030 de las Naciones Unidas y las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], para ello ha planteado como ejes estratégicos los enfoques de Perú Limpio y Perú Natural. Estos se enfocan en siete lineamientos: (a) aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y de los bosques; (b) adaptación y mitigación al cambio climático; (c) manejo eficiente de los residuos sólidos; (d)

gestión integral marino – costera; (e) prevención, control de la contaminación y eco-eficiencia; (f) adecuación de la institucionalidad ambiental; (g) medios de implementación de la política ambiental (MINAM, 2017).

Por otro lado, en el Perú aún se cuenta con población sin acceso al agua potable y saneamiento lo que provoca graves efectos en la salud; asimismo, las limitadas políticas para conservación del clima y energía, resultan poco eficientes. Otro indicador que no se ha desarrollado en el país, son las políticas para la disminución de las emisiones de CO₂; el Perú cuenta con un elevado parque automotor con altos índices de obsolescencia. El Perú cuenta con números bosques y áreas de protección natural, sin embargo, es común apreciar la tala de bosques producto de la minera informal, así como la contaminación de los ríos y pérdida de biodiversidad producto del crecimiento urbano desordenado e incremento de las actividades económicas.

Ante ello, existen circunstancias que incorporan conflictos sociales, en el cual la población y las empresas exponen sus intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades que son contradictorios por el número de actores que intervienen, la diversidad cultural, económica, social y política, entre otras. La Defensoría del Pueblo en el 2010, registró un total de 362 conflictos sociales, de los cuales 95 se iniciaron ese año (26%), 121 en el 2009 (33%), 90 en el 2008 (25%), 29 en el 2007 (8%), 9 en el 2006 (2%) y 18 en el 2005 o antes (5%). Los departamentos que registraron mayor número de conflictos sociales son Ancash (32), Puno (31), Lima (28), Cusco (26), Cajamarca (24), y Piura (23). En su mayoría, los conflictos sociales son de tipo socio ambientales (43%), conflictos por asuntos de gobierno local (13%); conflictos laborales (11%), y conflictos por asuntos de gobierno nacional (8%) (Defensoría del Pueblo, 2017).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Considerando el análisis realizado en los puntos anteriores y sobre la base de la

metodología para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se presenta la matriz MEFE para la provincia de La Unión (ver Tabla 24). En esta matriz, el puntaje ponderado total alcanzado a partir de la evaluación es 2.0, lo cual es menor a 2.5, lo que significa que la provincia de La Unión está por debajo del promedio en el esfuerzo por lograr estrategias que permitan capitalizar las oportunidades que presenta el entorno, y evitar las amenazas (D'Alessio, 2012).

Tabla 24

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Impulso del gobierno central para lograr la descentralización de las regiones del Perú	0.10	3	0.30
2. Revaloración y promoción de la riqueza natural y arqueológica como productos bandera del Perú	0.07	2	0.14
3. Crecimiento de la inversión privada en las regiones del sur del Perú	0.1	2	0.20
4. Crecimiento económico sostenido de las regiones del sur del Perú	0.07	2	0.14
5. Apertura comercial del país a través de acuerdos comerciales con las economías más importantes del mundo	0.07	1	0.07
6. Apoyo de ProInversión para la promoción de productos agrícolas con potencial exportador	0.07	2	0.14
7. Exoneraciones tributarias para la formación de empresas en zonas altoandinas del país	0.07	2	0.14
8. Construcción de nuevas carreteras que permitan la interconexión de las provincias altoandinas del Perú	0.07	2	0.14
Sub total	0.62		1.27
Amenazas			
1. Tendencia sociocultural de la paradoja del crecimiento infeliz en un contexto de crecimiento económico acelerado	0.07	2	0.14
2. Preferencias políticas del ciudadano por el cambio radical en el modelo económico debido a la ausencia de bienestar	0.07	2	0.14
3. Conflictos sociales generados principalmente por problemas socio ambientales derivados de la utilización de los recursos	0.05	3	0.15
4. Bajo nivel de profesionales ingenieros en las regiones del interior del Perú, que promuevan el desarrollo de la industria agrícola	0.05	2	0.10
5. Calentamiento global que ocasiona la desglaciación de los nevados, y cambios climáticos inesperados	0.05	1	0.05
6. Situaciones climatológicas que afectan las vías de comunicación y áreas de cultivo	0.03	1	0.03
7. Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central	0.06	2	0.12
Sub total	0.38		0.73
Total	1.00		2.00

Nota. “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

3.5. La Provincia de La Unión y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990) permite determinar el potencial de la industria donde compite la provincia de La Unión. El análisis a continuación utiliza los siguientes conceptos: (a) proveedores, los encargados de suministrar al distrito bienes y servicios tales como seguridad, vialidad, salud, educación y vivienda; (b) compradores, es decir, los residentes y las personas establecidas en la provincia de La Unión y que adquieren bienes y servicios de la provincia; (c) sustitutos, bienes y servicios diferentes a los que brinda la provincia de La Unión, pero que satisfacen una misma necesidad; (d) amenaza de nuevos entrantes, las provincias de Arequipa que tienen posibilidades para brindar bienes y servicios iguales o mejores a los que ofrece La Unión; y (e) competidores, aquellas provincias que ofrecen servicios similares.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la municipalidad provincial de La Unión la conforman el conjunto de empresas que proveen productos y servicios a la gestión municipal, con la finalidad de prestar un adecuado servicio a la comunidad, ya sea a través de: (a) adquisiciones, (b) contrataciones de servicios, o (c) ejecución de obras, dichas empresas se sujetan a lo dispuesto en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento aprobado en el Decreto Legislativo 1017. Cabe mencionar que la provincia de La Unión se rige por lo dispuesto en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley 28411), la cual regula las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado.

Por lo tanto, el poder de negociación de dichas empresas proveedoras es bajo, debido a que estas compiten entre sí, a través de licitaciones públicas. Asimismo, las entidades del Estado no tienen un poder de negociación directa con los proveedores, pues se rigen a las normas establecidas; de lo contrario, estarían sujetas a sanciones que van desde administrativas y civiles, hasta penales.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes de la provincia, se dividen en: (a) residentes de la provincia, y (b) personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en la provincia. Los residentes de la provincia poseen un elevado poder de negociación al tener la posibilidad de efectuar actividades organizadas en protesta a normas municipales que consideren que atenten contra sus intereses; y, asimismo, el rechazo al pago de tributos o la paralización de actividades comerciales genera en los gobernantes de la provincia una obligación de entablar negociaciones a fin de recuperar el desarrollo normal de sus actividades comerciales y el orden en la provincia.

Las personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en la provincia de La Unión, también poseen un alto poder de negociación, debido a que representan un ingreso económico considerable por tema de (a) impuestos, (b) generación de puestos de trabajo, y (c) desarrollo de la economía de la provincia; cabe resaltar que la provincia cuenta con numerosos establecimientos comerciales en el distrito de Cotahuasi, capital de la provincia; en los otros distritos solo se cuenta con establecimientos comerciales pequeños y tiendas locales, todos ellos formados por personas naturales; las empresas de personería jurídica de gran capacidad de inversión son mínimas, pues no considerar que la provincia de La Unión tenga actuales condiciones para que puedan invertir allí.

3.5.3 Amenaza de sustitutos

Las provincias con las que limita La Unión, Condesuyos y Caravelí, presentan iguales posibilidades de ofrecer bienes y servicios requeridos para el desarrollo de organizaciones, pero también presentan carencias en temas de legislación e infraestructura que pueden ser superadas; pero cuentan con mayor conectividad y accesibilidad a la capital de la región Arequipa, lo cual es una ventaja; en tal sentido, representan una amenaza considerable. Lo mismo sucede con las provincias de Parinacochas y Antabamba de la región de Ayacucho y

Apurímac respectivamente, que permiten una mayor conectividad con Ica y Lima.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Para el caso de la provincia de La Unión, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja, puesto que las barreras de ingreso son altas, considerando la más importante la geográfica y la vial; es claro que muchas de las provincias limítrofes consideran de gran valor, la riqueza natural y cultural de la provincia; sin embargo, la inversión económica que realizarían para acceder a la provincia, es un factor determinante que impide su entrada.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de las provincias es muy alta, debido a que todas desarrollan actividades con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como una mejora en el nivel de vida de sus habitantes; buscan convertirse en destino atractivo para los inversionistas nacionales o extranjeros.

Una provincia que representa un competidor muy importante, es Caylloma, pues cuenta con un recurso natural similar al de la provincia de la Unión, el Cañón del Colca; al cual el gobierno regional otorga mayor presupuesto para el desarrollo de vías e infraestructura urbana, y en la que los inversores han desarrollado muchos proyectos por la cercanía con la capital de la región y por la publicidad que le brinda el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Otros competidores son las provincias de Condesuyos y Castilla, que cuentan con carreteras de acceso adecuadas para el intercambio comercial con otras provincias, que le permiten una conexión directa hacia la capital de Arequipa.

3.6 La Provincia de la Unión y sus Referentes

El análisis competitivo realizado contempla tres referentes globales que servirán de modelo que se debe seguir, considerando para ellos provincias similares a La Unión en

cuanto a lo siguiente: (a) características geográficas y recursos naturales, (b) características de la población y cultura, y (c) infraestructura; y para ello, se considera como referentes a tres provincias: (a) Hunan, ubicado en China, (b) Coconino, ubicado en Estados Unidos, y (c) Guanentá ubicado en Colombia.

Hunan es una provincia de la República Popular China, con una superficie de 211.800 km², que cuenta con una población de 2, 131,620 de habitantes compuesta en su mayoría por la etnia Han, y dentro de su geografía se encuentran abundantes minas de carbón, la provincia también es conocida por ser el centro de producción de antimonio del país. Se consideró como referente por su desarrollo exitoso en turismo gracias al Parque forestal nacional del Cañón de Zhangjiajie, dicho parque es conocido en todo el mundo gracias a la construcción de un puente de cristal que cruza el cañón en un sector de 430 m de largo (ver Figura 30). La provincia de Hunan recibe la llegada de un total de 2.2 millones de turistas al año.



Figura 30. Puente de cristal del cañón de Zhangjiajie.

Tomado de “Hunan: Puente de cristal en el Gran Cañón del Parque Nacional Forestal de Zhangjiajie,” por spanish.china.org.cn, 31 de julio del 2016 (http://spanish.china.org.cn/txt/2016-07/31/content_38997559.htm).

Coconino, es uno de los 15 condados del Estado de Arizona, cuenta con una superficie de 48.332 km² y población es de 116,320 habitantes. La superficie del condado es atravesada por el Gran Cañón del Colorado, el area del parque del Gran cañon se convirtiio en un monumento nacional el 11 de enero de 1908 y en 1979, el parque fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco. La infraestructura que se encuentra en todo el

recorrido del cañón son un sistema de miradores, alojamientos, puentes, restaurantes, ciclovías y áreas de campamentos, lo cual representa la clave del crecimiento económico del condado. Actualmente es el cañón mas visitado del mundo, llegando a captar 4.4 millones de turistas al año. (ver Figura 31).



Figura 31. Mirador del cañón del Colorado.

Tomado de “Trip Planner (Planificador de Viaje),” por National Parke Service U.S. Department of the Interior, 2016
(https://www.nps.gov/grca/learn/news/upload/grca_spanish.pdf)

Guanentá es una de las provincias del departamento de Santander en Colombia, recibe su nombre en honor al grupo étnico Guanes, y una población de 135,793 habitantes, en la provincia se ubica el Cañón de Chicamocha que configura el Parque Nacional del Chicamocha, y en la actualidad es uno de los parques más visitados del país, ya que contempla un acuaparque y el teleférico, también concentra números juegos de aventura para niños y adultos, y un complejo de restaurantes y hoteles (ver Figura 32). Actualmente recibe 650 mil turistas al año.



Figura 32. Acuaparque nacional del Chicamocha.

Tomado de “Acuaparque Nacional del Chicamocha,” por Skyscrapercity.com, 2016
(https://fbcdn-sphotos-h-a.akamaihd.net/hphotos-ak-xap1/t31.0-8/10623578_10152371853806766_8710140290333563213_o.jpg).

Todas las provincias antes descritas, se han considerado referentes de la provincia de la Unión, por su crecimiento económico gracias al ecoturismo o turismo de aventura sobre sus recursos naturales, todos los referentes cuentan con un cañón que es muy conocido, y la infraestructura y servicios brindados, giran en torno al cañón y a las actividades que se pueden realizar en él, no se considera como una limitación los accidentes geográficos de su superficie, sino una fuente de recursos para el desarrollo económico.

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

En el análisis competitivo de la provincia de La Unión, se realizó tomando como referencia las provincias de Caylloma, Castilla y Condesuyos, sobre la base de (a) su cercanía; (b) rubros como el turismo que son similares, turismo de aventura y ecoturismo; (c) infraestructura; (d) crianza de camélidos vicuña, guanaco, taruka para la industria textil; y (e) el cultivo de productos orgánicos como cereales andinos, quinua para la agro-exportación.

Caylloma, es una provincia ubicada al noreste de Arequipa, su capital es Chivay y tiene una superficie de 14,000 km² y se posee una población de 84,112 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007). Su río más importante es el Colca, ahí se ubica el valle y el cañón del mismo nombre, también se considera a este cañón patrimonio natural de la región Arequipa. El turismo es una actividad de gran importancia para Caylloma sobre todo en semana santa y fiestas patrias porque acoge una gran cantidad de turistas. Cabe mencionar que Caylloma en los últimos 5 años ha mejorado su infraestructura vial, hotelera y de servicios gracias al gobierno regional que considera a esta provincia como el motor de su eje de desarrollo interandino.

La provincia de Castilla está ubicada en el área central de la región Arequipa, su capital es Aplao, y tiene una extensión de 7 mil km² y presenta una población de 39,093 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007). Esta provincia se encuentra dentro de la cuenca del río Colca y río Majes. La agricultura y ganadería son sus motores de

desarrollo, es considerado para la región como parte fundamental del eje agrario; sin embargo, también posee un potencial turístico por sus recursos naturales como el Valle de los volcanes, Cañón de majes y petroglifos de Toro Muerto, los cuales son más conocidos por la facilidad de acceso a la provincia.

Condesuyos, es una provincia ubicada al noroeste de la región Arequipa, su capital es Chuquibamba, posee una superficie de 7,000 km² y una población de 18,744 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007). Su principal actividad económica es la agricultura, asimismo la ganadería de camélidos es una actividad importante junto a la minería de oro y plata. Se compara a continuación la matriz de perfil competitivo de la provincia de la Unión frente a las provincias de Caylloma, Castilla y Condesuyos (ver Tabla 25).

Tabla 25

Matriz Perfil Competitivo de La Unión (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	La Unión		Caylloma		Castilla		Condesuyos	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Diversificación de mercados (países de destino) con exportaciones no tradicionales	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
2. Crecimiento del PBI real	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3. Ingreso promedio asalariado empleador (ingreso promedio mensual de la PEA ocupada)	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4. Autonomía Fiscal (recaudaciones por entidades públicas)	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5. Seguridad, faltas registradas por la policía	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6. Expectativa reflejada en años de vida	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
7. Comunicación, telefonía fija y celular	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
8. Red vial asfaltada	0.20	1	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40
9. Turismo (número de camas en hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas)	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09
10. Personas o empresas innovadoras	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Total	1.00		1.32		2.61		2.82		1.91

Nota. "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Según lo descrito por D'Alessio (2012), la Matriz de Perfil Referencial (MPR) permite comparar a la provincia de La Unión con otras provincias líderes en el mundo; y en lo que se refiere al ecoturismo y turismo de aventura se ha encontrado como principales referencias de la provincia de La Unión: (a) Hunan, China; (b) Coconino, Estados Unidos; y (c) Guanentá, Colombia. Todas las provincias cuentan con gran riqueza natural y cultural, asimismo gran parte de su población está compuesta por etnias aborígenes. La característica común de las provincias seleccionadas es el desarrollo sostenible que han alcanzado explotando el sector turismo; sin embargo, es importante indicar que, en esta economía globalizada, para ser competitivo, es clave mejorar la gestión de la organización, que permita ofrecer un valor agregado en comparación con los demás, a través de (a) mejoras en infraestructura, (b) servicios y medioambiente, y (c) tecnología de la información, entre otros, lo cual fortalecerá el crecimiento económico en diferentes áreas.

Tabla 26

Matriz Perfil Referencia de La Unión (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Provincia La Unión		Provincia Hunan		Condado Coconino		Provincia Guanentá	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Diversificación de mercados (países de destino) con exportaciones no tradicionales	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2. Crecimiento del PBI real	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3. Ingreso promedio asalariado empleador (ingreso promedio mensual de la PEA ocupada)	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4. Autonomía Fiscal (recaudaciones por entidades públicas)	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
5. Seguridad, faltas registradas por la policía	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
6. Expectativa reflejada en años de vida	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7. Comunicación, telefonía fija y celular	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8. Red vial asfaltada	0.20	1	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
9. Turismo (número de camas en hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas)	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
10. Personas o empresas innovadoras	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		1.32		3.52		4.00		3.34

Nota. "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

3.8 Conclusiones

1. En términos generales, revisando en primer lugar los resultados de la Matriz MEFE, se constatan muchas oportunidades en el contexto, a favor de la provincia; principalmente las fuerzas económicas y la decisión del Gobierno regional en brindar mayor presupuesto para la provincia y ofrecer infraestructura adecuada a la provincia, así como accesibilidad vial, mediante la construcción de carreteras asfaltadas.
2. Por el lado, de las fuerzas económicas, es importante aprovechar el crecimiento económico del país, la apertura comercial y el crecimiento de la inversión privada, ya que ésta ya no se concentra en las grandes ciudades, sino en las provincias del interior, coincidiendo con el aprovechamiento de los recursos naturales o riqueza cultural del Perú.
3. A nivel del Estado, se debe aprovechar el impulso que está dando el Gobierno Central y regional a la descentralización, la ejecución de proyectos viales y el impulso del turismo sobre nuestra riqueza cultural, así como a los camélidos y cereales andinos como productos bandera.
4. En referencia a la Matriz MPR, se encuentran los mismos resultados que en la Matriz MPC. La provincia de La Unión se sitúa en último lugar, en los próximos capítulos, se analizarán a fondo a fin de obtener estrategias que ayuden a mejorar la posición actual de La Unión.
5. Por último, es importante tener en cuenta las provincias vecinas (Condesuyos), ya que evidencian el lento desarrollo que la región tiene de manera comparada con sus principales competidoras (Caylloma y Castilla).

Capítulo IV: Evaluación Interna

Las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa solo podrán ser aprovechadas y minimizadas respectivamente si se cuenta con un correcto conocimiento interno de la provincia, lo que permitirá identificar las competencias distintivas de la provincia, y, a partir de ello, construir ventajas competitivas para que La Unión logre la visión propuesta.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el análisis AMOFHIT, permitirá conocer la actual situación de la provincia de La Unión. Para lo cual se toman en cuenta las ocho áreas funcionales que conforman el ciclo operativo de la provincia: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, Infraestructura (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo con el artículo 4 de la Ley 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades) la estructura orgánica de la municipalidad de La Unión está compuesta por el Concejo Municipal, el mismo que es integrado por (a) el alcalde, y (b) los regidores. La actual organización de la provincia está representada por el Sr. Benjamín Barrios Bellido, quien anteriormente ha sido elegido alcalde del distrito de Alca en dos oportunidades periodo 2002 y 2006; y por cinco regidores provinciales. La municipalidad provincial, posee una extensa gama de dependencias y oficinas denominadas gerencias y subgerencias, siendo claramente una organización vertical, la cual genera un orden burocrático que reduce el dinamismo para la toma de decisiones. Por otro lado, ya que la provincia se divide en once distritos, también está compuesta por diez alcaldes distritales y cincuenta regidores distritales, cabe mencionar que la sede de la municipalidad provincial se encuentra en el distrito capital Cotahuasi (ver

Tabla 27).

Tabla 27

Autoridades Municipales de la Provincia de La Unión Periodo 2015-2018

Cargo	Nombre	Edad	Título Univ.	Experiencia Adm. publica	Agrupación política
Alcalde provincial	Benjamín Barrios Bellido	45	No	Si (Alcalde)	Arequipa Renace
Regidor provincial	Fredy Joel Motta Urday	43	No	No	Arequipa Renace
Regidor provincial	Andrés Toribio Quispe Carapi	55	No	No	Arequipa Renace
Regidor provincial	Maria Edith Sanabria Hinojosa	41	Si	No	Arequipa Renace
Regidor provincial	Willmam Benedicto Flores Cruz	36	No	No	Arequipa Renace
Regidor provincial	Celso Medina Bravo	46	Si	Si (Regidor)	Arequipa avancemos

Nota. “Currículum vitae de políticos”, de Observatorio para la Gobernabilidad, Municipalidad Provincial de La Unión, 2016 http://www.infogob.com.pe/Localidad/busqueda_localidad.aspx?IdUbigeo=000000&IdLocalidad=80&IdTab=0&sTexto=la%20union)

Por otro lado, las autoridades de la Municipalidad provincial de La Unión, vienen actualizando el Plan de Desarrollo Estratégico Provincia de La Unión 2007-2021, lo que denominan Agenda 21, pues consideran que dicho plan debe involucrar a todas las autoridades de la provincia; para que exista la convicción interna de los alcaldes distritales en el cumplimiento de metas y estrategias de desarrollo. Es importante indicar que los niveles remunerativos del personal profesional, técnico y auxiliar son bajos, comparado con el que perciben los trabajadores de otros Gobiernos Regionales y del Gobierno Central.

El gobierno regional de Arequipa, dentro de su Estructura Orgánica cuenta con dos Órganos Consultivos: El Concejo de Coordinación Regional – CCR y la Agencia de Fomento de la Inversión Privada; cuenta con una Oficina Regional de Control Institucional, una Oficina de la Procuraduría Pública Regional; una Gerencia General Regional; tiene tres Oficinas de Asesoramiento: La Oficina Regional de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial, la Oficina de Defensa Nacional y Defensa Civil y la Oficina Regional de Asesoría Jurídica; Cuenta con dos Órganos de Apoyo: La Oficina Regional de Administración y Oficinas Operativas Provinciales; Cuenta con Diez Órganos de Línea:

Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Energía y Minas, Gerencia Regional de Agricultura, Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, Gerencia Regional de la Producción, Gerencia Regional de Educación, Gerencia Regional de Salud, Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, Gerencia Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento y la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones; tiene tres Oficinas Desconcentradas: La Autoridad Regional del Ambiente – ARMA, Proyecto Especial Majes Siguan I y el Proyecto Especial COPASA; Finalmente tiene dos Organismos Descentralizados: CETICOS– Matarani y el Archivo Regional de Arequipa.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La provincia de la Unión está catalogada como una de las provincias más pobres de la región Arequipa. En la actualidad, uno de los objetivos estratégicos del gobierno regional de Arequipa es posicionar a la provincia dentro del eje turístico y agrícola, por sus riquezas naturales, históricas y por su desarrollo agrícola – ganadero. La provincia de la Unión, dentro de su geografía, cuenta con el Cañón de Cotahuasi, recurso por el cual ha sido declarada Reserva paisajística de la Subcuenca del Cotahuasi; sin embargo, por el difícil acceso a la provincia dichas riquezas son poco explotadas. Adicionalmente, la provincia cuenta con variadas expresiones culturales, así como sus festividades y danzas típicas.

Producto. La Unión cuenta con diferentes productos en la actividad agrícola, pecuaria, minera, artesanal, y turística, entre otros, como se detalla en la Tabla 28. Los principales productos agrícolas son la cebada, maíz amarillo, maíz amiláceo, trigo, tuna, maizcocho, papa, olluco, quiwicha, quinua, menta, maíz chullpi, entre otros. Los productos más representativos en la actividad pecuaria son los camélidos sudamericanos, ganado vacuno, ovino, equino, entre otros. En la actividad minera, el oro y productos no metálicos como la sal. El principal atractivo turístico es el cañón de Cotahuasi, y las representaciones artesanales como la fabricación de alfombras, mantas, ponchos, entre otros.

Tabla 28

Principales Actividades Económicas de la Provincia de La Unión

Actividad económica	Descripción	Productos	Distritos de Desarrollo	%
Agrícola - Pecuaria	La agricultura es la principal actividad de la provincia, por los extraordinarios suelos y fuentes de agua. El 90% se desarrolla en andenes, mediante la racionalización del agua, promoción de semillas mejoradas, conservación de la agrobiodiversidad y el fortalecimiento de los productores. La actividad pecuaria se desarrolla en todo la provincia, de acuerdo a las condiciones de adaptación de cada especie.	Cebada, maíz amarillo, maíz amiláceo, trigo, tuna, maizcocho, papa olluco. Cultivos orgánicos como quíwicha, quinua, menta, maíz morado, anís, llacón, maíz chullpi y tarwi. Cría de camélidos sudamericanos, y ganado vacuno, ovino, equino, caprino y porcino	En todo la Subcuenca del río Cotahuasi	58
Otros Servicios	Se refiere a la actividad realizada por servidores públicos, maestros, doctores, botánicos, y otros profesionistas que viven y ejercen funciones en la Provincias.	Producen literaria (cuentos y poemas) Producción científica (libro de especies de aves y flora del Cotahuasi).	Cotahuasi	25
Comercio	Se centra en la venta de productos textiles, sin embargo no ha tomado mayor rentabilidad por la falta de mercado, promoción, desarrollo y cooperación del gobierno. Esta actividad también se desarrolla en la venta de frutos que se extraen de los campos y que se comercializan con las provincias de Condesuyos y Castilla.	Venta de alfombras, mantas y ponchos de lana de vicuña, alpaca y con diseños de la zona. Venta de frutas, higo, manzanas, duraznos, uva.	Distritos de Pampamarca y Puyca	12
Turística (Restaurantes y Hoteles)	La provincia posee recursos turísticos muy importantes como en cañón de Cotahuasi, sus costumbres, su folklor, sus paisajes naturales y sus pueblos tradicionales. Las actividades de hospedaje y alimentación se centran en la capital de la provincia.	Paseos por el Cañón de Cotahuasi, caída de agua de Sopia y Uskune, baños termales de Luicho y Lucha, bosques de piedras y cactáceas, etc. Hoteles de tipo campestre y Hoteles con servicios adicionales (paseo a caballo, caminatas, campamentos, etc)	En todo la Subcuenca del río Cotahuasi, con servicios centrados en Cotahuasi	3
Minería	La provincia cuenta con un gran potencial de recursos metálicos, pero debido a las deficientes vías de acceso la explotación de los minerales es débil. En la actualidad	Minas de oro abandonadas, Minas de productos no metálicos como la sal y agregados.	Distrito de Pampamarca, Alca y Cotahuasi	1
Manufactura	Referida a la fabricación de productos textiles con motivos andinos y a la fabricación artesanal de vino y otros derivados de la uva.	Fabricación de ponchos, telares, alfombras, vestidos,	Cotahuasi	1

Nota. Tomado de "Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi," por Grupo GEA, 2013, Arequipa. Perú.

Plaza. La Unión como provincia de la región Arequipa forma parte del acopio de los principales productos para la participación de las exportaciones. En el 2015, las exportaciones tradicionales representaron el 18% y las exportaciones no tradicionales representaron el 82%; mientras que en el 2016, representaron 11% y 89% respectivamente, según informe de la Cámara de Comercio de Arequipa (2017).

Según la Asociación de Exportadores, la región Arequipa alcanzó más de 75 destinos con sus exportaciones. El principal destino de las exportaciones fue China con una participación de 36% del total de las exportaciones, seguido de Estados Unidos con una participación de 15%, otros destinos predominantes fueron Japón, India, Suiza, España, Alemania, Canadá, entre otros, como se detalla en la Tabla 29.

Tabla 29

Destinos de las Exportaciones Arequipeñas (Valor FOB en Millones de Dólares)

Mercados	A junio 2016	A junio 2017	Variación (%)
China	628	842	34
Estados Unidos	294	348	18.5
Japón	279	316	13.3
India	44	136	207.7
Suiza	121	134	10.8
España	68	104	52.6
Corea del Sur	72	72	-0.7
Alemania	40	68	69
Canadá	211	60	-71.6
Brasil	53	52	-2.1
Resto de Destinos	261	191	-26.8
Total Exportaciones	2072	2323	12.1

Nota. Tomado de “Informe de Coyuntura Agosto 2017 – Exportaciones e Importaciones” Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2017). Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_agosto_2017.pdf

En cuanto a las exportaciones no tradicionales de Arequipa, como los productos agropecuarios, textiles, pesqueros, maderas y papeles, químicos, metalmecánicos, sidero-metalúrgicos y joyería, minería no metálica y otros, registraron con mayor destino Estados Unidos, China, Bolivia e Italia, entre otros, como se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30

Destinos de las Exportaciones No Tradicionales Arequipeñas (Valor FOB en Millones de Dólares)

Mercados	A junio 2016	A junio 2017	Variación (%)
Estados Unidos	66	42	-36.9
China	17	34	95.9
Bolivia	72	29	-60.1
Italia	11	14	21.8
Chile	13	12	-2.4
España	9	11	25.9
Holanda	7	8	25.1
Alemania	7	6	-15.9
Noruega	7	5	-31.9
Ecuador	4	5	50.8
Resto de Destinos	48	41	-15.6
Total Exportaciones	261	207	-20.7

Nota. Tomado de “Informe de Coyuntura Agosto 2017 – Exportaciones e Importaciones” Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2017). Recuperado de http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_agosto_2017.pdf

Promoción. El principal ente de promocionar los productos tradicionales y no tradicionales es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], acompañado de las principales estrategias del Ministerio de Agricultura [MINAGRI], Ministerio de la Producción [PRODUCE], otras instituciones como la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Asociación de Exportadores [ADEX], Sociedad Nacional de Industrias [SNI], apoyan a las regiones y provincias a implementar mejores estrategias que les permitan ser más productivas y tener mayor participación en el mercado.

En el sector turismo, Promperu y su programa Y tú qué planes?, incentiva y promueve los atractivos turísticos de las diferentes regiones. Uno de sus principales

destinos de promoción es el Valle y cañón de Cotahuasi, ubicado en La Unión. El destino promociona los siguientes atractivos:

- Catarata de Sipia, la cual posee una caída libre de 150 metros y dos caídas menores, el impacto del río en las piedras producen miles de gotas de agua que forman un lindo arco iris al chocar con los rayos de sol.
- Mirador Bañadero del Cóndor (Toro), se observa una cascada de 400 metros de alto y otras dos caídas, en las cuales se forman reservorios donde llegan los cóndores a bañarse.
- Bosques de Cactus de Judío Pampa (Quechualla), con 48.4 hectáreas y 1936 m.s.n.m. Alberga gran variedad de cactáceas desde los cinco centímetros hasta los 14 metros de altura. Se puede apreciar aves como urpi, picaflor de collar purpura, golondrina, zorro y murciélago, entre otros.
- Mirador de Locrahuanca (Tomepampa), presenta un mirador con la mejor vista del centro poblado, el valle y el cañón de Cotahuasi.
- Aguas termales de Lucha (Alca), presenta dos ambientes, una usada por sus propiedades curativas para la artritis, reumatismo, dolor de huesos y dolores musculares; y la otra ideal para excursiones y paseos.
- Baños termales de Luicho (Huaynacotas), con temperatura de sus aguas de 33 ° C y 38 ° C, con propiedades medicinales recomendables para dolencias musculares, estrés, artritis, entre otros.
- Ruinas de Maukallacta (Puyca), integrado por construcciones de piedra, conservadas en buen estado, según su arquitectura y cerámica encontradas en el lugar, se evidencia la unificación de distintas técnicas.
- Bosque de puyas de Raimondi (Puyca), con una extensión de 164 hectáreas y se encuentra a 4,000 m.s.n.m. Las puyas de Raimondi sobrepasan los 7 metros de

altura.

- Presenta gran cantidad de flora y fauna silvestre.
- Mirador y catarata de Uskune (Pampamarca), donde se aprecia la catarata en todo su esplendor, las andenerías pre incas y el valle de Cotahuasi. La catarata tiene una caída de 90 metros aproximadamente, forma una especie de poza y deja contemplar un hermoso velo de agua.
- Bosque de piedras Huito (Pampamarca), cuenta con una extensión de un km² se distribuyen múltiples formaciones geológicas de rocas volcánicas, presentan figuras cónicas que dan la apariencia de castillos.

De la misma manera, La Unión como parte de las comunicaciones que realiza la municipalidad provincial, se encuentra un portal web donde se puede acceder a la información sobre los representantes de la provincia, normas, funciones, proyectos y avance de inversiones, sitios turísticos, entre otros.

La provincia también hace uso de las redes sociales como facebook, para dar a conocer actividades culturales, reuniones, programas sociales, obras de infraestructura y otros logros de la gestión municipal.

La gestión municipal ha establecido los proyectos priorizados para el periodo 2015 al 2018, en los cuales revierte la promoción de la inversión pública, así como el dinamismo que afecte a las diferentes actividades económicas para el bienestar de la población, como se puede apreciar en la Tabla 31.

Sin embargo, se considera que aún le falta focalizar sus estrategias de promoción de sus recursos naturales, que serían estratégicos para el crecimiento de la provincia, así también lograr el apoyo del gobierno central para la ejecución de la carretera asfaltada hacia la provincia, lo cual favorecería mucho al turismo, agricultura, comercio, y a los hogares. Por otro lado, los servicios que brindan están muy lejos de ser competitivos

comparados con los de otras provincias de Arequipa y del mundo.

Tabla 31

Principales Proyectos para el Periodo 2015-2018

Orden	Nombre del proyecto	Presupuesto aprobado (S/)	Avance %
1	Mejoramiento de la Carretera Aplao – Chuquibamba – Cotahuasi	330'056,040	5
2	Canal de riego Aranjuez	5'500,000	70
3	Hospital de Cotahuasi tipo E	42'000,000	10
4	Represa de Llahuarcocha, distrito de Cotahuasi	9'881,611	80
5	Plan de protección, conservación, promoción y desarrollo turístico del cañón de Cotahuasi	446'710,000	1
6	Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado en el distrito de Pampamarca	2'303,344	2
7	Mejoramiento y ampliación de la infraestructura de agua potable y aguas residuales del distrito de Cotahuasi	7'571,481	5
8	Construcción del reservorio de Sarcoma en el distrito de Toro	1'319,743	1
9	Mejoramiento del servicio educativo en la I.E. 40513 San Miguel Arcángel en el distrito de Alca	1'342,034	1
10	Mejoramiento del canal Ausalla en el distrito de Puyca	3'745,809	20
11	Construcción de carretera Huayhuanca - Locrahuanca	3'321,883	5

Nota. “Plan de proyectos 2015-2018,” por Municipalidad Provincial de La Unión, 2016 (<http://www.infogob.com.pe/Localidad/ubigeo.aspx?IdUbigeo=040800&IdLocalidad=630&IdTab=0>).

Precio. Los precios de los principales productos agrícolas de La Unión en el mercado nacional fluctúan entre los S/ 1.20 y S/ 12.50 como se detalla en la siguiente Tabla 32, productos como kiwicha, quinua, y maíz morado.

Tabla 32

Precios de los Principales Productos Agrícolas 2010-2015

Producto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Kiwicha	3.6	3.5	3.6	4.7	8.5	9.1
Quinua	5.5	3.5	3.8	12.5	11.5	11
Maíz morado	1.1	1	1.2	2.3	1.2	1.6

Nota. Tomado de “Fortaleciendo la Competitividad Productiva para Acceder al Mercado y enfrentar el Cambio Climático. La Unión – Arequipa”. Tomado de http://www.aedes.org.pe/doc_sistematizacion/Informe%202015.pdf

En el sector turismo, los paquetes de tours que incluyen estadía, alimentación, transporte y entradas al Cañón de Cotahuasi por cuatro días y tres noches puede oscilar entre US\$ 500 y US\$ 680, cabe mencionar que si el trayecto puede realizarse por cuenta propia promediando precios de transporte por S/ 30 desde la ciudad de Arequipa, y entrada al recinto Toro muerto por cinco nuevos soles, y a los baños de Luicho por dos nuevos soles.

Es importante impulsar el turismo vivencial con grabación si lo desea, con paquetes acorde al público y caminatas por rutas establecidas observando los hermosos paisajes de la zona para los turistas extranjeros y nacionales realizando publicidad en las redes sociales, televisión y volantes cuyo costo aproximado entre 50 y 100 dólares americanos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El aporte de la provincia de la Unión al PBI regional no es significativo, según el barómetro de Gestión Pública, 2016; el IDH para la provincia es de 0.2903, cuando el promedio para la región de Arequipa es de 0.4941. La estructura de las operaciones en la provincia de la Unión está sustentada en su mayoría actividades económicas primarias: (a) agrícola, (b) pecuaria, (c) artesanal, y (d) turística; ésta última actividad es la que viene desarrollándose con mayor intensidad, ya que mediante la Ley 28533 (área natural protegida en la categoría de Reserva Paisajística), se establece la Promoción y Desarrollo Turístico de la provincia de La Unión, por contar con números atractivos turísticos naturales, culturales y arqueológicos.

En la actividad agrícola, la cosecha de los principales productos como quinua, kiwicha, y maíz, ejecutan las siguientes actividades que describen el proceso, según la Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible:

- Preparar material: mantas de 1er uso o 2do uso limpias, serruchos limpios y suficientes.
- Preparar al personal para realizar el trabajo con eficiencia y seguridad, con hábitos de higiene.
- Identificar madurez fisiológica del cultivo (grano duro, resistencia a la presión)
- Previo a la cosecha comercial se realiza la cosecha se plantas identificadas y marcadas como productoras de semilla para su manejo por separado.
- Eliminación de plantas de grano de color diferente (negro, café, amarillo).

- Segar panojas con aproximadamente 5 cm de tallo
- Ordenar panojas en manta de polipropileno
- Voltear de panojas por 8 a 10 días para secado (frecuencia de 2 días)
- Trillar
- Ventear (motobomba y zarandas)
- Seleccionar y clasificar (grano selecto entre 1.7 a 1.9 mm, grano de color blanco)
- Secar grano
- Envasar en sacos de 1er uso y/o 2do uso limpios
- Coser (cosedora)
- Identificar saco
- Almacenar (acopiar)

En el caso del maíz amiláceo, se realiza una técnica aplicada por los “semilleristas” para el mejoramiento genético del maíz, como se aprecia en la Figura 33.

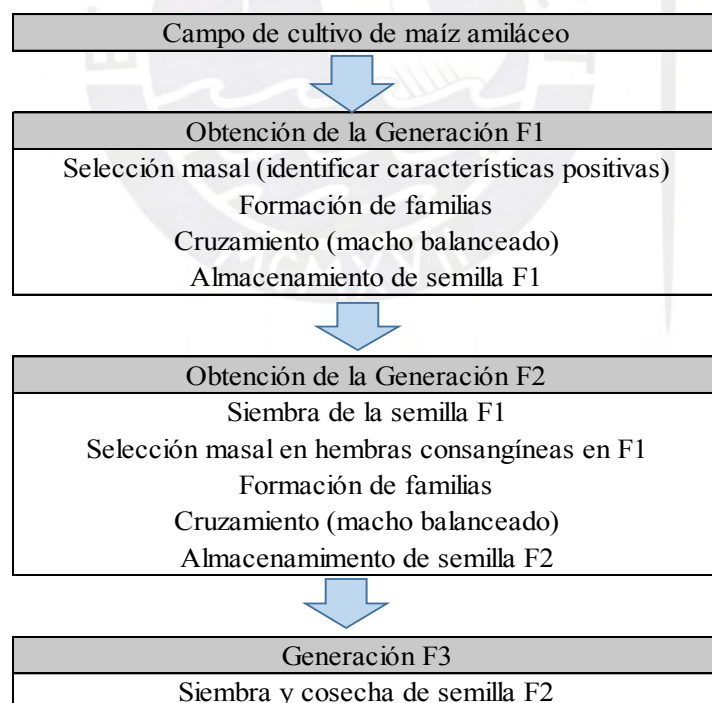


Figura 33. Flujo grama de mejoramiento del maíz amiláceo.

Tomado de “Fortaleciendo la Competitividad Productiva para Acceder al Mercado y enfrentar el Cambio Climático en La Unión – Arequipa,” por AEDES, 2015 (http://www.aedes.org.pe/doc_sistematizacion/Informe%202015.pdf).

El potencial turístico se encuentra distribuido en toda la provincia; sin embargo, hasta ahora no han recibido el total apoyo por parte del gobierno regional o central para el desarrollo de infraestructura que atraiga las actividades económicas y mejore la calidad de vida de la provincia. En cuanto a la logística de la provincia, el transporte no es una de las fortalezas de la provincia, puesto que no existe una red vial adecuada para el traslado de los productos y desarrollo de servicios. La red de vías asfaltadas solo se concentra en el distrito de Cotahuasi, por lo que es fácil acceder a sus centros poblados; sin embargo, el resto de los distritos de la provincia solo cuentan con vías afirmadas y trochas carrozables, y considerando que la geografía de la provincia es abrupta, el transporte de personas se da con horarios restringidos y el transporte de carga es complejo.

En lo que a infraestructura respecta, ésta se concentra en el distrito de Cotahuasi, por ser la capital de provincia, encontrándose lo siguiente: (a) Locales institucionales (Local comunal de Cotahuasi, Oficina de la región Arequipa, Casa de la cultura, Fiscalía Central, Teatro municipal), (b) Educación (Escuela primaria, secundaria y superior), (c) Salud (Centro de Salud y posta médica), (d) Culto (Iglesias católicas y evangélicas), (e) Comercio (mercados y tiendas artesanales), (f) Otros: (Cementerio, camal, pista de aterrizaje, albergue infantil, hoteles, canales de riego). En el resto de distritos, se puede apreciar también instituciones educativas y locales comunales, edificio para municipalidad y plazas cívicas; por otro lado, en el distrito de Pampamarca también se cuenta con infraestructura destinada a la recreación, tales como baños termales, piscina y miradores. Asimismo Cotahuasi, concentra las redes de agua potable y desagüe. Sin embargo, la infraestructura existente en la provincia, es insuficiente y básica. Cabe indicar que la infraestructura es uno de los factores que determinan el desarrollo y progreso de una provincia; por lo tanto, La Unión requiere inversión privada y pública para contar con el equipamiento urbano e infraestructura para satisfacer las necesidades de su población, solo así se podrá proyectar al exterior.

Según el Informe Económico y Social de Arequipa, durante el periodo 2007 – 2014, Arequipa fue el segundo polo de desarrollo industrial del país y presentó empresas líderes productoras de bienes de consumo, insumos y bienes de capital de alcance nacional y regional. En la Tabla 33, se presentan el número de empresas manufactureras según el tamaño y provincias del 2014, en el cual La Unión presentó poca participación con siete microempresas.

Tabla 33

Empresas Manufactureras de Arequipa y Provincias Según Tamaño 2014

Provincia	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa	Total	
				Número	Participación (%)
Arequipa	7,741	266	45	8,052	93.6
Camaná	112	5		117	1.4
Caravelí	47	1		48	0.6
Castilla	72	2		74	0.9
Caylloma	167	5		172	2
Condesuyos	13			13	0.2
Islay	113	3	2	118	1.4
La Unión	7			7	0.1
Total	8,272	282	47	8,601	100

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

En la Figura 34 se presenta el modelo de estructuración funcional para la ciudad de Cotahuasi, en el cual intervienen el medio natural, cultural integrándose para reestructurar y proponer las áreas urbanas asignándole un rol a cada una de ellas.

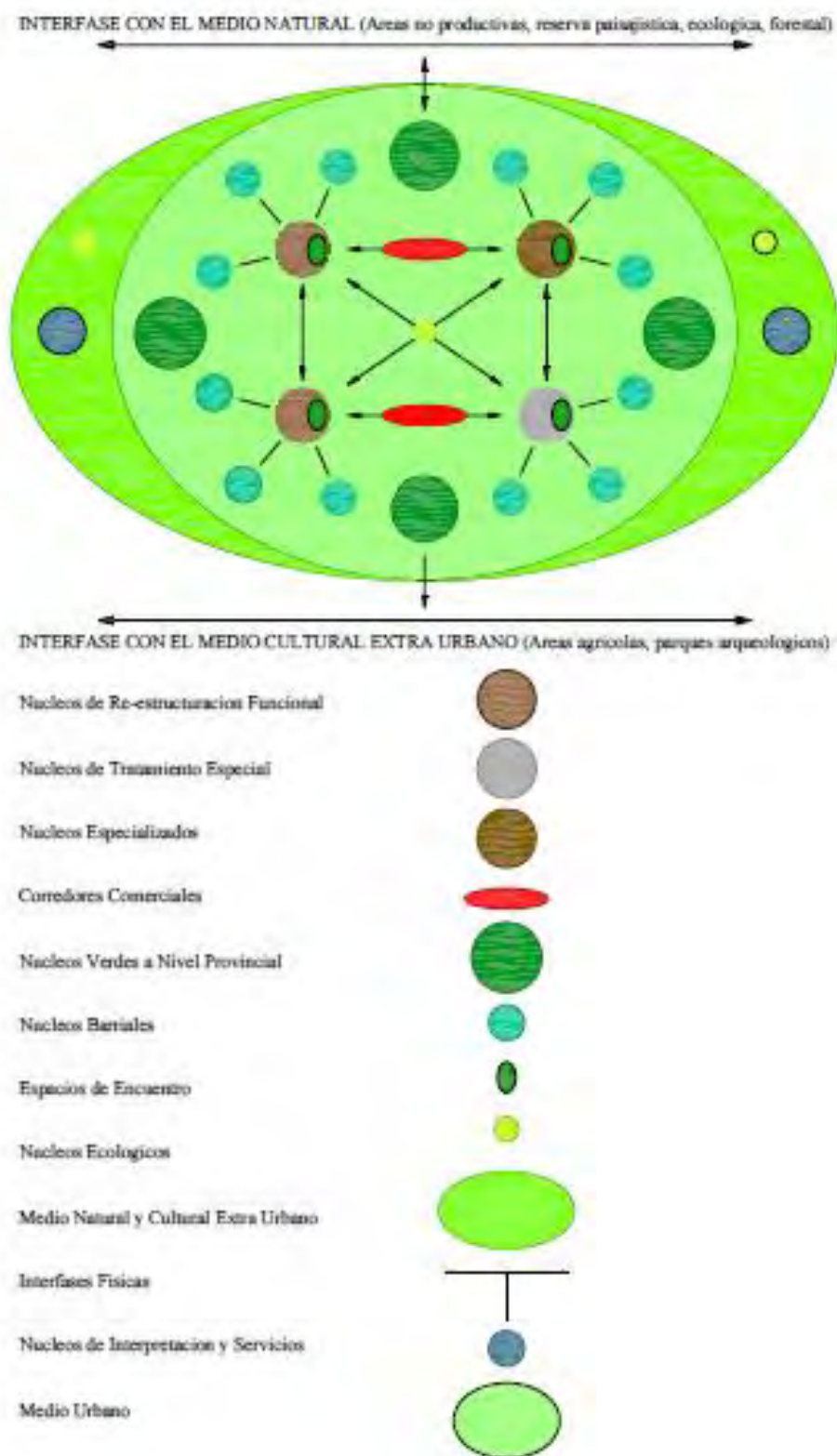


Figura 34. Modelo de estructuración funcional para la ciudad de Cotahuasi. Tomado de “Plan de Desarrollo Urbano de Cotahuasi,” por Municipalidad Provincial de La Unión, 2007.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

La municipalidad de la provincia de La Unión, debe obtener recursos económicos para la inversión en el bienestar de los ciudadanos que son parte de su desarrollo. Estos ingresos pueden ser: (a) los percibidos por recaudación directa; y (b) los ingresos provenientes de transferencias, ingresos no tributarios, traspasos, remesas, donaciones y transferencias recibidas del Gobierno central (ver Tabla 34).

Tabla 34

Presupuesto de la Provincia de la Unión para el Año 2015 (Miles de Nuevos Soles)

Provincia Pliego	Recursos Ordinarios	Recursos directamente recaudados	Recursos por operaciones oficiales	Donaciones y transferencias	Recursos determinados	Total
1. Municipalidad provincial de La Unión –Cotahuasi	261,289	139,772		82,631	1'987,522	2471214
2. Municipalidad distrital de Alca	39,909	45,000			1'033,998	1118907
3. Municipalidad distrital de Charcana	14,017	5,000			505,385	524402
4. Municipalidad distrital de Huaynacotas	50,994	198,000			1'088,096	1337090
5. Municipalidad distrital de Pampamarca	32,504	55,000		1,000	749,901	838405
6. Municipalidad distrital de Puyca	56,328	18,000			1'564,880	1639208
7. Municipalidad distrital de Quechualla	6,134	2,000			429,155	437289
8. Municipalidad distrital de Sayla	7,781				534,199	541980
9. Municipalidad distrital de Tauria	6,924	15,000			472,372	494296
10. Municipalidad distrital de Tomepampa	14,762	20,000			469,709	504471
11. Municipalidad distrital de Toro	24,350	35,000			583,298	642648
Total provincia	514,992	532,772	0	83,631	9,418,515	10,549,910

Nota. “Proyecto de Ley Presupuesto del Sector Público para el Año fiscal 2015, ” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2015 ([http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/c9dede9fa2b0322705257d950047acd6/\\$FILE/ANEXO_7.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/c9dede9fa2b0322705257d950047acd6/$FILE/ANEXO_7.pdf))

El presupuesto institucional, es destinado por la municipalidad provincial para la ejecución de proyectos de infraestructura dentro de la provincia, principalmente para: (a) infraestructura agrícola, (b) infraestructura vial, (c) agua y saneamiento, y (d) otras estructuras diversas (ver Figura 35).

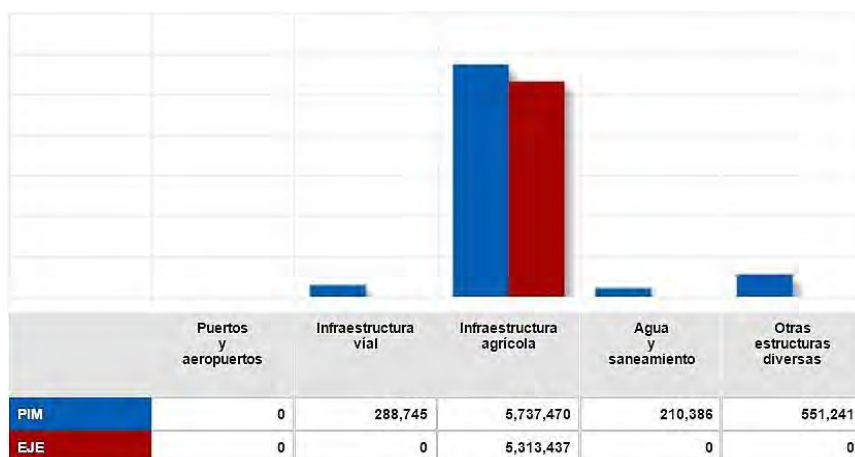


Figura 35. Presupuesto destinado a creación de infraestructura y su ejecución periodo 2015. Adaptado de “Barómetro de Gestión Pública, Ficha Resumen provincia de La Unión 2015,” por Contraloría General de la República, 2015 (https://apps1.contraloria.gob.pe/barometro/home/reporte_basico/wfmFichaEntidad.aspx?e=0360&a=2015&p=12)

Los egresos están conformados por: (a) Gastos corrientes (personal, obligaciones sociales, obligaciones provisionales, bienes y servicios y otros gastos corrientes); y (b) Gastos de capital (inversiones y otros gastos de capital). Así, se puede apreciar que en la provincia de La Unión, el mayor gasto está destinado a gasto de capital, llegando a un 69.33% y el gasto corriente asciende a 30.67% (ver Figura 36).

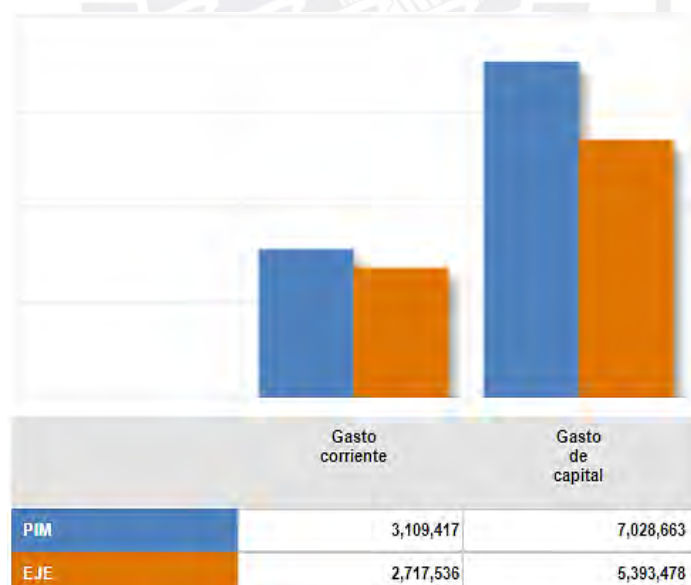


Figura 36. Ejecución del presupuesto institucional por categoría de gasto periodo 2015. Adaptado de “Barómetro de Gestión Pública, Ficha Resumen provincia de La Unión 2015,” por Contraloría General de la República, 2015 (https://apps1.contraloria.gob.pe/barometro/home/reporte_basico/wfmFichaEntidad.aspx?e=0360&a=2015&p=12)

En cuanto a la ejecución del presupuesto institucional por fuente de financiamiento se aprecia que no se ejecuta todo el presupuesto, siendo el ratio de ejecución de 82.40%; sin embargo, comparado al resto de provincias de Arequipa, La Unión ocupa el primer puesto en nivel de ejecución, puesto que el promedio de ejecución en las otras provincias es de 60.16% (ver Figura 37 y 38).

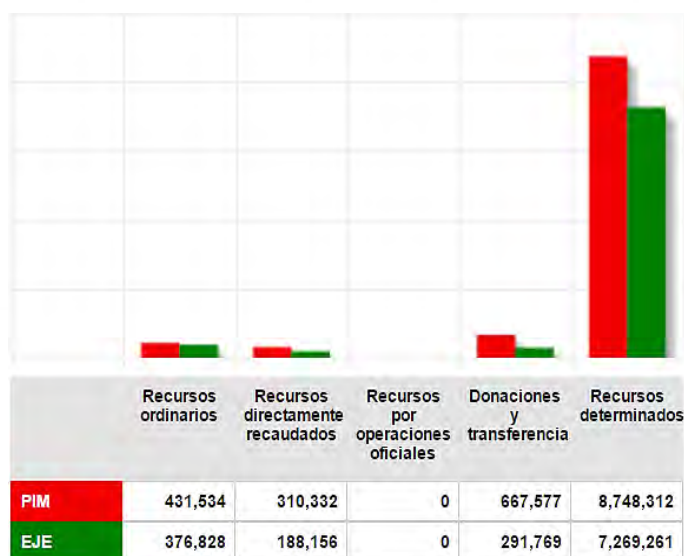


Figura 37. Presupuesto destinado a creación de infraestructura y su ejecución Periodo 2015. Adaptado de “Barómetro de gestión pública, ficha resumen provincia de La Unión 2015,” por Contraloría General de la Republica, 2015 (https://apps1.contraloria.gob.pe/barometro/home/reporte_basico/wfmFichaEntidad.aspx?e=0360&a=2015&p=12).

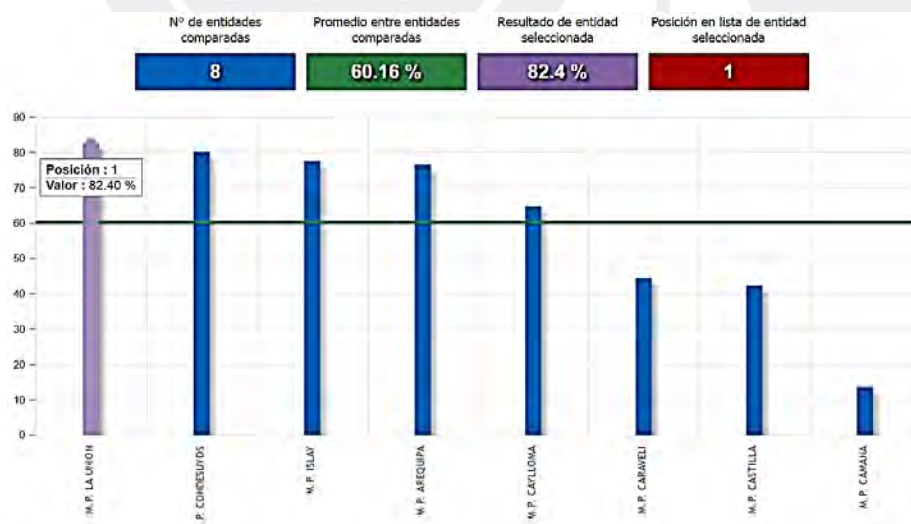


Figura 38. Porcentaje de ejecución del presupuesto institucional periodo 2015. Adaptado de “Barómetro de Gestión Pública, Ficha Resumen provincia de La Unión 2015,” por Contraloría General de la Republica, 2015 (https://apps1.contraloria.gob.pe/barometro/home/reporte_basico/wfmFichaBasica.aspx?e=0360&i=2&a=2015&p=12).

En cuanto a la evolución del presupuesto institucional y su ejecución, la provincia de La Unión presenta un buen nivel de ejecución del mismo, a excepción del año 2011, en el que se solo se ejecutó el 33.53%, a partir del año 2012, se ha mantenido un promedio de gasto del 77.08% (ver Figura 39).

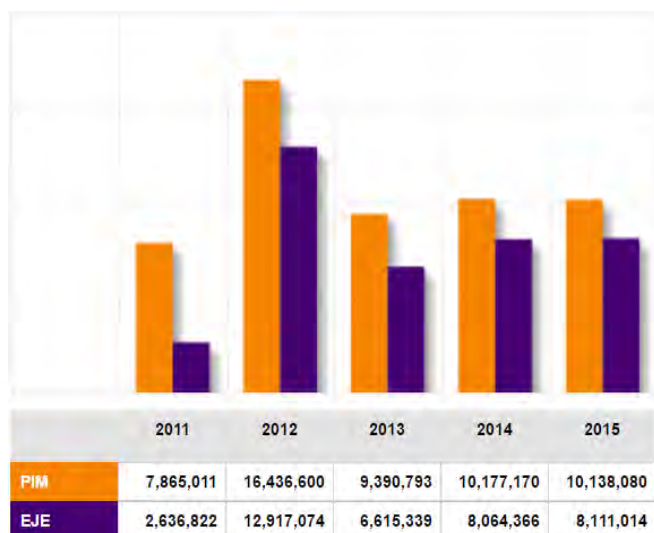


Figura 39 Evolución del presupuesto y su ejecución, periodo 2011- 2015.

Adaptado de “Barómetro de Gestión Pública, Ficha Resumen provincia de La Unión 2015,” por Contraloría General de la República, 2015

(https://apps1.contraloria.gob.pe/barometro/home/reporte_basico/wfmFichaEntidad.aspx?e=0360&a=2015&p=12)

La Unión en general se financia de ingresos de la venta y autoconsumo de su producción de los principales productos como la kiwicha, quinua, maíz morado, maíz local, trigo, frijol, entre otros, como se puede apreciar en la Tabla 35. Del total del volumen comercializado, el mercado local representa el 32%, el mercado nacional representa el 25% y las exportaciones representan el 43%.

En el sector turismo, según el informe Perfil del Vacacionista Nacional en el 2015, los vacacionistas nacionales tienen como destino las regiones de Lima, Ica, Piura, La Libertad y Junín. La región Arequipa cuenta con sólo 5% de participación de las regiones más visitadas. En promedio el 74% de los visitantes nacionales gastan en permanencia de seis noches aproximadamente, y el 23% gastan en permanencia de cuatro noches; el gasto promedio por turista nacional es de S/ 466 con una permanencia de cinco noches.

Tabla 35

Volumen Comercializado de Granos Andinos de la Provincia de La Unión para el Año 2015

Cultivo	Área (hectárea)	Productividad (TM)	Comercialización			Total comercializado	Autoconsumo familiar
			Exportación (TM)	Nacional / Regional (TM)	Mercado local (TM)		
Kiwicha	177.38	481,890	254	45.556	98.45	398.01	83.88
Quinua	202.33	346,133	166.25	43.85	86.3	296.4	155.93
Maíz morado	33	164,009		120.5	10.534	131.034	32.97
Maíz local	303.9	400,760		37.23	65.76	102.99	297.81
Cebada	78.5	95,344			23.43	23.43	71.91
Trigo	70.3	95,141			21.82	21.82	48.48
Frijol	16.52	15,424			0	0	15.42
Total	881.93	1'598,700	420.25	247.14	306.29	973.68	706.41

Tomado de "Fortaleciendo la Competitividad Productiva para Acceder al Mercado y enfrentar el Cambio Climático. La Unión – Arequipa," por aedes, 2015 (http://www.aedes.org.pe/doc_sistematizacion/Informe%202015.pdf).

Desde Arequipa, los vacacionistas arequipeños registraron el segundo mercado más importante para el turismo interno, con un total de 213,110 viajes que se iniciaron en esta ciudad generó un movimiento económico de S/ 67 millones. Dentro de la misma región los principales destinos visitados fueron Islay, Camaná, Caylloma, Arequipa, Castilla, y otros como La Unión. El gasto promedio del vacacionista arequipeño fue de S/ 314 con una permanencia en promedio de cuatro noches (Promperú, 2015).

4.1.5 Recursos Humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de la provincia de La Unión, puesto que gracias a ellos se logra que los ciclos operativos funcionen, y así se logren los objetivos de crecimiento planteados para la provincia. Sin embargo, la población de la provincia no cuenta con preparación superior, la población con 18 años de edad cuenta con

secundaria completa o educación superior solamente el 32.98% cuando el promedio de Arequipa está en 65.18%, lo cual representa que la PEA no está capacitada para ocupar un puesto de alta competitividad, siendo relegados para puestos técnicos y obreros. Asimismo, en cuanto al índice de logro educativo a nivel de la región Arequipa; La Unión ocupa el último lugar (ver Figura 40).

Por otro lado, cabe mencionar existe un gran porcentaje de la población de La Unión, que está compuesta por jóvenes y adultos, puesto que el 23.41% de la población está entre los 20 y 39 años y el 21.18% de la población está entre 40 y 59 años, haciendo un total de 44.59% del total de la población, lo que representa un gran margen de población económicamente activa.

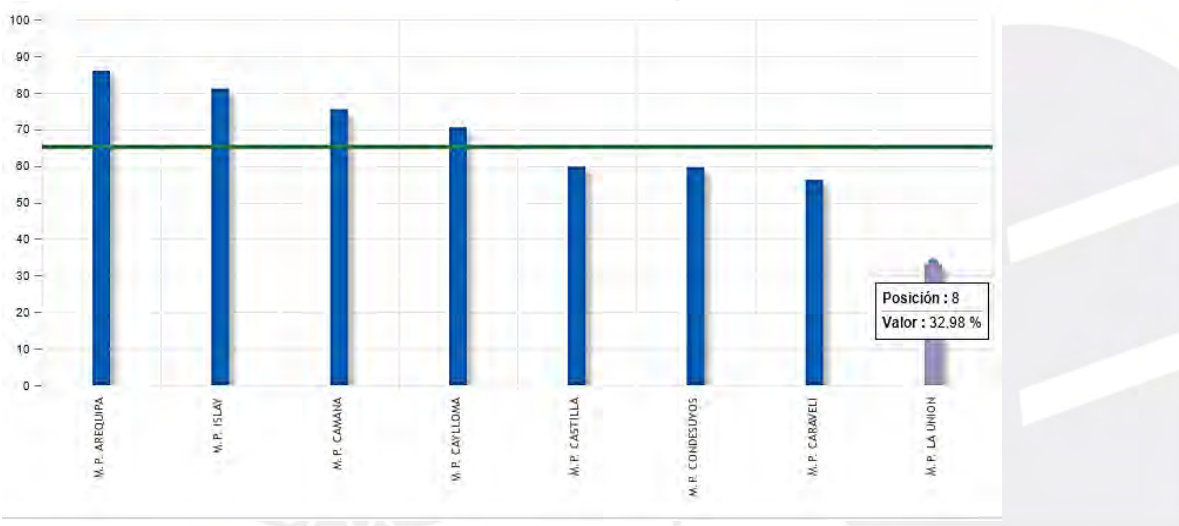


Figura 40. Población de 18 años con educación secundaria completa o más. Adaptado de “Barómetro de Gestión Pública, Ficha Resumen provincia de La Unión 2015,” por Contraloría General de la República, 2015 (https://apps1.contraloria.gob.pe/barometro/home/reporte_basico/wfmFichaSocial.aspx?e=0360&i=97&a=2012&p=12)

Asimismo, la esperanza de vida en la provincia es alta, con un 81.16 años, siendo el promedio de la región Arequipa 77.54 años, ocupando el primer lugar en lo que se refiere a esperanza de vida frente al resto de provincias (ver Figura 41).

En la provincia, existe una buena tasa de población económicamente activa; sin embargo, revisando los ratios de empleo/población, se aprecia que solo el 54.68% de la

población tiene un empleo, asimismo en cuanto al tipo de empleo destaca el autoempleo o empleo en microempresas, frente al empleo asalariado y los trabajadores independientes no profesionales (ver Tabla 36).

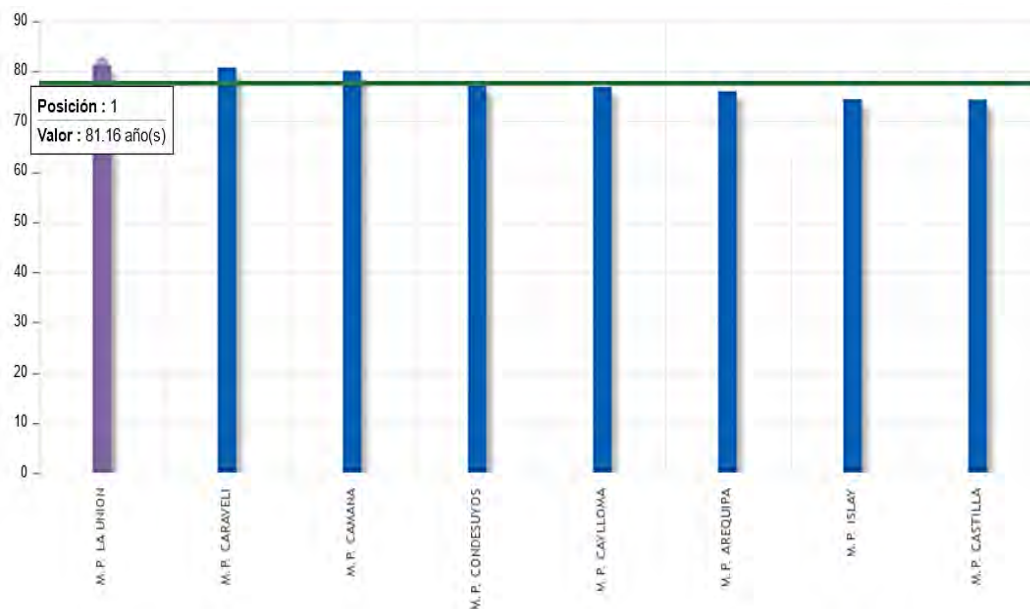


Figura 41. Esperanza de vida de La Unión frente a las otras provincias de la región Arequipa. Adaptado de “Barómetro de Gestión Pública, Ficha Resumen provincia de La Unión 2015,” por Contraloría General de la República, 2015 (https://apps1.contraloria.gob.pe/barometro/home/reporte_basico/wfmFichaSocial.aspx?e=0360&i=97&a=2012&p=12)

Tabla 36

Población Económicamente Activa y Empleo en la Provincia de la Unión

Descripción	Total	Área Urbana	Área Rural	Sexo Hombre	Sexo Mujer
Población económicamente activa	5,756	2,881	2,875	3,533	2,223
Empleo asalariado	1,343	906	437	888	455
Autoempleo y empleo en microempresas	4,714	2,144	2,570	2,882	1,832
Ratio empleo / población (%)	54.68	55.04	54.34	67.59	42.05
Tasa de afiliación al seguro de salud (%)	40.85	44.94	36.81	36.76	47.29

Nota. Tomado de “Censo de Población y Vivienda 2007,” por Instituto de Estadística e Informática, 2015 (<http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/#>).

En cuanto al ingreso al ingreso familiar per cápita para la provincia de La Unión, se ha estimado que el ingreso promedio mensual del poblador en función de los ingresos que provienen de su trabajo es de S/ 233.90 soles, ocupando el último lugar dentro de la región (mínimo S/ 697.00 soles) y el puesto 167 respecto al resto de provincias de todo el Perú, esto según el Informe de Desarrollo Humano PNUD Perú 2013 (ver Tabla 37).

Tabla 37

Índice de Desarrollo Humano Para la Provincia de La Unión 2012.

Provincia	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
Distrito	Hab.	Rank.	IDH	Rank.	Años	Rank.	%	Rank.	Años	Rank.	S/ mes	Rank.
Cotahuasi	3,006	1142	0.4203	461	76.70	426	57.42	603	9.59	219	413.5	626
Alca	2,099	1337	0.2377	1402	80.69	38	31.83	1244	5.23	1377	163.6	1548
Charcana	597	1764	0.2803	1109	76.27	487	22.75	1493	6.85	807	258.4	1117
Huaynacotas	2,356	1280	0.2397	1385	79.28	146	20.43	1560	5.62	1237	195.2	1410
Pampamarca	1,341	1535	0.1744	1725	80.60	42	15.76	1678	4.53	1622	116.1	1749
Puyca	2,868	1176	0.1469	1807	81.53	14	9.20	1780	3.64	1787	111.0	1768
Quechualla	255	1829	0.3648	652	74.63	733	66.73	378	6.07	1071	357.9	797
Sayla	558	1776	0.1542	1792	78.08	280	0.34	1832	7.80	541	302.9	974
Tauria	334	1824	0.1950	1646	80.53	47	0.66	1825	7.28	670	426.2	595
Tomepampa	861	1680	0.1659	1756	79.95	74	0.50	1829	7.50	606	309.8	945
Toro	889	1673	0.3085	928	79.11	170	44.67	895	7.24	682	229.0	1265
La Unión	15,164	179	0.2903	135	81.16	1	32.98	145	6.31	118	233.9	167

Nota. "Índice de Desarrollo Humano Departamental, Provincial y Distrital 2012," por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD 2013 – Perú, 2013

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

En cuanto al Índice de Densidad del Estado (IDE), referidas a las capacidades del Estado para cumplir con el desarrollo humano en la provincia, se consideran tales cinco factores: (a) Identidad (población con acta de nacimiento), (b) Salud (a la cantidad de médicos por cada 10,000 habitantes), (c) Educación (tasa de asistencia secundaria de la población de 12 a 16 años), (d) Saneamiento (Cantidad de viviendas con agua y desagüe), y (e) Electrificación (Viviendas electrificadas), lo que puede definirse como nivel de acceso a los servicios básicos de la población; y que, sumados a su nivel de ingreso familiar per cápita, puede estimarse el índice de nivel de vida digno (ver Tabla 38).

Tabla 38

Índice de Densidad del Estado Para la Provincia de La Unión 2012

Provincia	Población 2012		IDE		Identidad		Salud		Educación		Saneamiento		Electrificación	
	Hab.	Rank.	Índice de Densidad del Estado		Población con acta nacimiento o DNI		Médicos por cada 10,000 habitantes		Tasa asistencia a Secundaria (Pob. 12 a 16 años)		Viviendas con agua y desagüe		Viviendas electrificadas	
			IDE	Rank.	%	Rank.	Razón	Rank.	%	Rank.	%	Rank.		
Arequipa	936,464	2	0.91	2	99.42	18	40.49	2	93.41	24	95.54	6	97.90	7
Camaná	57,187	109	0.78	23	98.73	55	21.33	19	90.38	38	82.97	26	82.89	55
Caravelí	39,317	135	0.69	60	98.49	67	17.55	34	80.91	111	63.44	70	75.19	84
Castilla	38,990	136	0.74	42	98.56	64	12.31	73	82.49	97	85.13	18	83.61	53
Caylloma	86,542	70	0.66	83	98.58	62	10.98	85	84.37	79	58.45	86	71.36	107
Condesuyos	18,540	175	0.65	92	97.94	93	12.95	63	83.27	92	64.64	66	55.27	163
Islay	53,047	116	0.82	13	98.50	66	18.66	27	94.20	15	92.63	8	92.52	17
La Unión	15,164	178	0.63	100	96.77	140	19.78	23	71.46	157	61.88	73	53.16	168

Nota. “Índice de Densidad del Estado 2012: Departamental y Provincial,” por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD 2013 – Perú (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>)

En cuanto a identidad, en la provincia de la Unión todavía existe un alto índice de personas indocumentadas, llegando a representar el 3.2347% de la población; en cuanto a salud, se puede apreciar que no es suficiente la cantidad de médicos para cubrir las necesidades básicas de salud de la población dentro del área de la provincia; respecto a educación, la tasa de asistencia al colegio de los niños de 12 años y jóvenes menores de 16 años es 71.4648%, y el resto simplemente no asiste a la escuela. En cuanto a saneamiento de la provincia, el índice de viviendas sin agua y desagüe representa el 38.1166%, comparado con el total de provincias del Perú se encuentra en el puesto 73. Sobre el acceso de la población a la electrificación, solo el 53.1603% de los hogares cuentan con el servicio. En tal sentido, el recurso humano de la provincia de la Unión, no cuenta con acceso total a los servicios básicos, asimismo su nivel educativo es bajo comparado al resto de provincias; y estando en un contexto social en que la educación es un factor importante para la obtención de empleo y un alto índice de remuneración, el contar solo con educación básica reduce al mínimo las posibilidades de empleabilidad del recurso humano dentro de la provincia.

El personal del gobierno regional de Arequipa, no obstante su capacidad y calificación requiere de un proceso de capacitación en los diferentes sistemas administrativos, a efecto de superar aspectos y procesos burocráticos y hacerla a la institución más ágil eficiente y eficaz.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para: (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) cumplimiento de las metas de marketing, y (d) la asignación de recursos financieros. Los recursos empleados en informática y comunicaciones en la provincia de la Unión, son limitados; para el año 2007, el 93.16% de hogares no contaban con ningún tipo de servicio referido a teléfono fijo, teléfono celular, internet, Tv por cable. Para el año 2010 el servicio de internet y acceso a la red móvil inalámbrica en la provincia, solo se encontraba disponible en los distritos de Cotahuasi y Pampamarca, en el resto de distritos no existe la infraestructura para los sistemas de información y comunicaciones (ver Tabla 39).

Para finales del año 2016 se tiene programado culminar la Red Dorsal de Fibra Óptica en Arequipa, que forma parte del Fondo de Inversiones en Telecomunicaciones (FITEL), y contempla la ampliación de la red de fibra óptica hacia la provincia de La Unión, cuyo nodo final de distribución se encontraría en el distrito de Cotahuasi; lo que permitirá contar con el servicio de señal de internet, línea telefónica y señal de cable tv de manera definitiva, de ésta manera la provincia de la Unión se integrará a la red de telecomunicaciones del sur del Perú, lo que representa un gran avance para la articulación de la provincia con el mundo.

En cuanto a los procesos de la municipalidad; la provincia de La Unión no cuenta con un sistema de información integrado de gestión, lo que dificulta el proceso de administración de la información. El sistema de trámite documentario se da igualmente de manera manual, aunque cuenta con formularios de procedimientos formales para su desarrollo. Asimismo, es

importante evaluar cuán preparada esta la población para acceder a la información. Se espera que los portales web de la municipalidad provincial brinden información actual; sin embargo, dicho portal se encuentra desactualizado y no se puede acceder a los documentos publicados (ver Figura 42).



Figura 42. Portal de la municipalidad provincial de La Unión. Tomado Portal de Municipalidad Provincial de La Unión, 2016b. Recuperado de <http://www.municipiolaunion.com/>

Tabla 39

Número de Hogares con Servicios Básicos en la Provincia de la Unión

Provincia	Nro. de hogar	Servicios	Nro. de hogares	
La Unión	Primer hogar	Hogares sin ningún tipo de servicio	4,353	
		Solo tienen teléfono fijo	126	
		Solo tienen teléfono celular	123	
		Solo tienen conexión a internet	2	
		Solo tienen conexión a TV por cable	15	
		Tienen teléfono fijo y teléfono celular	35	
		Tienen teléfono fijo y conexión a internet	2	
		Tienen teléfono fijo y conexión a TV por cable	4	
		Tienen teléfono celular y conexión a TV por cable	3	
		Tienen teléfono fijo, teléfono celular y conexión a TV por cable	3	
		Tienen teléfono fijo, conexión a internet y conexión a TV por cable	3	
		Tienen teléfono fijo, teléfono celular, conexión a internet y conexión de TV por cable	2	
		Segundo hogar	Hogares sin ningún tipo de servicio	35
			Solo tienen teléfono fijo	1
			Solo tienen teléfono celular	2
				Solo tienen conexión a tv por cable
Total			4,710	

Nota. Tomado de "Censo de Población y Vivienda 2007," por Instituto de Estadística e Informática, 2015 (<http://ineidw.inei.gov.pe/ineidw/#>).

Tabla 40

Localidades Incluidas para Proyectos de Telecomunicaciones FITEL en La Unión

Distrito	Población INEI	Proyecto	Código SNIP	Servicios brindados				
				Telefonía Fija	Telefonía de abonados	Acceso a Internet	Monocabina	Móviles
Alca	481	BAS			Sí			
Alca	481	FITEL 4		Sí				
Alca	481	FITEL 5				Sí		
Alca	647	FITEL 4		Sí				
Alca	428	FITEL 4		Sí				
Alca	377	FITEL 2		Sí				
Charcana	115	FITEL 2		Sí				
Charcana	367	FITEL 2		Sí			Sí	
Cotahuasi	227	FITEL 2		Sí				
Cotahuasi	541	IR	PROG-3-2004-SNIP			Sí****		
Cotahuasi	311	FITEL 2		Sí				
Huaynacotas	137	FITEL 2		Sí				
Huaynacotas	20	FITEL 2		Sí				
Huaynacotas	849	FITEL 4		Sí				
Huaynacotas	450	BAS				Sí		
Huaynacotas	450	FITEL 2		Sí				
Pampamarca	93	FITEL 2		Sí				
Pampamarca	258	FITEL 2		Sí				
Pampamarca	308	FITEL 4		Sí				
Puyca	199	BAS		Sí				
Puyca	331	FITEL 2		Sí				
Puyca	259	BAS		Sí				
Puyca	299	BAS		Sí				
Puyca	676	FITEL 4		Sí				
Quechualla	27	FITEL 2		Sí				
Quechualla	59	FITEL 2		Sí			Sí	
Quechualla	59	MOVIL CS			Sí***			Sí***
Sayla	143	FITEL 2		Sí			Sí	
Tauria	182	FITEL 2		Sí			Sí	
Tomepampa	172	FITEL 2		Sí				
Tomepampa	248	FITEL 2		Sí				
Tomepampa	357	IR	PROG-3-2004-SNIP			Sí****		
Toro	106	FITEL 2		Sí				
Toro	100	FITEL 2		Sí				
Toro	364	FITEL 2		Sí			Sí	

Nota. Adaptado de "Localidades Incluidas en Proyectos de Telecomunicaciones Región Arequipa 2013," por Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), 2015 (<http://www.fitel.gob.pe/pg/listados-departamentos-proyectos.php>).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología brinda oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios que proporciona una organización. Sin embargo, dentro de la estructura organizacional de la municipalidad provincial de La Unión no existe un organismo enfocado en la investigación y desarrollo, siendo la Gerencia de Educación la que asume esta labor. Asimismo, la municipalidad no cuenta con sistemas de consulta documentaria y sistema de pagos en línea, ni sistemas de gestión de proyectos y de inversiones.

En cuanto a los procesos relacionados a la agricultura y pecuario aun presentan un nivel tecnológico bajo; si bien predomina el uso de equipos de arado, insumos de agrícolas y agroquímicos, y el recurso hídrico aún no se tiene un eficiente sistema de riego que pueda aprovechar el uso del agua para el riego agrícola, aun se continua usando el sistema de riego por gravedad, puesto que la andenería es de tipo inca. Existen organismos como la Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible (AEDES), que contemplan proyectos para implementación de riego tecnificado en toda la provincia, contemplando, para ello, el financiamiento de un sistema de riego por goteo en parcelas pilotos, lo que permitirá el uso razonable de agua para el regadío.

En cuanto a los estudios de investigación, en la provincia se han realizado numerosos estudios respecto a la flora y fauna existente en la Subcuenca del Cotahuasi; asimismo, un inventario grafico de las actividades culturales en la provincia. Sin embargo, cabe indicar que dichas investigaciones son realizadas por organismos no gubernamentales (ONG) y Asociaciones de Desarrollo como AEDES, que laboran de manera independiente al organismo municipal. Por otro lado, es preciso señalar que la escasez de recursos en la provincia, genera deficiencia en el fomento de la investigación y desarrollo de la tecnología.

En La Unión, la urgencia de satisfacer necesidades más apremiantes origina que la investigación y el desarrollo tecnológico no sea una prioridad. El número de empresas existentes en la provincia es mínima, comparado con el resto de provincias de Arequipa, La Unión se encuentra en el último lugar. Las empresas que se pueden encontrar son: (a) de tipo no manufacturera, que cuenta con mayor cantidad, representando el 94.87% de la provincia, y (b) de tipo manufacturera, que representa el 5.13%. A nivel de la región Arequipa, La Unión solo concentra el 0.2% del total de empresas existentes. En cuanto a la dimensión de las empresas existentes, la mayoría corresponde a microempresas y tienen la condición de personería natural, siendo las empresas de personería jurídica las de menor cantidad (ver

Tabla 41, 42 y 43).



Figura 43. Parcela piloto para riego tecnificado en la provincia de La Unión. Tomado en el distrito de Pampamarca – La Unión. 2016. Arequipa

Tabla 41

Total de Empresas Activas Según Provincias

Provincias	Empresas de actividad económica manufacturera	Empresas de actividad económica no manufacturera	Total de empresas región Arequipa	%
Arequipa	7,578	61,704	69,282	86.5
Caylloma	142	2,562	2,704	3.4
Camaná	126	2,534	2,660	3.3
Islay	117	2,411	2,528	3.2
Caravelí	53	1,418	1,471	1.8
Castilla	74	1,027	1,101	1.4
Condesuyos	16	186	202	0.3
La Unión	8	148	156	0.2
Total	8,114	71,990	80,104	100.0

Nota. Tomado de “Análisis Regional de Empresas Industriales: región Arequipa, 2011,” por Ministerio de la Producción. 2011 (http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_arequipa.pdf)

Tabla 42

Número de Empresas Manufactureras Activas por Tamaño de Empresa Según Provincias

Provincias	Total de empresas	%	Micro	Pequeña	Mediana - grande
Arequipa	7,578	93.39	7,339	200	39
Caylloma	142	1.75	136	6	
Camaná	126	1.55	125	1	
Islay	117	1.44	115	1	1
Caravelí	74	0.91	74		
Castilla	53	0.65	52	1	
Condesuyos	16	0.20	16		
La Unión	8	0.10	8		
Total	8,114	100.0	7,865	209	40

Nota. Tomado de “Análisis Regional de Empresas Industriales: región Arequipa, 2011”. 2011 (http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_arequipa.pdf)

Los procesos dentro la provincia de La Unión, no están optimizados, en gran parte porque no cuentan con el apoyo de la tecnología, generando burocracia estatal, ya que los trámites son muy extensos y genera un gran volumen documentario, que impide la fluidez y ejecución de los proyectos en menor tiempo. Por lo descrito, el nivel de tecnología de la provincia se encuentra en un nivel primario. Es necesaria la transferencia de tecnología para el desarrollo de los criaderos de trucha, así como para el desarrollo de actividades turísticas, artesanales y agropecuarias.

Tabla 43

Número de Empresas No Manufactureras Activas por Tamaño de Empresa Según Provincias

Provincias	Total de empresas	%	Micro	Pequeña	Mediana - grande
Arequipa	61,704	85.70	59,263	2,192	249
Caylloma	2,562	3.60	2,488	73	1
Camaná	2,534	3.50	2,480	49	5
Islay	2,411	3.40	2,355	50	6
Caravelí	1,418	2.00	1,354	59	5
Castilla	1,027	1.40	984	42	1
Condesuyos	186	0.30	183	3	
La Unión	148	0.20	147	1	
Total	71,990	100.0	69,254	2,469	267

Nota. Tomado de “Análisis Regional de Empresas Industriales: región Arequipa, 2011”, 2011
http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_arequipa.pdf

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir de los factores de éxito analizados en el proceso de evaluación interna, y considerando la metodología para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se presenta la matriz MEFI para la provincia de La Unión que contiene nueve fortalezas y nueve debilidades (ver Tabla 38). El resultado de esta matriz arroja 2.67, lo cual nos da una idea de que las fortalezas son mayores, lo cual es favorable para hacer frente a las debilidades con las que cuenta la provincia. En tal sentido, se deben desarrollar estrategias internas para mejorar las debilidades y convertirlas en fortalezas para ser utilizadas como palanca para el crecimiento y desarrollo de la provincia. Si bien posee

ventajas comparativas especialmente fuerte dadas por las potencialidades y riquezas naturales, ello no es suficiente para generar condiciones favorables de competitividad.

Tabla 44

Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

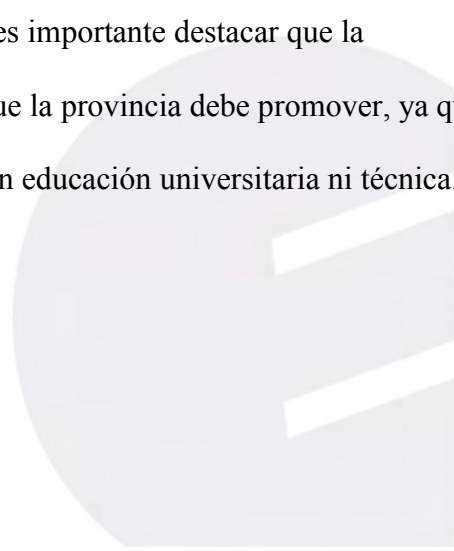
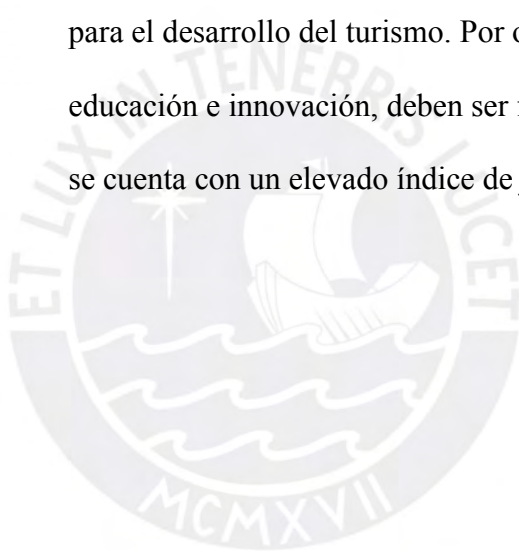
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Abundancia del recurso hídrico (Rios y riachuelos)	0.06	4	0.24
2. Provincia con buena cantidad de camélidos y potencial de crianza	0.05	3	0.15
3. Posee buen clima para la agricultura y variedad de cultivos	0.07	4	0.28
4. Presencia de la población joven, potencial PEA disponible en el futuro	0.08	4	0.32
5. Posee riqueza natural y cultural distintivas con potencial turístico y cultural	0.10	3	0.30
6. Contar con la Reserva Natural de la Subcuenca del Cotahuasi y su riqueza en flora y fauna	0.06	4	0.24
7. Talento de las comunidades campesinas para la elaboración de tejidos artesanales	0.05	3	0.15
8. Buen nivel de ejecución del presupuesto	0.07	4	0.28
Subtotal	0.54		1.96
Debilidades			
1. Infraestructura vial escasa y deficiente	0.06	1	0.06
2. Bajo nivel educativo y PEA disponible poco calificada	0.05	1	0.05
3. Escaso desarrollo industrial, carencia de empresas	0.05	2	0.10
4. Bajos niveles de viviendas con acceso a servicios básicos (agua, desagüe y electricidad)	0.05	1	0.05
5. Altos niveles de pobreza y de población rural	0.05	1	0.05
6. Bajo clima de negocios para atraer inversiones	0.05	2	0.10
7. Escaso desarrollo tecnológico y baja penetración de telefonía móvil e internet	0.05	2	0.10
8. Ciudadanos con expectativas de vida más alta en el país	0.05	2	0.10
9. Contaminación y degradación de los recursos naturales (agua, suelo y pastizales)	0.05	2	0.10
Subtotal	0.46		0.71
Total	1.00		2.67

Nota. "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

4.3 Conclusiones

1. En este capítulo, se pueden identificar las principales barreras que limitan el desarrollo de la provincia de La Unión, las cuales están conformadas por: (a) infraestructura vial escasa y deficiente, (b) escaso desarrollo industrial, y (c) bajo clima de atracción de negocios. Estos pilares requieren estrategias adecuadas para que la provincia pueda contar con un desarrollo sustentable. Asimismo, se ponen en evidencia las prioridades urgentes para la población: (a) altos niveles de pobreza, (b) la precariedad en la calidad de vida, y (c) bajo nivel educativo de la PEA. Todos estos factores deben de formar parte de un plan de estrategias para su solución.

2. Los aspectos como: (a) escaso desarrollo tecnológico y baja penetración de la telefonía móvil e internet, y (b) ciudadanos con expectativa de vida más alta en el país, se han incluido como debilidades en la MEFI, porque es necesario diseñar estrategias que permitan su solución. Por otro lado, si bien no hay ventajas competitivas, se identifican varias potencialidades y riquezas naturales en la provincia que podrían aprovecharse para hacer de La Unión una región competitiva.
3. La provincia de La Unión, no cuenta con adecuado presupuesto institucional; sin embargo tiene bastante cuidado en su ejecución, destinándolo sobre todo para obras de infraestructura agrícola. Es necesario que se destine mayor presupuesto para el desarrollo del turismo. Por otro lado, es importante destacar que la educación e innovación, deben ser factores que la provincia debe promover, ya que se cuenta con un elevado índice de jóvenes sin educación universitaria ni técnica.



Capítulo V: Intereses de la Provincia de La Unión y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses de la provincia de La Unión, se reflejan en la misión de brindar bienestar a sus habitantes. Según D'Alessio (2012) los Objetivos de Largo Plazo representan los resultados que la provincia espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen hacia la visión establecida. En el presente capítulo, se va a revisar los intereses de la provincia de La Unión al 2026.

5.1 Intereses de la Provincia de La Unión

Basado en los objetivos nacionales definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para la provincia de La Unión, considerando para ello, que la estructura de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

En lo referente a derechos fundamentales y dignidad de las personas, asegurar todos los habitantes de la provincia, sean tratados con igualdad, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa. Eliminar las desigualdades sociales que existen en la provincia, buscando para ello generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población, sobre todo la más joven, pues son ellos los que llevarán a cabo los objetivos planteados.

En lo referente a oportunidades y acceso a los servicios, procurar para los habitantes de la provincia, el acceso a los servicios básicos de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad ciudadana, en igualdad de condiciones y oportunidades al resto del Perú, de tal manera que les permitan mejorar su nivel de calidad de vida, promoviendo para ello actividades económicas que sean sostenibles en el tiempo.

En lo referente a estado y gobernabilidad, garantizar que la provincia como gobierno local, se oriente al servicio de los ciudadanos; mediante un ejercicio eficiente y transparente

de la función pública, que integre los diversos grupos de interés: pobladores, municipalidades distritales, asociaciones no gubernamentales, comités de provincia, entre otros. En lo referente a economía, competitividad y empleo, promover la inversión pública y privada en la provincia, generando oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. La Unión cuenta con un gran potencial turístico que aún no se logra explotar, debido a una falta de infraestructura vial adecuada ya insuficiente infraestructura. La provincia presenta unos de los cañones más profundos del mundo; ríos y lagunas que se ubican en las partes bajas y en las zonas altas, las costumbres de sus pueblos y arqueológicos incas y coloniales, cuentan con un gran valor histórico. Es por ello que el esfuerzo debería centrarse en:

- Explotar el potencial del turismo rural y turismo de aventura sostenible.
- Generar condiciones para el ingreso de los inversionistas para la construcción de infraestructura asociada al turismo, acorde a las necesidades de los visitantes nacionales y extranjeros.
- Articulación del sector turismo con otros sectores similares en las provincias conexas.

Por otro lado, la provincia cuenta con recursos hídricos, que representan un potencial para la generación de energía para el desarrollo. En la actualidad cuenta con un estudio de factibilidad para producir energía eléctrica aprovechando el potencial del recurso hídrico y cuyo esfuerzo debería ser orientado a:

- Cumplimiento con el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social por parte de los inversionistas.
- Consenso entre inversionistas y pobladores, fruto de una negociación y cuyos resultados son beneficiosos para ambas partes.
- Generación de mejores condiciones de vida en salud, educación y servicios

básicos.

Otra actividad importante en la provincia es la agropecuaria; hoy en día la actividad agropecuaria brinda productos para fortalecer la seguridad alimentaria en toda la provincia, inclusive se comercializan los excedentes de la producción en el medio local y algunos productos orgánicos se comercializan en el exterior. Es por ello que los habitantes de la provincia consideran la actividad agrícola una actividad rentable. Sin embargo, es necesario considerar lo siguiente:

- Desarrollo de una mejor tecnología para el adecuado uso del agua, promoviendo la mejora de las técnicas de riego.
- Lograr un mejor aprovechamiento de los terrenos agrícolas, con metodologías que no degraden los terrenos (no uso de insecticidas y abonos químicos).
- Resguardo de la biodiversidad en agricultura y pecuaria.
- Ampliar las áreas de sembrío de productos orgánicos ecológicos para su venta nacional e internacional.

En lo referente a desarrollo provincial e infraestructura, consolidar el potencial productivo y turístico de la provincia, asegurando la infraestructura vial necesaria que promueva un desarrollo económico sostenible, vinculando iniciativas entre el sector público y privado para la generación de empleo y de nuevas empresas en la provincia.

En lo referente a recursos naturales y ambiente, garantizar el cuidado del ambiente natural de La Unión, asegurando el oportuno y correcto tratamiento de los residuos segregados, optimizando el uso de los recursos como el agua y energía, manteniendo y ampliando las áreas agrícolas de la provincia, controlando y disminuyendo los niveles de contaminación ambiental.

5.2 Potencial de la Provincia de La Unión

Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico,

geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar. Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de La Unión.

Demográfico. La población estimada para la provincia de La unión al año 2015, es de 14,602 habitantes, y con relación a la cantidad de habitantes de la región Arequipa, ésta representa aproximadamente el 1.13% de la misma (INEI, 2015). Asimismo, el grupo más representativo está formado por quienes tienen entre 0 y 19 años (40.62%), y la población está constituida por los niveles socioeconómicos D y E. Por otro lado, la PEA está representada por un 40.6% que corresponde a la población entre 20 y 54 años. Analizando los datos de la población (INEI, 2015), los distritos que concentran la mayor cantidad de población son Cotahuasi (20.11%) y Puyca (19.22%), y los dos distritos con menor concentración poblacional son Tauria (2.21%) y Quechualla (1.62%) (ver Tabla 45).

Tabla 45

Distribución de los Habitantes en la Provincia de La Unión

Provincia de La Unión	Población 2015	
	Habitantes	Distribución(%)
Cotahuasi	2,937	20.11
Alca	2,019	13.83
Charcana	556	3.81
Huaynacotas	2,251	15.42
Pampamarca	1,265	8.66
Puyca	2,807	19.22
Quechualla	236	1.62
Sayla	574	3.93
Tauria	323	2.21
Tomepampa	826	5.66
Toro	808	5.53
La Unión	14,602	100

Nota: "Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011", por INEI. 2012
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf

En relación al mercado laboral, se han recogido testimonios de los pobladores que en el año 1993 la economía de la provincia era de autoconsumo, por lo tanto, los negocios

existentes eran escasos, los servicios de comida y hospedajes no se podían encontrar. La situación ha cambiado bastante hoy en día y es por ello que existen muchas cabinas de internet, hospedajes, restaurantes, tiendas de abarrotes, tiendas de ropas y entre otros. Es por ello que no se está considerando en el diagnóstico dicha información, debido a que llevaría a una distorsión interpretativa.

La situación de la pobreza en la provincia de La Unión es muy crítica, se muestra a todas las provincias de la región Arequipa y su tasa de pobreza, se puede observar que La Unión es una de las provincias más pobres a nivel regional con el 50.5% de total de la población (ver Tabla 46). Se analizó los distritos de La Unión respecto a su nivel de pobreza; siendo las zonas con mayor porcentaje de pobreza: Alca, Charcana, Huaynacotas, Pampamarca, Puyca, Sayla y Tauria (INEI, 2011) (ver Tabla 47).

Tabla 46

Condición de Pobreza y Ubicación de la Provincia de La Unión a Nivel Nacional, 2009

Provincia	Población	Total de pobres	Pobreza (%)			Ubic. de pobreza Total Perú
			Extremo	No extremo	No Pobre	
Arequipa	904,846	18.5	2.8	15.7	81.5	181
Camaná	55,483	21.9	3.9	18.1	78.1	172
Caravelí	37,796	15.5	2.8	12.7	84.5	185
Castilla	39,317	40.0	10.1	29.9	60	132
Caylloma	79,485	42.3	10.5	31.8	57.7	125
Condesuyos	19,169	36.9	14.1	22.8	63.1	138
Islay	53,471	24.8	4.9	19.9	75.2	164
La Unión	15,750	50.5	24.8	25.8	49.5	98

Nota: Tomado de “Compendio Estadístico 2011”, por el INEI. n.d.
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf)

Respecto al nivel educativo, la provincia de La Unión cuenta solamente con un 32.98% de estudiantes con secundaria completa según el cuadro del índice de desarrollo humano. En relación a carreras técnico superiores solo existe un instituto superior que se ha desarrollado e instalado en la capital de la provincia.

Tabla 47

Condición de Pobreza por Distritos de la Provincia de La Unión, 2009

Provincia	Pobre (%)					Ubic. de pobreza total Perú
	Población	Total de pobres	Extremo	No extremo	No Pobre	
Cotahuasi	3,075	24	7	17	76	1,543
Alca	2,181	50	23	27	50	990
Charcana	639	69	35	34	31	531
Huaynacotas	2,467	52	24	28	48	960
Pampamarca	1,422	48	21	27	52	1,031
Puyca	2,931	83	56	27	17	156
Quechualla	274	32	10	22	68	1,371
Sayla	542	70	32	38	30	500
Tauria	346	41	14	28	59	1,166
Tomepampa	895	38	13	25	62	1,238
Toro	978	33	9	24	67	1,340
La Unión	15,750	51	25	26	49	

Nota: Tomado de "Arequipa Compendio Estadístico Regional 2011", por el INEI, 2012

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf)

Geográfico. La extensión territorial de la provincia de La Unión equivale al 7.5% del territorio de la región Arequipa. Cuenta con una geografía diversa, compuesta por varios pisos altitudinales. Por lo tanto, se puede apreciar una gran variedad de climas y paisajes que van desde el frío extremo en el distrito de Puyca, al calor y radiación solar constante en la zona árida del distrito de Quechualla. En toda la cuenca del río Cotahuasi también se desarrolla la agricultura, y por ende la distribución poblacional se da a lo largo del cañón.

La provincia de La Unión, cuenta con una zona de Reserva Turística Nacional, la misma que concentra atractivos turísticos naturales, culturales y arqueológicos. Cuyo potencial se encuentra distribuido en varios distritos de la provincia. El cañón de Cotahuasi es uno de los más profundos del mundo con 3535 metros de altitud y posee una belleza extraordinaria por el paisaje natural formado por las enormes montañas que se ubican a su alrededor. El cañón es un atractivo turístico muy llamativo y una razón para ser conocido por todos los visitantes nacionales y extranjeros. Dentro de los atractivos naturales, se pueden distinguir cataratas, riachuelos, flora y fauna muy ricos en su variedad, bosques de cactus, aguas termales, quebradas y pastizales. Los recursos naturales se pueden aprovechar para la práctica del turismo de aventura, como montañismo, trekking, canotaje, kajak, parapente,

ciclismo, y también alternar las actividades con la gastronomía típica de la provincia, y visitas programadas a los restos arqueológicos dejados por las culturas pre incas, incas, y la colonia española.

Económico. En la provincia de La Unión, la agricultura viene a ser la actividad económica más representativa de los pobladores, concentrándose la producción en: (a) alfalfa, (b) quiwicha, (c) quinua, (d) maíz amiláceo, (e) maíz morado, (f) papa, (g) haba, (h) frijol grano seco, (i) tuna y (j) vid, los cuales se distribuyen en las 4,524 unidades agropecuarias, que cubre una superficie de 137,564.74 m² (13.7565 Has). Cabe indicar que el mayor porcentaje de la producción de 3,891 unidades agropecuarias (52.38%), están dirigidas a cubrir las necesidades de autoconsumo dentro la provincia (ver Tabla 48).

Tabla 48

Producción Agropecuaria para la Venta, Según Mercado Destino

Tamaño de las Unidades Agropecuarias	Unidades Agropecuarias con Destino de la Mayor Parte de la Producción para la Venta	Destino de la Producción para la Venta		
		Mercado Nacional	Mercado Exterior	Agroindustria
Provincia La Unión				
Número de Unidades agropecuarias	286	279	6	5
Menores de 0.5 has	40	39		1
De 0.5 a 0.9 has	49	47		3
De 1.0 a 1.9 has	80	78	2	
De 2.0 a 2.9 has	38	38	1	
De 3.0 a 3.9 has	29	29		
De 4.0 a 4.9 has	14	14		
De 5.0 a 5.9 has	7	7	1	1
De 6.0 a 9.9 has	15	13	2	
De 10.0 a 14.9 has	8	8		
De 15.0 a 19.9 has	1	1		
De 20.0 a 24.9 has	3	3		
De 200.0 a 299.9 has	1	1		
De 500.0 a 999.9 has	1	1		

Nota: Tomado de “Destino Para la Venta de la Mayor parte de la Producción Agrícola, según Tamaño de las Unidades Agropecuarias,” por IV Censo Nacional Agropecuario 2012”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012, (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>)

Respecto a las unidades agrícolas que destinan su producción para venta, el 96.21% está destinado al mercado nacional y el 2.07% para el mercado exterior (exportación) y el saldo a agroindustria, siendo la dimensión de la mayoría de las unidades agrícolas de 1.00 ha. Sin embargo, el proceso de riego para dichas unidades agropecuarias es un punto crítico para

el desarrollo de la actividad agrícola. Puesto que un mejor aprovechamiento del agua podría incrementar el número de unidades agropecuarias en la provincia de La Unión.

Tabla 49

Producción Agropecuaria Según Tipo de Consumo

Tamaño de las Unidades Agropecuarias	Destino de la Mayor Parte de la Producción					Alimento para Animales
	Total de Unidades Agropecuarias con Tierras	Total de Unidades Agropecuarias con Cultivos	Venta	Autoconsumo	Auto insumo	
Provincia La Unión						
Número de Unidades agropecuarias	5,147	4,525	764	3,891	134	2,639
Superficie	137,564.74	4,196.35	569.8	1,689.80	50.42	1,886.35
Unidades Menores de 0.5 has	1911	1688	146	1434	19	603
Unidades de 0.5 a 0.9 has	1096	1043	168	899	19	619
Unidades de 1.0 a 1.9 has	963	935	186	821	23	670
Unidades de 2.0 a 2.9 has	377	365	89	318	20	315
Unidades de 3.0 a 3.9 has	191	188	60	161	18	160
Unidades de 4.0 a 4.9 has	91	88	36	71	7	74
Unidades de 5.0 a 5.9 has	74	73	24	67	8	71
Unidades de 6.0 a 9.9 has	101	98	34	82	16	89
Unidades de 10.0 a 14.9 has	45	20	12	15	4	16
Unidades de 15.0 a 19.9 has	36	10	1	10		9
Unidades de 20.0 a 24.9 has	25	4	4	4		3
Unidades de 25.0 a 29.9 has	12	4		3		3
Unidades de 30.0 a 34.9 has	13	1		1		1
Unidades de 35.0 a 39.9 has	6	1		1		1
Unidades de 40.0 a 49.9 has	15					
Unidades de 50.0 a 99.9 has	21					
Unidades de 100.0 a 199.9 has	41	2		2		2
Unidades de 200.0 a 299.9 has	20	1	1	1		1
Unidades de 300.0 a 499.9 has	15					
Unidades de 500.0 a 999.9 has	75	2	2	1		1
Unidades de 1000.0 a 2499.9 has	13	1				1
Unidades de 2500.0 a 2999.9 has	3					
Unidades de 3000.0 y más has	3	1	1			

Nota: Tomado de “Destino de la Mayor parte de la Producción Agrícola, según Tamaño de las Unidades Agropecuarias,” por IV Censo Nacional Agropecuario 2012”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012, (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>)

En cuanto a la producción pecuaria, la provincia se caracteriza por contar con un total de 93,128 cabezas, siendo las cabezas de alpacas el 38.46%, vacunos el 18.89%, ovinos el 17.06% y llamas el 11.24%. El resto de la población está compuesta por cabezas de vacuno de raza, porcinos, porcinos de línea mejorada, ovinos de raza y caprino, lo cual representa un gran potencial; sin embargo, no se cuenta con la adecuada asistencia técnica. Asimismo, las

unidades pecuarias no cuentan con la suficiente infraestructura para el crecimiento y mejora de las condiciones ganaderas de la provincia. Por otro lado, el escaso asesoramiento empresarial impide el desarrollo de empresas agropecuarias en la provincia (ver Figura 44).

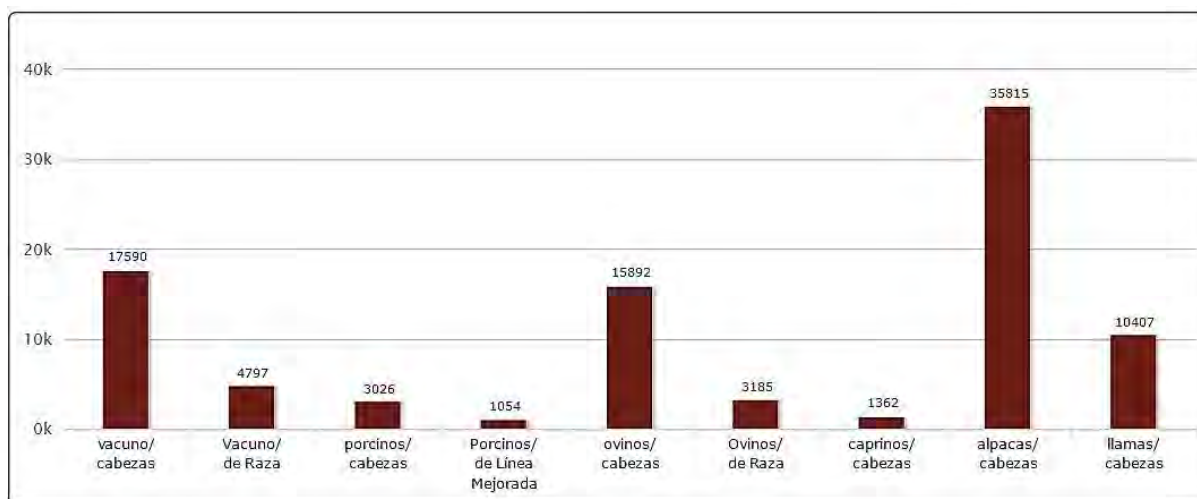


Figura 44. Población de ganado vacuno, porcino, ovino, caprino, alpacas y llamas, según tamaño de IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

Tomado de “Sistema de Consulta de Resultados Censales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012 <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Otra actividad económica e importante dentro de la provincia de la Unión, es el turismo, específicamente del tipo rural y/o de aventura. El turismo en la provincia se da por la existencia del cañón de Cotahuasi, el cual forma parte de la Reserva paisajista de la Subcuenca del Cotahuasi. En la provincia, existen muchos emprendedores locales, que muchas veces son agricultores o ganaderos del valle, que ofrecen alojamiento vivencial, alquiler de equipos de navegación en el río, alquiler de bicicletas y/o venta de alimentación con productos locales; generando así rentas adicionales. Según el Estudio de Mercado para el desarrollo turismo rural en la Reserva Paisajística del Cañón del Cotahuasi (2012), el 94.3% de turistas que llegan a la provincia están interesados en realizar turismo rural; cabe precisar que en la provincia, el turismo rural se divide en (a) turismo vivencial (23.5%), (b) ecoturismo (21.3%), (c) cultural (18.4%), (d) paisajismo (13.3%), (e) turismo de aventura (11.1%), y de naturaleza (6.7%). Cabe indicar que la cantidad de turistas que recibe la

provincia de La Unión alcanza el 4% del total de turistas que llegan a Arequipa (1'312.000 turistas para el año 2014), para visitar el valle de Cotahuasi, siendo un número limitado de turistas nacionales y extranjeros, a pesar de ello, el turismo representa una actividad que a la fecha no está siendo explotada, por la falta de infraestructura vial y la dificultad en el acceso a la provincia (ver Figura 45).

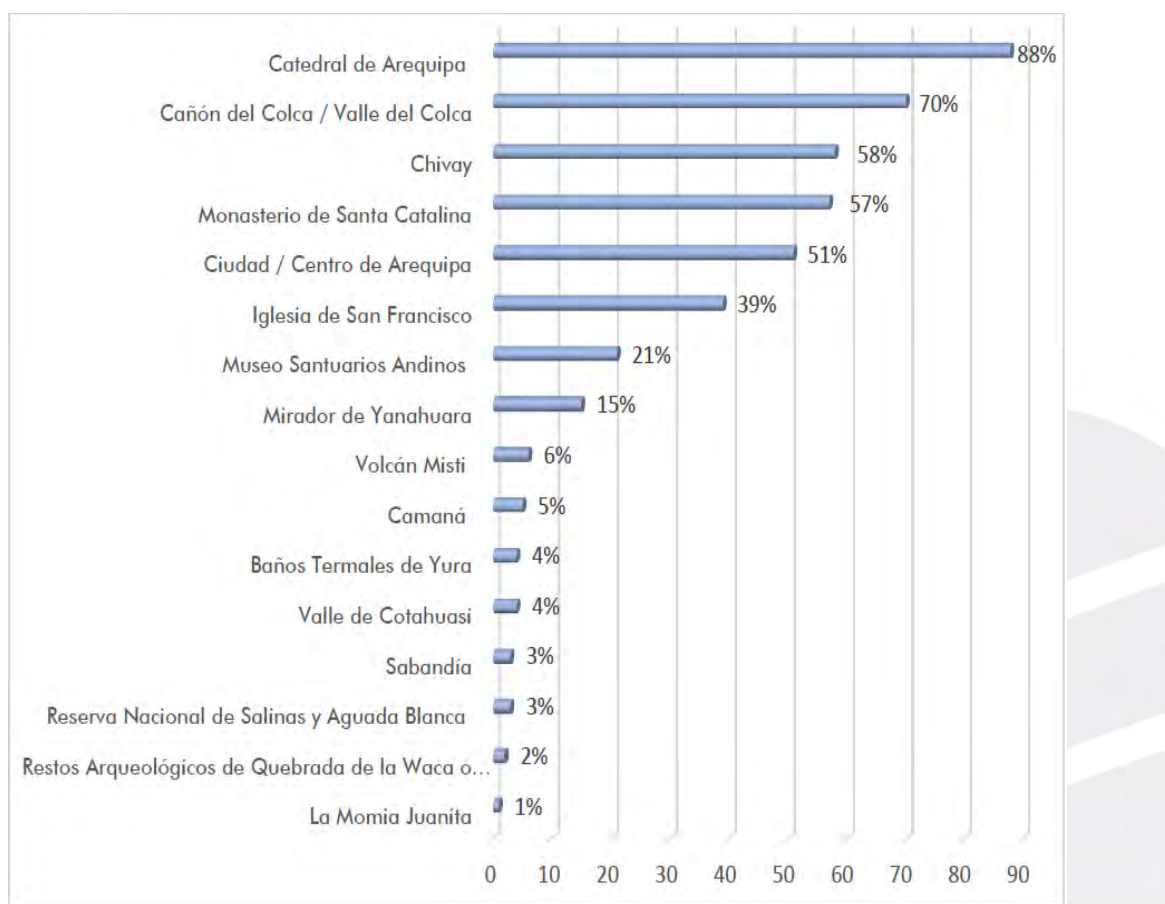


Figura 45. Principales atractivos visitados en Arequipa 2010.

Tomado de “Estudio de Mercado para el Desarrollo de un Producto de Turismo Rural sostenible en la Reserva Paisajística del Cañón del Cotahuasi”, 2012. Arequipa

Cabe indicar, que los recursos y atractivos turísticos deben ser inventariados, para el control y seguimiento del crecimiento turístico en cada provincia; sin embargo, la provincia de La Unión solo se cuenta con 16.7% de sus recursos inventariados, a diferencia de las provincias de Caylloma y Arequipa que cuenta con 31.7% y 26.6% de sus recursos inventariados respectivamente, lo que facilita en dichas provincias el registro de la cantidad de turistas que hacen uso de sus recursos (ver Tabla 50).

Tabla 50

Inventario de los Recursos Turísticos de la Provincia de La Unión

Categoría del Recurso	Cantidad
Sitios Naturales	11
Manifestaciones Culturales	5
Acontecimientos Programados	1
Total provincia	17

Nota. Tomado de “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” por Grupo GEA, 2013, Arequipa, Perú

Sin embargo, estos no son los únicos recursos turísticos que se pueden encontrar y visitar en la Reserva Paisajística. Por el contrario, se tiene registrados muchos más recursos con potencial para el desarrollo de la actividad turística. La municipalidad provincial elaboró un inventario de recursos turísticos, encontrándose un total de 98 recursos turísticos (ver Tabla 51).

Tabla 51

Recursos Turísticos de la Provincia de La Unión por Inventariar

Categoría del Recurso	Cantidad
Sitios Naturales	44
Manifestaciones Culturales	46
Folclore	3
Acontecimientos Programados	4
Realizaciones Técnicas, científicas y Artísticas	1
Total provincia	98

Nota. Tomado de “Diagnostico y Propuesta de Lineamientos como Aportes al Plan de Uso Turístico Cotahuasi,” por Grupo GEA, 2013, Arequipa, Perú

Tecnológico y Científico. En la provincia el desarrollo de los conceptos tecnológico e innovación científica no representan un gran potencial, por cuanto existen brechas y deficiencias en el sistema educativo, generados por el alto índice de pobreza. Asimismo, los servicios de telecomunicaciones (acceso a internet, teléfono celular y teléfono fijo) no son los adecuados, pero se espera que en los próximos años, este factor no represente una debilidad

para la provincia. No obstante, se puede distinguir a la población de la provincia por su predisposición, aceptación y ganas de salir adelante, por lo que se pueden mencionar las siguientes fortalezas tecnológicas:

- Aceptación y predisposición de los pobladores de la provincia, para recibir cursos de capacitación y asistencia técnica.
- Implementación de los colegios de nivel secundaria, para su funcionamiento bajo la modalidad técnico-productiva.
- Disposición de los institutos superiores existentes en la provincia, para realizar transferencia tecnológica en la producción competitiva.
- Rudimentaria aplicación de la tecnología agropecuaria, por la ausencia de centros de investigación e innovación tecnológica y científica en la provincia.

Histórico, psicológico y sociológico. Durante el II horizonte pan-andino, lo que es actualmente la Provincia de La Unión fue ocupado por los Waris. Posteriormente, alrededor del año 1165 fue invadido por los Incas, existen crónicas en la que se menciona la llegada del Inca Mayta Cápac, que cruzo por lo que actualmente son los distritos de Tomepampa, Alca y Tauria, para conquistar la actual provincia de Condesuyos y el valle de Arequipa. Durante el virreinato, se inicia la explotación minera (1540-1600), sobresaliendo la explotación de oro. A los pocos años de la emancipación, se manifiesta en los pobladores de Cotahuasi el deseo de constituirse en provincia, ya que existían varios centros poblados desperdigados en la cuenca del río Cotahuasi (Gómez, 2010)

Tal como menciona Gómez (2010), en 1834 se producía en el Perú una lucha de mando políticos y militar entre los liberales (Orbegoso) y conservadores (Salaverry y Gamarra). El teniente Casimiro Peralta, cotahuasino, participa apoyando a Orbegoso, para lo cual forma una milicia, la cual participa en la batalla de Chahua, Alto de la Luna, siendo ascendido a coronel. El presidente a solicitud de los pueblos del río Cotahuasi, emite un

Decreto Supremo el 4 de mayo de 1835, creando una nueva provincia en Arequipa denominada “La Unión”. La provincia se creó uniendo Huaynacotas, Taurisma, Charcana, Sayla y Pampamarca de la provincia de Parinacochas (Ayacucho); Cotahuasi, Tomepampa, Alca, Puyca y Toro de la provincia de Chumbivilcas (Cusco); y Quechualla, Chaucalla y Velinga de la provincia de Condesuyos (Arequipa).

La Unión cuenta con una vasta riqueza arqueológica, cultural y sociológica, puesto que en su territorio se desarrollaron culturas pre incas e incas, y posteriormente la ocupación española, configurando su propia cultura y personalidad colectiva; la fuerza de los vínculos entre las comunidades aledañas al cañón, terminaron por consolidar toda el área como un espacio político administrativo al formarse la provincia de La Unión.

La provincia de la Unión, es eminentemente rural, con carácter agrícola y pecuario, en donde las costumbres de su población aún se mantienen, dentro de ellas se pueden distinguir el idioma quechua, fiestas pastorales, celebraciones agrarias, y bucólicas mimetizadas en celebraciones católicas, mediante un proceso de sincretismo religioso. La presencia de los colonizadores españoles agregó a las costumbres autóctonas, un nuevo comportamiento religioso, gracias a la labor evangelizadora de la Iglesia Católica, expresada en la construcción de iglesias en casi todos los distritos.

Organizacional y administrativo. El sistema organizacional en la provincia, tiene como primer nivel de base a la municipalidad provincial, en segundo nivel se encuentran las municipalidades distritales. En la actualidad, como es común de la mayoría de instituciones públicas, dichos organismos presentan deficiencias en la ejecución del presupuesto, en la promoción de actividades económicas y la ejecución de obras de infraestructura, así como la gestión de proyectos para la provincia.

Militar y policial. La provincia de La Unión no contempla problemas de delincuencia, tampoco se encuentra de las provincias más inseguras del Perú, por lo que se considera que la

provincia es muy pacífica, sus pobladores se conocen entre sí y tienen la costumbre de confiar unos a otros, sobre todo en los distritos más alejados. En cuanto al distrito de Cotahuasi, siendo la capital de la provincia concentra la mayor cantidad de espacio urbano, por lo que pueden suscitarse acciones delictivas focalizadas (robos), lo cual está relacionado con la falta de oportunidades para los jóvenes.

5.3 Principios Cardinales de La Unión

Los principios cardinales, son aspectos a ser analizados para el establecimiento de las OLP, en función a la visión, misión y los intereses de la provincia (D'Alessio, 2012). Estos serán presentados a continuación.

Influencia de terceras partes. La provincia de La Unión recibe influencia del Gobierno Regional de Arequipa y de diferentes instituciones que regulan las actividades y servicios del distrito, como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el Ministerio de Salud (MINSA), el Ministerio de Educación (MINEDU), la Policía Nacional del Perú (PNP) y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), por ser instituciones que cuentan con injerencia sobre el presupuesto asignado a la provincia, infraestructura vial, equipamientos hospitalario, instituciones educativas y la seguridad interna de la provincia.

Asimismo, La Unión recibe la influencia de las provincias vecinas, tales como Castilla y Condesuyos, puesto que el intercambio comercial que tienen con la provincia de La Unión. Otro grupo de interés que influye dentro de la provincia son los organismos no gubernamentales, que actualmente cuentan con algún tipo de inversión y/o promueven el desarrollo sustentable de la provincia, tales como AEDES, Grupo GEA, Patronato de Turismo de la Unión, a través de la implementación de proyectos de turismo rural, proyectos de irrigación, entre otros, y que generan el incremento de los puestos de trabajo local y mejoran la economía de la provincia.

Lazos pasados y presentes. La Unión es una provincia predominantemente rural, donde también se desarrollan actividades comerciales y de servicio a una menor escala, con tendencia a mantener su carácter rural y turístico, debido al predominio de sus recursos naturales y geográficos, la provincia cuenta con la Reserva Natural Paisajista del Cotahuasi, además de un patrimonio histórico monumental, constituido por (a) iglesias, (b) sitios arqueológicos, (c) calles tradicionales y otros. Los próximos años estarán marcados por el crecimiento de la capital de la provincia, consolidándose como la zona con mayor concentración urbana dentro de La Unión. Actualmente, la provincia es de muy difícil acceso, ya que los caminos y carreteras son muy accidentados; sin embargo, se espera que dicha situación cambie con la construcción de la carretera asfaltada que una Chuquibamba y Cotahuasi; Pampamarca-Sayla-Tauria, Puente Huaynacotas y Carretera Valle Bajo Cotahuasi. Todos estos proyectos viales ayudarán a que el tiempo de viaje sea menor y a que mejore el comercio y el traslado de los turistas.

Contrabalance de intereses. Existen intereses significativos entre las provincias de La Unión, Caylloma, Condesuyos y Castilla; dichas provincias tratan de incentivar el turismo como fuente de desarrollo económico. Sin embargo, la provincia de La Unión posee una variedad de climas, sobretodo en la parte baja para cultivar frutos y hortalizas; asimismo, cuenta con costumbres y tradiciones que han perdurado en el tiempo, además de contar con el título de Reserva paisajística de la Subcuenca del Cotahuasi, y contar con el cañón más profundo del Perú, que le otorgan mayores fortalezas y oportunidades a la Unión frente a las provincias mencionadas, siempre que se mejoren las condiciones de accesibilidad e infraestructura vial.

Conservación de los enemigos. En este momento, la provincia de La Unión no cuenta con provincias enemigas; sin embargo, podría decirse que al contar con recursos similares al de la provincia de Caylloma, competiría con ésta por los proyectos de inversión del Gobierno

Central ya que todas las provincias buscan brindar un adecuado nivel de bienestar a sus habitantes.

5.4. Matriz de Intereses de La Unión (MIO)

A continuación, se observa los intereses para la provincia. Dentro de ello se han filtrado los aspectos más importantes acorde a los temas tratados anteriormente en cada capítulo. Dicho de otro modo con estos aportes se formarán los planteamientos de objetivos a largo plazo (ver Tabla 52).

Tabla 52

Matriz de Intereses de la Provincia La Unión (MIO)

Interés Regional	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Región Arequipa, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación*	
2. Oportunidades y acceso a servicios	Región Arequipa, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento*	Caylloma, Castilla, Condesuyos*
3. Estado y gobernabilidad	Región Arequipa, Gobierno Central*	Gobierno Central*	*
4. Economía, competitividad y empleo	Región Arequipa, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio de Turismo y Comercio Exterior, Proinversión, Ministerio de la Producción*	Caylloma**
5. Desarrollo provincial e infraestructura	Región Arequipa, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de Educación, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Salud*	Caylloma, Condesuyos y Castilla**
6. Recursos naturales y ambiente	Región Arequipa, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado *	

Nota: *Interés Común**Interés Opuesto. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia". Por F.A. D'Alessio, 2012. México. Pearson.

El bienestar de la población es un factor importante para la supervivencia de los habitantes, tener servicios básicos a la mano ayudara a mejorar la calidad de vida de cada poblador y en este aspecto el gobierno central también deberá participar como un interés común, debido a que se encuentra dentro de sus responsabilidades. El desarrollo humano consiste en fortalecer las capacidades individuales principalmente a través de una mejora en la educación primaria, secundaria y superior, así como el primer interés se constituye en uno

de los pilares más importantes para el mejoramiento de la calidad de vida y también es de interés común para el Gobierno Central. Asimismo, estos 2 primeros intereses, son de interés común para las regiones de Ayacucho, Abancay y Cusco. La competitividad consiste en crear las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo de la provincia. Se debe de asegurar la inversión en infraestructura a fin de incentivar la inversión privada en la provincia. Este interés está relacionado con el desarrollo económico de la región Arequipa que busca ser más competitiva a nivel de regiones.

Para el gobierno Central, estos son intereses comunes, ya que La Unión posee muchos potencialidades que se puedan aprovecharse para atraer inversión del exterior, y a su vez, contribuirá a un desarrollo económico del país. Para las provincias de Castilla y Condesuyos, también puede resultar favorable, porque así sus comercios en turismo podrían encontrar una opción en La Unión para extender sus ingresos a través de la visita de turistas. Por el contrario, para la provincia de Caylloma sería un interés opuesto, ya que La Unión sería uno de sus principales competidores en el turismo.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de Largo Plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, los cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2012). Para lograr alcanzar la visión que se proyecta, se enumerará los siguientes objetivos a largo plazo (OLP) proyectados al 2026.

OLP 1: Incrementar la población con educación secundaria completa, con un ratio de 32.9% al 85% en el año 2026. La educación brinda oportunidades para contar con una mejor calidad de vida, fomenta mayor oportunidad de una población económicamente activa (PEA), Este objetivo se logrará a través de la ejecución y puesta en marcha de la inversión pública presupuestada en el presente año y los próximos años mediante el apoyo del gobierno central y regional

OLP 2: Reducir el nivel de pobreza de 50.5% a 20%, para el año 2026. Uno de los factores que contribuye a la disminución de la pobreza es la educación. Otro factor que contribuye al presente objetivo, es el acceso de las viviendas a los servicios básicos de agua, desagüe y energía eléctrica a través de las inversiones públicas presupuestadas por el gobierno regional. Ejecución de los expedientes con presupuestos aprobados como la construcción de un hospital tipo E, escuelas, colegios, represas, reservorios, mejoramiento de canales de riego, cuyas obras lograrán generar un empleo sostenible y a la vez se evitará que emigren los potenciales hombres y mujeres cuya fuerza laboral es joven hacia otras ciudades en busca de oportunidades.

OLP 3: Aumentar el servicio de electricidad, de 53% a un 90% de viviendas, para el año 2026. El acceso a la energía eléctrica permite reemplazar el consumo de combustibles fósiles en la cocina, esto es importante para mejorar las condiciones de vida en aquellos hogares que utilizan la leña como combustible para cocinar sus alimentos. La provincia cuenta con potencial del recurso hídrico y es debido a ello que una empresa privada “Central Hidroeléctrica OCO 2010” hizo un estudio en el año 2010 para construir una hidroeléctrica cuya inversión es de 455 millones de dólares para generar 170.34 megavatios. Actualmente se espera solamente la aprobación del expediente por la Autoridad Nacional del Agua (ANA) para concretar la construcción del ambicioso proyecto. Con el uso de la electricidad muchos hogares tendrían acceso al uso de múltiples aparatos y máquinas que faciliten y simplifiquen sus tareas cotidianas. Asimismo, el acceso a la electricidad provee ampliar la comunicación y redes de información e ingreso de nuevas empresas.

OLP 4: Aumentar la proporción de viviendas con acceso al agua y desagüe, de 62% a un 85%, para el año 2026. Es importante destacar que las provincias con mayor desarrollo económico, se caracterizan por contar con hogares que tienen acceso a servicios de agua y desagüe, lo que propicia una calidad de vida digna y saludable, los representantes de cada

distrito de la provincia deberán hacer seguimiento para la ejecución de los proyectos presupuestados como el mejoramiento y ampliación de agua potable, alcantarillado y aguas residuales en Pampamarca, Cotahuasi y Toro; los otros distritos deberán hacer seguimiento para su aprobación los expedientes presentandos al gobierno regional.

OLP 5: Aumentar el ingreso per cápita de S/ 233.9 mensual a S/ 421.02 mensual por familia al año 2026. El ingreso per cápita es la variable económica que indica la relación que existe entre el Producto Bruto Interno (PBI) y la cantidad de habitantes de una nación, región o provincia, cabe indicar que este indicador también está vinculado con la calidad de vida de las personas. La región Arequipa cuenta con uno de los PBI's mas altos a nivel nacional 80% (2014) y existen proyectos de inversión pública y privada en el corto, mediano y largo plazo para la provincia de La Unión y región Arequipa.

OLP 6: Incrementar la demanda de visitantes de la provincia desde 18,250 hasta 500,000 mil turistas entre nacionales y extranjeros para el año 2026. La cantidad de turistas que visitan la provincia de La Unión, y que está interesada en conocer el cañón de Cotahuasi representa un 4% respecto al total de turistas nacionales y extranjeros que ingresan a la región Arequipa. Sin embargo, este número debería incrementarse en los próximos años, por la realización de las obras viales y por la difusión del inventario de las riquezas naturales, culturales y sociales de la provincia de La Unión, actualmente cuenta con 98 atractivos turísticos. En el año 2015 se tuvo una visita de 327,568 turistas al Cañon del Colca, sería una gran oportunidad lograr captar el 10% de los turistas que visitan la provincia de Caylloma. Tambien se debería enfocar en buscar sinergias con las otras provincias conexas como Condesuyos y Castilla que cuentan con otros atractivos turísticos para lograr un crecimiento sostenido de turistas a partir del año 2019 a un 4% anual del total de turistas que visitaron la región Arequipa (1'340.000.00) en el año 2016.

OLP 7: Mejorar la infraestructura vial de un 21% de vías asfaltadas a un 90%, para el año 2026. La construcción y el mejoramiento de carreteras en la provincia de La Unión tendrían impactos económicos sostenibles. Las carreteras en buen estado físico disminuyen el tiempo de viaje, mejoran el flujo de transporte y acrecientan la sencillez de los transportes. Realizar seguimiento para la ejecución de los expedientes con presupuestos aprobados como el mejoramiento de carretera Aplao- Chuquibamba-Cotahuasi, Construcción de carretera Huayhuanca – Locrahuanca. Mencionar también el interés de los gobernadores regionales de Abancay, Ayacucho y Arequipa en crear un corredor logístico, Cuya suscripción del expediente técnico se realizó en Cotahuasi (La Unión) el 10 de octubre del 2017; solicitando al MTC y al Congreso de la República la aprobación de una ley que declare de interés nacional (ver Tabla 53).

Tabla 53

Objetivos de largo Plazo

Grupo Objetivo	Nro. OLP	Descripción	Método de medición
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	OLP 1	Incrementar la población con educación secundaria completa, con un ratio de 32.9% al 85% en el año 2026.	INEI, Índice de Densidad del Estado IDE
	OLP 2	Reducir el nivel de pobreza de 50.5% a 20%, para el año 2026.	INEI, Índice de Ingreso Per Cápita
2. Oportunidades y acceso a servicios	OLP 3	Aumentar el servicio de electricidad, de 53% a un 90% de viviendas, para el año 2026.	INEI, Índice de Densidad del Estado IDE
	OLP 4	Aumentar la proporción de viviendas con acceso al agua y desagüe, de 62% a un 85%, para al año 2026.	INEI, Índice de Densidad del Estado IDE
3. Economía, competitividad y empleo	OLP 5	Aumentar el ingreso per cápita de S/ 233.9 mensual a S/ 421.0 mensual por familia al año 2026.	Índice de Desarrollo Humano, INEI, Barómetro de la Gestión Pública
	OLP 6	Incrementar la demanda de visitantes de la provincia desde 18,250 hasta 500,000 mil turistas entre nacionales y extranjeros para el año 2026.	INEI, Número de turistas que ingresan a la región Arequipa
4. Desarrollo provincial e infraestructura	OLP 7	Mejorar la infraestructura vial de un 21% de vías asfaltadas a un 90%, para el año 2026.	Numero de carreteras construidos por la Gerencia Regional de Transportes y Comunicación, INEI

Nota: "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia". Por F.A. D'Alessio, 2012. México. Pearson.

5.6 Conclusiones

1. En el presente capítulo, se plantean siete objetivos a largo plazo alineados a la visión, a los intereses y a los principios cardinales para el año 2026, cuyo objetivo principal será explotar el turismo rural y vivencial sostenible en la provincia de La Unión para incrementar la demanda de turistas nacionales y extranjeros, atendiendo las necesidades básicas de la población para una mejor calidad de vida. Otro objetivo importante será mejorar la infraestructura actual existente y ampliar la infraestructura de la red vial para un mejor soporte de desarrollo de la provincia.
2. Asimismo, un factor importante para el desarrollo de la provincia de La Unión, es incrementar los niveles de educación y el acceso a los servicios básicos de agua, desagüe y energía eléctrica, lo que en su conjunto incrementará el IDH, y permitirá a los jóvenes de la provincia contar con mejores empleos. Otro factor importante para la provincia es contar con uno, dos o más atractivos turísticos en cada distrito, también se cuenta con la Reserva Paisajística de la Subcuenca del Cotahuasi, de la cual se debe sacar provecho de manera sustentable en el mediano y largo plazo de tiempo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

A partir del análisis de emparejamiento de las matrices EFE y EFI se realizó la construcción de la matriz FODA; con estos insumos se realizaron cuatro emparejamientos que generaron cuatro cuadrantes: (a) siete estrategias en el cuadrante de debilidades con oportunidades (DO), (b) cinco estrategias en el cuadrante de debilidades con amenazas (DA), (c) ocho estrategias en el cuadrante de fortalezas con oportunidades (FO), y (d) seis estrategias en el cuadrante de fortalezas con amenazas (FA) (ver Tabla 54). Estas son desarrolladas a continuación.

Estrategias DO- Buscar (Mini-Maxi):

DO1. Crear un plan para construir carreteras con apoyo del gobierno central y gobierno regional.

DO2. Implementar una mejora en la calidad de enseñanza a los escolares a través de capacitaciones a los docentes y equipamiento actualizado en cada centro educativo.

DO3. Aprovechar las exoneraciones tributarias para instalar microempresas sostenibles a través del turismo.

DO4. Implementar un plan para instalar servicios básicos (agua, desagüe y electricidad) para generar un impacto positivo en la población de la provincia.

DO5. Formar clústers con otras provincias para promocionar rutas turísticas para generar un mayor ingreso económico familiar.

DO6. Implementar el desarrollo tecnológico y redes de comunicación para la población de la provincia.

DO7. Implementar servicios de salud y postas médicas en todas las zonas urbanas y rurales de la provincia.

Tabla 54

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
		1 Abundancia del recurso hídrico (ríos y riachuelos)	1 Infraestructura vial escasa y deficiente
		2 Provincia con buena cantidad de camélidos y potencial de crianza	2 Bajo nivel educativo y PEA disponible poco calificada
		3 Posee buen clima para la agricultura y variedad de cultivos	3 Escaso desarrollo industrial, carencia de empresas
		4 Presencia de la población joven, potencial PEA disponible en el futuro	4 Bajos niveles de vivienda con acceso a servicios básicos (agua, desagüe y electricidad)
		5 Posee riqueza natural y cultural distintivas con potencial turístico y cultural	5 Alto nivel de pobreza en zonas urbanas y rurales
		6 Contar con la Reserva Natural de la Subcuenca del Cotahuasi y su riqueza en flora y fauna	6 Bajo clima de negocios para atraer inversiones
		7 Talento de las comunidades campesinas para la elaboración de tejidos artesanales	7 Escaso desarrollo tecnológico y baja penetración de telefonía móvil e internet
		8 Buen nivel de ejecución del presupuesto	8 Ciudadanos con expectativas de vida más alta en el país
			9 Contaminación y degradación de los recursos naturales (agua, suelo y pastizales)
			DO. Busque
1	Oportunidades	FO. Explote	DO1 Crear un plan para construir carreteras con apoyo del gobierno central y gobierno regional (D1,D3,D5,D6,F1,F2,F4,F5yF8)
	Impulso del gobierno central para lograr la descentralización de las regiones del Perú	FO1 Implementar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado del medio ambiente (F1,F3,F4,F6,O1,O3yO4)	DO2 Implementar una mejora en la calidad de enseñanza a los escolares a través de capacitaciones a los docentes y equipamiento actualizado en cada centro educativo (D1, D2, D3, D5, D6, O1,O4yO5)
2	Revaloración y promoción de la riqueza natural y arqueológica como productos bandera del Perú	FO2 Incrementar la crianza de camélidos para desarrollar la venta de tejidos artesanales y carne para el consumo masivo (F2, F4,F6,F7,O1,O2,O4,O7yO8)	DO3 Aprovechar las exoneraciones tributarias para instalar microempresas sostenibles a través del turismo (D2,D3,D6,O1,O2,O3,O4,O5,O7yO8)
3	Crecimiento de la inversión privada en las regiones del sur del Perú	FO3 Incrementar las áreas de cultivo para obtener mayor producción de productos orgánicos para el mercado interno y externo (F1,F3,F4,F5,F6 O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7 y O8)	DO4 Implementar un plan para instalar servicios básicos (agua, desagüe y electricidad) para generar un impacto positivo en la población de la provincia (D1,D2,D4,D5,D9,O1,O3,O4,O5yO8)
4	Crecimiento económico sostenido de las regiones del sur del Perú	FO4 Implementar educación técnica en turismo, que permita satisfacer la demanda laboral de las actividades económicas de mayor crecimiento (F1,F3,F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O6yO8)	DO5 Formar clústers con otras provincias para promocionar rutas turísticas para generar un mayor ingreso económico familiar. (D1,D2,D3,D5,D6,O1,O2,O3,O4,O5yO8)
5	Apertura comercial del país a través de acuerdos comerciales con las economías más importantes del mundo	FO5 Incrementar la demanda turística de tipo rural, vivencial y aventura sostenible (F4,F5,F6,F7 O1,O2,O3,O4,O5,O7yO8)	DO6 Implementar el desarrollo tecnológico y redes de comunicación para la población de la provincia (D1,D4,D5,D7,O1,O3,O4,O7yO8)
6	Apoyo de Pro Inversión para la promoción de productos agrícolas con potencial exportador	FO6 Establecer y promocionar rutas turísticas tipo turismo rural, vivencial y aventura aprovechando el apoyo de promoción de Mincetur (F1,F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7yO8)	DO7 Implementar servicios de salud y postas médicas en todas las zonas urbanas y rurales de la provincia (D1, D2, D3, D4, D7, D8, O1, O3, O4 Y O8)
7	Exoneraciones tributarias para la formación de empresas en zonas alto andinas del país	FO7 Concientizar a la población para la participación de empresas privadas en la concreción de nuevos negocios en el sector de turismo (F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O4,O5,O7yO8)	
8	Construcción de nuevas carreteras que permitan la interconexión de las provincias alto andinas del Perú	FO8 Desarrollar la construcción de carreteras a la provincia de La Unión y a todos sus distritos (F4, F5,F6,,F8,O1,O2,O4,O5,O6yO8)	
	Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1	Tendencia sociocultural de la paradoja del crecimiento infeliz en un contexto de crecimiento económico acelerado	FA1 Implementar la inversión pública y privada que cuente con proyectos ambientalmente sostenibles en agricultura, energía y turismo (F1,F3,F4,F5,F6,A1,A3,A4,A5yA6)	DA1 Establecer para que el gobierno a través del MTC asegure la construcción de la red vial para la provincia de La Unión (D1,D2,D4,A1,A2,A3,A4yA7)
2	Preferencias políticas del ciudadano por el cambio radical en el modelo económico debido a la ausencia de bienestar	FA2 Incrementar el desarrollo de la industria agroexportadora de productos orgánicos (F1,F3,F6,A1,A3,A4,A5y A6)	DA2 Implementar un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía para una mejor educación en los centros educativos de la provincia (D2,D4,D5,D7,A4yA7)
3	Conflictos sociales generados principalmente por problemas socio ambientales derivados de la utilización de los recursos	FA3 Desarrollo de un plan de capacitación en prevención y manejo de conflictos en relación al medio ambiente y responsabilidad social (F4,F,A1,A2,A3,A5yA7)	DA3 Atender la deficiencia nutricional de los niños a través de la producción de la quinua y kiwicha (D2,D3,D4,D5,D9,A4,A6yA7)
4	Bajo nivel de profesionales ingenieros en las regiones del interior del Perú, que promuevan el desarrollo de la industria	FA4 Desarrollar la gastronomía a base de los productos orgánicos que produce la provincia (F4,F5,F6,F7,A1,A4yA7)	DA4 Implementación y concientización del cuidado del cuidado de los recursos naturales de la provincia (D2,D7,D9,A2,A3,A5yA6)
5	Calentamiento global que ocasiona la desglaciación de los nevados, y cambios climáticos inesperados	FA5 Desarrollar la explotación del sector de turismo, debido a que cuenta la provincia con muchos atractivos turísticos (F5,F6,F7,A1,A5)	DA5 Crear un fondo de proyectos para mejorar la calidad de educación básica y superior en la provincia (D1,D2,D5,A1,A5yA7)
6	Situaciones climatológicas que afectan las vías de comunicación y áreas de cultivo	FA6 Continuar con la relación amical con las comunidades y tomar en cuenta sus intereses, de tal manera que esta perciba los beneficios fruto del desarrollo de proyectos públicos y privados (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F8,A1,A2,A3)	
7	Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central		

Tabla 55

Factores Determinantes de la Provincia de La Unión

Factores determinantes de la fortaleza financiera(FF)										
1	Retorno de La inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
FF	1.56									1.56
Factores determinantes de la ventaja competitiva(VC)										
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
VC	-4.00									-3.78
Factores determinantes de la fortaleza de la industria(FI)										
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
FI	2.44									2.44
Factores determinantes de la estabilidad del entorno(EE)										
1	Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2	Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Variabilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Rango de precio de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5	Barreras de entrada al Mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6	Rivalidad/ presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
EE	-2.50									-2.5
X = VC + FI										-1.34
Y = FF + EE										-0.94

Estrategias DA-Evitar (Mini-Mini):

Según D'Alessio (2014), generar las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno.

DA1. Establecer para que el gobierno a través del MTC asegure la construcción de la red vial para la provincia de La Unión.

DA2. Implementar un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía para una mejor educación en los centros educativos de la provincia.

DA3. Atender la deficiencia nutricional de los niños a través de la producción de la quinua y kiwicha.

DA4. Implementación y concientización del cuidado del cuidado de los recursos naturales de la provincia.

DA5. Crear un fondo de proyectos para mejorar la calidad de educación básica y superior en la provincia.

Estrategias FO-Explotar (Maxi-Maxi):

Según D'Alessio (2014), generar las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (explotar).

FO1. Implementar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado del medio ambiente.

FO2. Incrementar la crianza de camélidos para desarrollar la venta de tejidos artesanales y carne para el consumo masivo.

FO3. Incrementar las áreas de cultivo para obtener mayor producción de productos orgánicos para el mercado interno y externo.

FO4. Implementar educación técnica en turismo, que permita satisfacer la demanda laboral de las actividades económicas de mayor crecimiento.

FO5. Incrementar la demanda turística de tipo rural, vivencial y aventura sostenible.

FO6. Establecer y promocionar rutas turísticas tipo turismo rural, vivencial y aventura aprovechando el apoyo de promoción de Mincetur.

FO7. Concientizar a la población para la participación de empresas privadas en la concreción de nuevos negocios en el sector de turismo.

FO8. Desarrollar la construcción de carreteras a la provincia de La Unión y a todos sus distritos.

Estrategias FA-Confrontar (Maxi-Mini):

Por último, Según D'Alessio (2014), generar las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (confrontar).

FA1. Implementar la inversión pública y privada que cuente con proyectos ambientalmente sostenibles en agricultura, energía y turismo.

FA2. Incrementar el desarrollo de la industria agroexportadora de productos orgánicos.

FA3. Desarrollo de un plan de capacitación en prevención y manejo de conflictos en relación al medio ambiente y responsabilidad social.

FA4. Desarrollar la gastronomía a base de los productos orgánicos que produce la provincia.

FA5. Desarrollar la explotación del sector de turismo, debido a que cuenta la provincia con muchos atractivos turísticos.

FA6. Continuar con la relación amical con las comunidades y tomar en cuenta sus intereses, de tal manera que esta perciba los beneficios fruto del desarrollo de proyectos públicos y privados.

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

Para elaborar la matriz de Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (MPEYEA), se va a considerar la metodología des D'Alessio (2012). Se formará un polígono

a través de la unión de vectores, con cuyos datos se obtendrá la postura estratégica más apropiada para la provincia de La Unión. Con este análisis, la provincia de La Unión se encuentra en una posición defensiva. Según D'Alessio (2012), esta posición es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera. Por lo tanto, La Unión debería ser mucho más competitiva. En este sentido, se recomienda aplicar las siguientes estrategias: (a) desarrollo de nuevos productos sostenibles, (b) ampliar nuevas variedades de productos orgánicos ecológicos, y (c) gestionar de forma adecuada los recursos naturales hídricos, capacitar mano de obra calificada con la finalidad de mejorar la calidad de vida a través del tiempo para consolidarse como una de las provincias más competitivas de la región Arequipa (ver Figura 46)

6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

Según la matriz, los productos con los que cuenta la provincia se encuentran en el cuadrante de interrogación. Estos son el turismo, infraestructura, salud y energía, y los cuadrantes de la estrella son los productos orgánicos (quinua, kiwicha y papa). La provincia de La Unión debe aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo intensivo del sector turismo acorde con la visión desarrollada para el año 2026 a través de la construcción de una infraestructura acorde a los requerimientos de los turistas, la implementación de una infraestructura moderna y capacitación a los docentes del sector educación y brindar energía y redes de comunicación en todos los distritos de la provincia (ver Figura 47).

6.4 Matriz Interna – Externa (MIE)

Para la obtención de la Matriz MIE se utilizan los valores de la MEFE y MEFI, los cuales fueron 2.00 y 2.67 respectivamente. Estas coordenadas permiten ubicar a la provincia de la Unión en el cuadrante V (ver Figura 48). La ubicación de la provincia en el cuadrante mencionado significa que la organización debería desarrollarse selectivamente para mejorar (penetración en el mercado / desarrollo de productos).

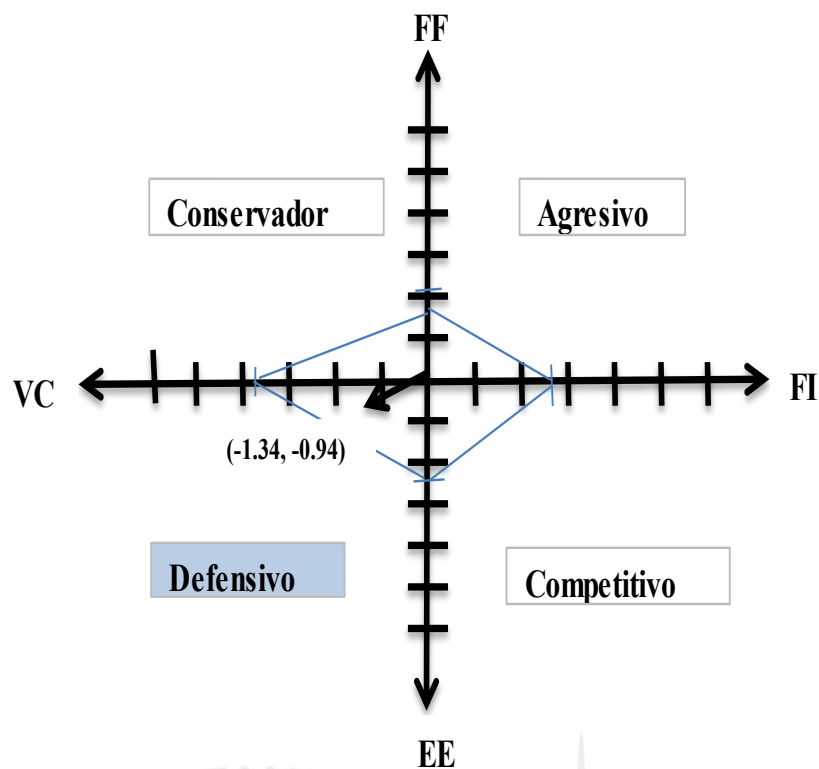


Figura 46. Matriz PEYEA de la provincia de La Unión.

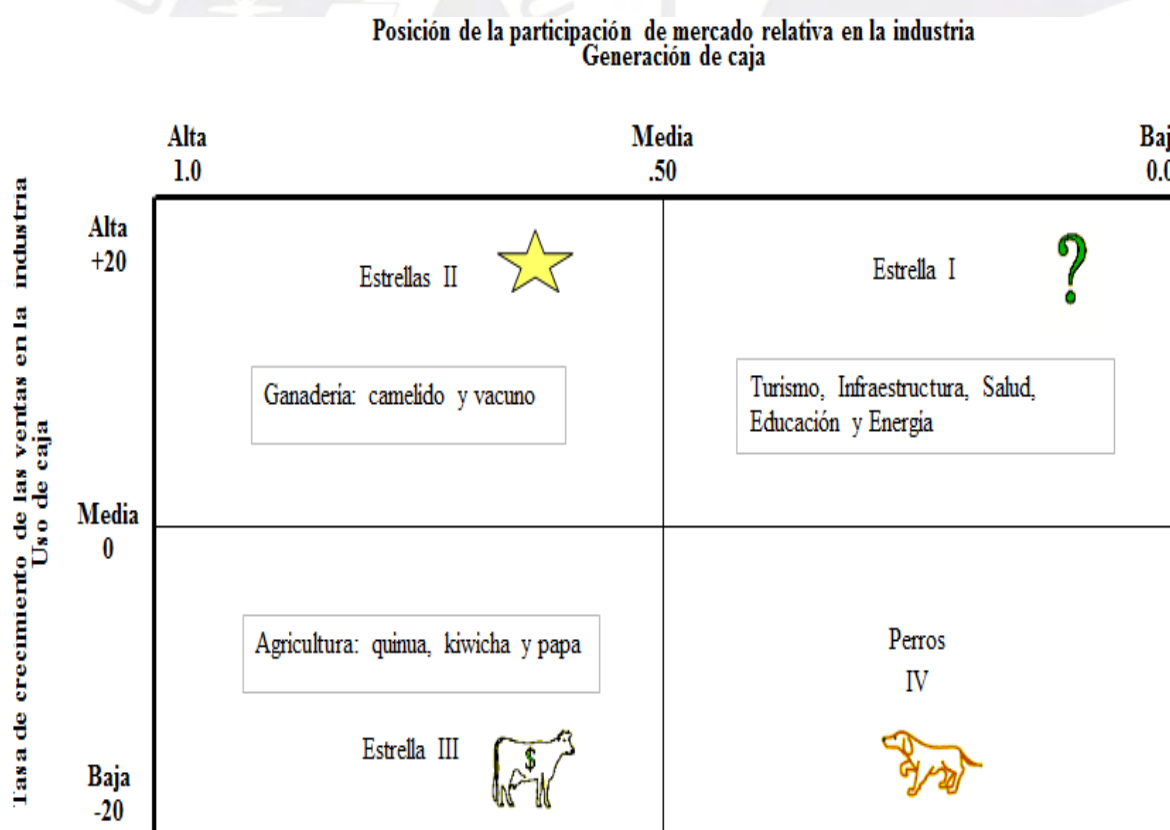


Figura 47. Matriz BCG de la provincia de La Unión

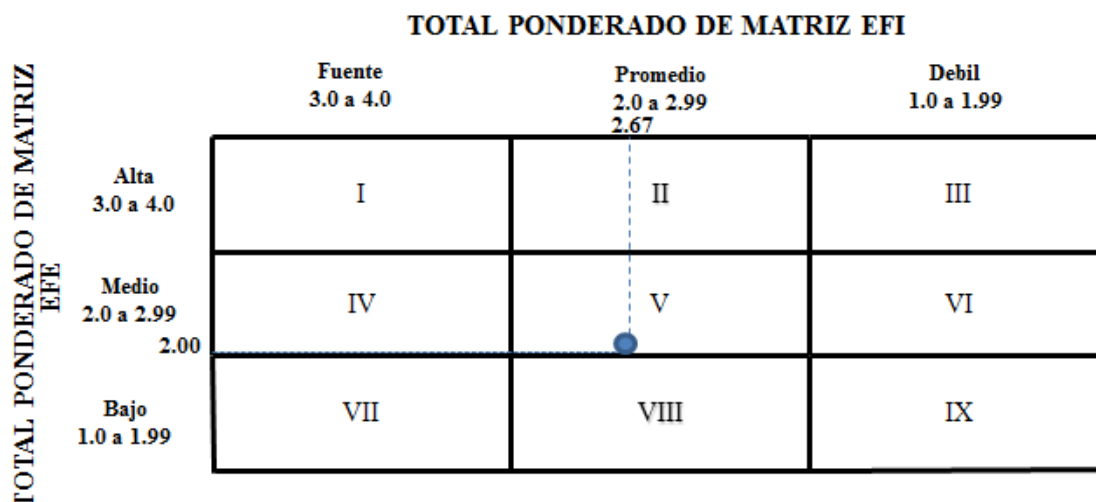


Figura 48. Matriz MIE de la provincia de La Unión.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Para la confección de esta matriz, se tienen en cuenta los ejes de crecimiento de mercado y la posición competitiva de la organización. El resultado ubica a la organización en el cuadrante II, que representa rápido crecimiento del mercado y su posición competitiva débil, se debe aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos como el turismo, debido a que cuenta la provincia con muchas riquezas históricas pre incas e incaicas y de la época de la colonia, baños termales, cataratas, canotaje y entre otros atractivos (ver Figura 49).

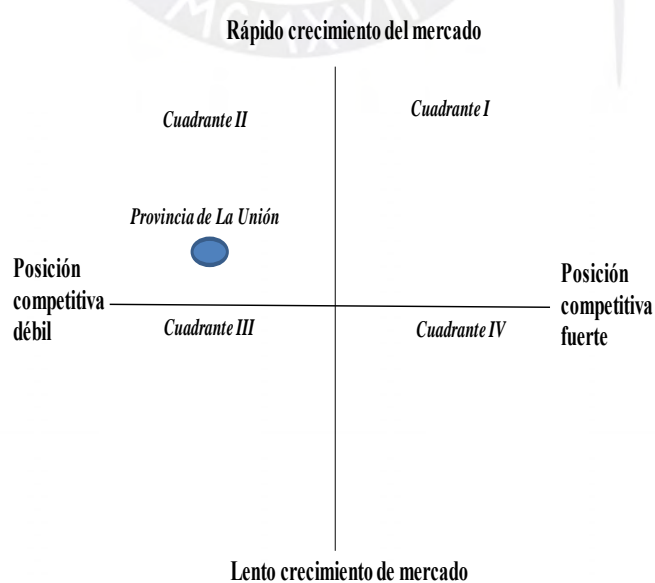


Figura 49. Matriz de la gran estrategia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias formuladas de la Matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se consolidan en la Matriz Decisión donde se observa las veces que repiten las estrategias para filtrar aquellas que se presentan con mayor repetición siendo el criterio usual el de tres repeticiones o más. Las estrategias que no logren alcanzar el criterio requerido serán consideradas de contingencia. En este caso, se ha decidido conservar las estrategias que obtengan la frecuencia de cuatro o más (ver Tabla 56).

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo con la matriz MCPE, se puede apreciar objetivamente cuáles son las mejores alternativas estratégicas en base a su valoración por cada uno de los factores críticos de éxito. El análisis de resultados de las matrices de la etapa primera y el análisis de emparejamiento y combinación de la segunda son los ingresos para la MCPE (D'Alessio, 2012). En base a esta evaluación (ver Tabla 57), de las 26 estrategias retenidas, se mantendrán las que tienen una puntuación mayor a 5. Las estrategias restantes serán consideradas de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 58, se muestra que las 13 estrategias cumplen con los cuatro criterios de Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2012). Las estrategias se encuentran evaluadas en el siguiente cuadro.

6.9 Matriz de Ética

La Matriz de Ética (ME) se utiliza para verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos sobre derechos, justicia y utilitarismo (D'Alessio, 2012). En el presente caso, las trece estrategias retenidas cumplen en no violar el principio ético (ver Tabla 59)

Tabla 56

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias Alternativas		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	Estrategia
1	FO1	Implementar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado del medio ambiente	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto
2	FO2	Incrementar la crianza de camélidos para desarrollar la venta de tejidos artesanales y carne para el consumo masivo	X	X	X	X		4	Penetración/ desarrollo de producto
3	FO3	Incrementar las áreas de cultivo para obtener mayor producción de productos orgánicos para el mercado interno y externo	X	X	X	X	X	5	Penetración/ desarrollo de producto
4	FO4	Implementar educación técnica en turismo, que permita satisfacer la demanda laboral de las actividades económicas de mayor crecimiento	X	X	X		X	4	Integración horizontal/ desarrollo de mercados
5	FO5	Incrementar la demanda turística de tipo rural, vivencial y aventura sostenible	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto/ desarrollo de mercados
6	FO6	Establecer y promocionar rutas turísticas tipo turismo rural, vivencial y aventura aprovechando el apoyo de promoción de Mincetur	X	X	X	X	X	5	Penetración/ desarrollo de mercado
7	FO7	Concientizar a la población para la participación de empresas privadas en la concreción de nuevos negocios en el sector de turismo	X		X	X	X	4	Integración horizontal/ desarrollo de mercado
8	FO8	Desarrollar la construcción de carreteras a la provincia de La Unión y a todos sus distritos	X	X	X	X	X	5	Penetración/ desarrollo de mercado
9	FA1	Implementar la inversión pública y privada que cuente con proyectos ambientalmente sostenibles en agricultura, energía y turismo	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto
10	FA2	Incrementar el desarrollo de la industria agroexportadora de productos orgánicos	X		X	X	X	4	Penetración/ desarrollo de mercado
11	FA3	Desarrollo de un plan de capacitación en prevención y manejo de conflictos en relación al medio ambiente y responsabilidad social	X				X	2	Integración horizontal
12	FA4	Desarrollar la gastronomía a base de los productos orgánicos que produce la provincia	X	X	X	X	X	5	Integración horizontal/ desarrollo de mercado
13	FA5	Desarrollar la explotación del sector de turismo, debido a que cuenta la provincia con muchos atractivos turísticos	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto/ desarrollo de mercados
14	FA6	Continuar con la relación amical con las comunidades y tomar en cuenta sus intereses, de tal manera que esta perciba los beneficios fruto del desarrollo de proyectos públicos y privados	X				X	2	Integración horizontal
15	DO1	Crear un plan para construir carreteras con apoyo del gobierno central y gobierno regional	X	X	X	X	X	5	Integración horizontal/ desarrollo de mercado
16	DO2	Implementar una mejora en la calidad de enseñanza a los escolares a través de capacitaciones a los docentes y equipamiento actualizado en cada centro educativo	X				X	2	Integración horizontal
17	DO3	Aprovechar las exoneraciones tributarias para instalar microempresas sostenibles a través del turismo	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto/ desarrollo de mercados
18	DO4	Implementar un plan para instalar servicios básicos (agua, desagüe y electricidad) para generar un impacto positivo en la población de la provincia	X		X	X	X	4	Integración horizontal/ desarrollo de mercados
19	DO5	Formar clústers con otras provincias para promocionar rutas turísticas para generar un mayor ingreso económico familiar.	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de producto/ desarrollo de mercados
20	DO6	Implementar el desarrollo tecnológico y redes de comunicación para la población de la provincia	X		X	X	X	4	Integración horizontal/ desarrollo de mercados
21	DO7	Implementar servicios de salud y postas médicas en todas las zonas urbanas y rurales de la provincia	X				X	2	Integración horizontal
22	DA1	Establecer que el gobierno a través del MTC asegure la construcción de la red vial para la provincia de La Unión	X	X	X	X	X	5	Integración horizontal/ desarrollo de mercados
23	DA2	Implementar un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía para una mejor educación en los centros educativos de la provincia	X		X	X	X	4	Integración horizontal/ desarrollo de mercados
24	DA3	Atender la deficiencia nutricional de los niños a través de la producción de la quinua y kiwicha	X	X			X	3	Integración horizontal/ Atrincheramiento
25	DA4	Implementación y concientización del cuidado de los recursos naturales de la provincia	X	X	X	X	X	5	Integración horizontal/ desarrollo de mercados
26	DA5	Crear un fondo de proyectos para mejorar la calidad de educación básica y superior en la provincia	X	X			X	3	Integración horizontal/ Atrincheramiento

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

Tabla 58

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Incrementar las áreas de cultivo para obtener mayor producción de productos orgánicos para el mercado interno y externo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Incrementar la demanda turística de tipo rural, vivencial y aventura sostenible	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Concientizar a la población para la participación de empresas privadas en la concreción de nuevos negocios en el sector de turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Desarrollar la inversión pública y privada que cuente con proyectos ambientalmente sostenibles en agricultura, energía y turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Desarrollar la gastronomía a base de los productos orgánicos que produce la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Implementar la explotación y puesta en valor del sector turismo, debido a que cuenta la provincia con muchos atractivos turísticos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Crear un plan para construir carreteras con apoyo del gobierno central y gobierno regional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Implementar una mejora en la calidad de enseñanza a los escolares a través de capacitaciones a los docentes y equipamiento actualizado en cada centro educativo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Aprovechar las exoneraciones tributarias para instalar microempresas sostenibles a través del turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Implementar un plan para instalar servicios básicos (agua, desagüe y electricidad) para generar un impacto positivo en la población de la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Formar clústers con otras provincias para promocionar rutas turísticas para generar un mayor ingreso económico familiar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Desarrollar a través del MTC asegure la construcción de la red vial para la provincia de La Unión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Implementar un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía para una mejor educación en los centros educativos de la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" de D'Alessio F.,2012,p.411

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Todas nuestras estrategias retenidas son los que se mantienen después de haber pasado varios filtros de matrices, conocidos también como estrategias primarias.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según a lo afirmado por D'Alessio (2012) se debe verificar que nuestros objetivos de largo plazo deberán alcanzar las estrategias finalmente retenidas, podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los OLP trazados, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más (ver Tabla 60).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de competidores es evaluar las estrategias retenidas y las posibilidades de hacer frente los competidores. La provincia de Caylloma tiene la mayor opción de respuesta frente a las estrategias planteadas para la provincia de La Unión, debido a las condiciones de los recursos con los que cuenta como: infraestructura, red vial, hoteles, servicios básicos y entre otros aspectos. Dentro de las estrategias planteadas hay algunos que ya están implementados por algunas provincias pero también hay estrategias que no podrán ser copiados y la vez tampoco podrán ser neutralizados.

6.13 Conclusiones

El FODA nos ha dado 26 estrategias de desarrollo para la provincia de La Unión, al unir los cuatro cuadrantes: siete estrategias en el cuadrante de debilidades con oportunidades (DO), cinco estrategias en el cuadrante de debilidades con amenazas (DA), ocho estrategias en el cuadrante de fortalezas con oportunidades (FO), y seis estrategias en el cuadrante de fortalezas con amenazas (FA). La matriz PEYEA ubica a la provincia en una posición defensiva, por lo tanto la provincia debería enfocarse a ser más competitivo respecto a otras provincias de la región.

Tabla 59

Matriz de Ética

Matriz Ética de la Provincia de La Unión		Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
Estrategias		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 en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
		1	Incrementar las áreas de cultivo para obtener mayor producción de productos orgánicos para el mercado interno y externo	P	N	P	P	N	P	P	J	J	N	E
2	Incrementar la demanda turística de tipo rural, vivencial y aventura sostenible	N	P	N	P	P	P	N	J	J	N	E	E	Si
3	Concientizar a la población para la participación de empresas privadas en la concreción de nuevos negocios en el sector de turismo	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
4	Desarrollar la inversión pública y privada que cuente con proyectos ambientalmente sostenibles en agricultura, energía y turismo	N	P	P	P	N	P	N	J	J	J	E	E	Si
5	Desarrollar la gastronomía a base de los productos orgánicos que produce la provincia	P	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
6	Implementar la explotación y puesta en valor del sector turismo, debido a que cuenta la provincia con muchos atractivos turísticos	N	P	P	P	N	P	P	J	J	N	E	E	Si
7	Crear un plan para construir carreteras con apoyo del gobierno central y gobierno regional	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
8	Implementar una mejora en la calidad de enseñanza a los escolares a través de capacitaciones a los docentes y equipamiento actualizado en cada centro educativo	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
9	Aprovechar las exoneraciones tributarias para instalar microempresas sostenibles a través del turismo	N	P	N	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
10	Implementar un plan para instalar servicios básicos (agua, desagüe y electricidad) para generar un impacto positivo en la población de la provincia	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
11	Formar clústers con otras provincias para promocionar rutas turísticas para generar un mayor ingreso económico familiar.	N	P	N	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
12	Desarrollar a través del MTC asegure la construcción de la red vial para la provincia de La Unión	P	P	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Si
13	Implementar un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía para una mejor educación en los centros educativos de la provincia	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si

Tabla 60

Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
		Incrementar la población con educación secundaria completa, con un ratio de 32.9% al 85% en el año 2026	Reducir el nivel de pobreza de 50.5% a 20%, para el año 2026	Aumentar el servicio de electricidad, de 53% a un 90% de viviendas, para el año 2026	Aumentar la proporción de viviendas con acceso al agua y desagüe, de 62% a un 85%, para el año 2026.	Aumentar el ingreso per cápita de S/ 233.9 mensual a S/ 421.02 mensual por familia al año 2026	Incrementar la demanda de visitantes desde 18,250 hasta 500,000 mil turistas entre nacionales y extranjeros para el año 2026.	Mejorar la infraestructura vial de un 21% de vías asfaltadas a un 90%, para el año 2026
Estrategias								
1	Incrementar las áreas de cultivo para obtener mayor producción de productos orgánicos para el mercado interno y externo		X			X	X	
2	Incrementar la demanda turística de tipo rural, vivencial y aventura sostenible		X	X	X	X	X	X
3	Concientizar a la población para la participación de empresas privadas en la concreción de nuevos negocios en el sector de turismo		X	X	X	X	X	X
4	Desarrollar la inversión pública y privada que cuente con proyectos ambientalmente sostenibles en agricultura, energía y turismo		X	X	X	X	X	X
5	Desarrollar la gastronomía a base de los productos orgánicos que produce la provincia		X		X	X	X	
6	Implementar la explotación y puesta en valor del sector turismo, debido a que cuenta la provincia con muchos atractivos turísticos		X	X	X	X	X	X
7	Crear un plan para construir carreteras con apoyo del gobierno central y gobierno regional	X	X	X	X	X		X
8	Implementar una mejora en la calidad de enseñanza a los escolares a través de capacitaciones a los docentes y equipamiento actualizado en cada centro educativo	X	X	X	X	X		X
9	Aprovechar las exoneraciones tributarias para instalar microempresas sostenibles a través del turismo		X	X	X	X	X	
10	Implementar un plan para instalar servicios básicos (agua, desagüe y electricidad) para generar un impacto positivo en la población de la provincia	X	X	X	X			X
11	Formar clústers con otras provincias para promocionar rutas turísticas para generar un mayor ingreso económico familiar		X	X	X	X	X	X
12	Desarrollar a través del MTC asegure la construcción de la red vial para la provincia de La Unión	X	X			X	X	X
13	Implementar un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía para una mejor educación en los centros educativos de la provincia	X	X	X				X

La matriz Boston Consulting Group permite analizar nuestros productos en relación a las ventas y desarrollo del mercado. Como interrogantes se ha identificado a los sectores de turismo, salud, infraestructura, educación y energía. La estrategia que debería aplicarse sería de desarrollo de mercados, sobretodo en el sector de turismo.

Dentro de la matriz MIE la provincia de La Unión se ubica en el cuadrante V, significa que la organización debería desarrollarse selectivamente. Con la matriz de decisión se ha logrado filtrar las estrategias que se repiten con más frecuencia de cuatro o más y las estrategias a implementar es de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

También se debe considerar la matriz cuantitativa por la selección de 13 estrategias con puntaje mayor a cinco, los cuales pasaron los cuatro criterios de Rumelt y la Matriz de Ética. En la matriz de posibilidades existen algunas estrategias que están implementados, pero a la vez existen otras que no podrán ser copiados y tampoco podrán ser neutralizadas. En la matriz de Estrategias versus Los Objetivos de Largo Plazo, se han identificado que las 13 estrategias seleccionadas, después de haber realizado todo el análisis son los que brindarán lograr los objetivos propuestos de largo plazo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2012), los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia los objetivos de largo plazo (OLP). Es por esta razón que la suma de los objetivos de corto plazo (OCP) darán como resultado los objetivos propuestos de largo plazo (OLP) para la provincia de La Unión para el año 2026.

Objetivo de Largo Plazo (OLP) 1

Incrementar la población con educación secundaria completa, con un ratio de 32.9% al 85% en el año 2026. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 1.1 Incentivar y motivar la asistencia de los alumnos a las escuelas y colegios, para lograr un crecimiento sostenido de asistencia en un 53.74% en los próximos 4 años (2020), con una tasa de crecimiento anual de 5.21% por año hasta el año 2026.

OCP 1.2 Evaluar y mejorar en los próximos 3 años (2019) la calidad educativa de las escuelas y colegios nacionales, capacitando a los docentes con metodologías de última generación, incluir el idioma inglés desde la educación primaria.

OCP 1.3 Implementar en 50% en los próximos 5 años salas de computo (2021), herramientas virtuales de enseñanza y acceso permanente a redes de internet en todas las instituciones de la provincia.

OCP 1.4 Establecer para el año 2025 alumnos con secundaria completa al 75% de la población.

Objetivo de Largo Plazo (OLP) 2

Reducir el nivel de pobreza de 50.5% a 20%, para el año 2026. Los objetivos de corto plazo relacionados con esto son:

OCP 2.1 Reducir el nivel de pobreza en 44.4% en los próximos 2 años (2018). A una tasa de 3.05% anual.

OCP 2.2 Para el año 2018, Implementar políticas de desarrollo sostenible: PYMEs para las personas emprendedoras en cada distrito alineados al comercio de los productos orgánicos y desarrollo del turismo.

OCP 2.3 Desarrollar una cultura de ahorro y crédito (plan de asistencia crediticia, formalización de organizaciones de productores) en los próximos 2 años (2018).

OCP 2.4 A partir del año 2018 lograr la creación de un instituto público orientado a carreras técnicas relacionados al cultivo y exportación de productos orgánicos, turismo y exportación de prendas de vestir

OCP 2.5 Elaborar un plan de capacitaciones para los pobladores en temas de agroindustria, agrícolas orgánicas, mejoramiento ganadero de vacunos y camélidos, textil en los próximos 3 años (2019).

Objetivo de Largo Plazo OLP 3

Aumentar el servicio de electricidad de 53% a un 90% de viviendas, para el año 2026. Los objetivos de corto plazo relacionados a ello son:

OCP 3.1 A partir del 2018, aumentar en 60.4% las viviendas con servicio de electricidad, cuya tasa de crecimiento anual será de 3.7%.

OCP 3.2 Establecer y desarrollar con los representantes de los distritos de la población para que puedan aprobar proyectos de inversión privada (hidroeléctrica), debido a que la provincia cuenta con recurso hídrico en abundancia para lograr masificar la electrificación en los próximos 4 años (2020).

OCP 3.3 Desarrollar el logro de la electrificación en toda la provincia al 78.9% en el año 2024.

Objetivo de Largo Plazo OLP 4

Aumentar la proporción de viviendas con acceso al agua y desagüe, de 62% a un 85%, para el año 2026. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 4.1 Incrementar los servicios de agua potable y desagüe al 66.6% en los próximos 2 años (2018), cuya tasa anual de crecimiento por año será de 2.3%

OCP 4.2 Desarrollar durante los primeros 2 años (2018) programas de capacitación a la población de los beneficios que genera cuando un poblador posee agua potable y desagüe en cada hogar. olp 5

Objetivo de Largo Plazo OLP 5

Aumentar el ingreso per cápita de S/ 233.9 mensual a S/ 421.02 mensual por familia al año 2026. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 5.1 Incrementar el promedio de ingreso familiar de S/ 233.9 a S/ 252.6 en el año 2018, con una tasa de crecimiento del 8% anual.

OCP 5.2 Continuar con las mesas de concertación de la agenda 21 donde se mantiene la activa participación organizada de la sociedad civil, autoridades e instituciones para la gestión compartida del desarrollo sostenible de la provincia a partir del 2017 hasta el 2026.

OCP 5.3 Para el año 2020 haber logrado la capacitación del 50% de la población sobre el cuidado y mantenimiento de la cultura de la provincia, brindándole valores y principios éticos así como el compromiso en el desarrollo sostenible de la provincia a través de los recursos clave con los que cuenta como el turismo, agricultura e hídrico.

Objetivo de Largo Plazo OLP 6

Incrementar la demanda de visitantes desde 18,250 hasta 500,000 mil turistas entre nacionales y extranjeros para el año 2026. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 6.1 Lograr que el número de visitantes hacia el 2018 en La Unión tenga un crecimiento sostenido de 50,000 mil turistas entre extranjeros y nacionales.

OCP 6.2 Lograr la permanencia del turista entre 2 a 4 días en los próximos 2 años (2018).

OCP 6.3 Implementación un plan turístico y posicionar a la provincia como uno de los destinos turísticos más atractivos en los próximos 3 años (2019).

OCP6.4 Lograr que el número de visitantes hacia el 2021 en La Unión tenga un crecimiento sostenido de 150,000 mil turistas entre extranjeros y nacionales.

Objetivo de Largo Plazo OLP 7

Mejorar la infraestructura vial de un 21% asfaltada a un 90% para el año 2026. Los objetivos de corto plazo relacionados son:

OCP 7.1 Para el año 2020 definir la viabilidad y sostenibilidad de los corredores económicos: Charcana–Cotahuasi, Sayla–Tauría–Charcana, Huaynacotas–Alca, Cotahuasi–Alca, Quechualla–Cotahuasi y Puyca-Alca logrando ejecutar 6.9% de vías asfaltadas anualmente.

OCP 7.2 Para el año 2018 declarar de interés público la ejecución de las carreteras asfaltadas a cargo de las autoridades y población civil.

OCP 7.3 Al año 2019, lograr el asfaltado del 41.7% de las carreteras que unen a todos los distritos y anexos de la provincia.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los recursos económicos disponibles con los que cuenta la provincia de La Unión provienen del gobierno central, regional, local y la inversión privada. El presupuesto aprobado para la provincia se distribuye entre la capital provincial y sus 10 distritos, donde se percibe que el 2% del presupuesto de la región Arequipa es asignado para la provincia de La Unión, y de éste 23% es asignado a la municipalidad provincial de La Unión Cotahuasi y 16% asignado a la municipalidad distrital de Puyca (ver Tabla 61). Se observa que tres distritos poseen asignaciones en promedio de 13%. Y el resto de los distritos poseen un limitado ingreso para las obras de ejecución e interés público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

7.3 Políticas de cada Estrategia

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión (D'Alessio, 2014). Se presenta las políticas siguientes por cada estrategia para la provincia de La Unión (ver Tabla 62).

Tabla 61

Ley 29951 del Presupuesto del Sector Público Para el Año Fiscal 2015

Distribución institucional por ámbito regional-periodo 2015 Consolidado sector público-consolidado (en nuevos soles)						
Departamento: Arequipa Provincia: La Unión						
Fuente de financiamiento	Recursos ordinarios	Recursos directamente recaudados	Recursos por operaciones oficiales de crédito	Recursos determinados	Total	Porcentaje %
Arequipa	14,970,676	106,906,826	358,523	586,032,364	708,268,389	
La Unión(Total)	514,992	532,772	83,631	9,418,515	10,549,910	100
Municipalidad Provincial de La Unión- Cotahuasi	261,289	139,772	82,631	1,987,522	2,471,214	23
Municipalidad Distrital de Alca	39,909	45,000		1,033,998	1,118,907	11
Municipalidad Distrital de Charcana	14,017	5,000		505,385	524,402	5
Municipalidad Distrital de Huaynacotas	50,994	198,000		1,088,096	1,337,090	13
Municipalidad Distrital de Pampamarca	32,504	55,000	1,000	749,901	838,405	8
Municipalidad Distrital de Puyca	56,328	18,000		1,564,880	1,639,208	16
Municipalidad Distrital de Quechualla	6,134	2,000		429,155	437,289	4
Municipalidad Distrital de Sayla	7,781			534,199	541,980	5
Municipalidad Distrital de Tauria	6,924	15,000		472,372	494,296	5
Municipalidad Distrital de Tomepampa	14,762	20,000		469,709	504,471	5
Municipalidad Distrital de Toro	24,350	35,000		583,298	642,648	6

Nota. "Ley No 29951 del presupuesto del sector público para el año 2015" por MEF, 2014 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2015/Anexos/Anexo7.pdf)

E1. Incrementar las áreas de cultivo para obtener mayor producción de productos orgánicos para el mercado interno y externo.

E2. Incrementar la demanda turística de tipo rural, vivencial y aventura sostenible.

E3. Concientizar a la población para la participación de empresas privadas en la concreción de nuevos negocios en el sector de turismo.

E4. Desarrollar la inversión pública y privada que cuente con proyectos ambientalmente sostenibles en agricultura, energía y turismo.

E5. Desarrollar la gastronomía a base de los productos orgánicos que produce la provincia.

E6. Implementar la explotación y puesta en valor del sector turismo, debido a que cuenta la provincia con muchos atractivos turísticos.

E7. Crear un plan para construir carreteras con apoyo del gobierno central y gobierno regional.

E8. Implementar una mejora en la calidad de enseñanza a los escolares a través de capacitaciones a los docentes y equipamiento actualizado en cada centro educativo

E9. Aprovechar las exoneraciones tributarias para instalar microempresas sostenibles a través del turismo.

E10. Implementar un plan para instalar servicios básicos (agua, desagüe y electricidad) para generar un impacto positivo en la población de la provincia.

E11. Formar clústers con otras provincias para promocionar rutas turísticas para generar un mayor ingreso económico familiar.

E12. Desarrollar a través del MTC asegure la construcción de la red vial para la provincia de La Unión.

E13. Implementar un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía para una mejor educación en los centros educativos de la provincia.

Tabla 62

Políticas de la Provincia de La Unión

Item	Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
1	Desarrollar inversión del sector público y privado en infraestructura moderna para el sector turismo		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
2	El 60% de la fuerza laboral deberá ser de la zona	X		X	X	X		X	X	X			X	X
3	Contribuir con el desarrollo de la provincia y sus pobladores a través de la participación en actividades económicas sostenibles	X		X	X	X	X	X		X		X	X	
4	Mejorar la calidad de vida de todos los pobladores de la provincia	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Implementar la empleabilidad y profesionalización de la población, a través de la mejora del nivel de enseñanza y apertura de centros de formación técnica en turismo y hotelería.				X				X		X			X
6	Contribuir al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y al cuidado del medio ambiente, flora y fauna.	X			X		X			X	X	X		
7	Desarrollar relaciones cordiales con todas las comunidades			X			X				X			
8	Impulsar la participación del colegio de ingenieros de Arequipa en los estudios técnicos y proyectos de desarrollo en infraestructura y red vial en la provincia				X			X			X		X	X
9	Priorizar los programas de iluminación pública, agua y desagüe en todos los distritos de la provincia			X	X		X			X	X			
10	Desarrollar la formalización de empresas en el sector turismo	X		X	X	X	X			X	X	X		
11	Programar alianzas estratégicas con operadores turísticos en nivel nacional e internacional		X	X	X	X	X			X	X	X		
12	Capacitar a los pobladores de las mejores prácticas de atención al turista			X	X			X						X
13	Creación de un plan de ruta turística incluyendo todos los atractivos con los que cuenta la provincia		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
14	Respetar y mantener el cuidado de los recursos naturales de la provincia			X	X		X		X		X			
15	Desarrollar contratación de profesionales en turismo en las zonas de desarrollo de la provincia		X	X	X	X	X			X		X		
16	Implementar la creación de la marca cañón de Cotahuasi el más profundo del mundo		X	X	X		X	X		X	X	X	X	X

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de La Unión

La provincia de La Unión solamente cuenta con una organización municipal, se debería crear una estructura organizacional en base a una estructura organizacional similar a otras provincias de la región Arequipa. La estructura organizacional debería ser óptima con personas multifuncionales, con áreas y oficinas con la cantidad mínima indispensable.

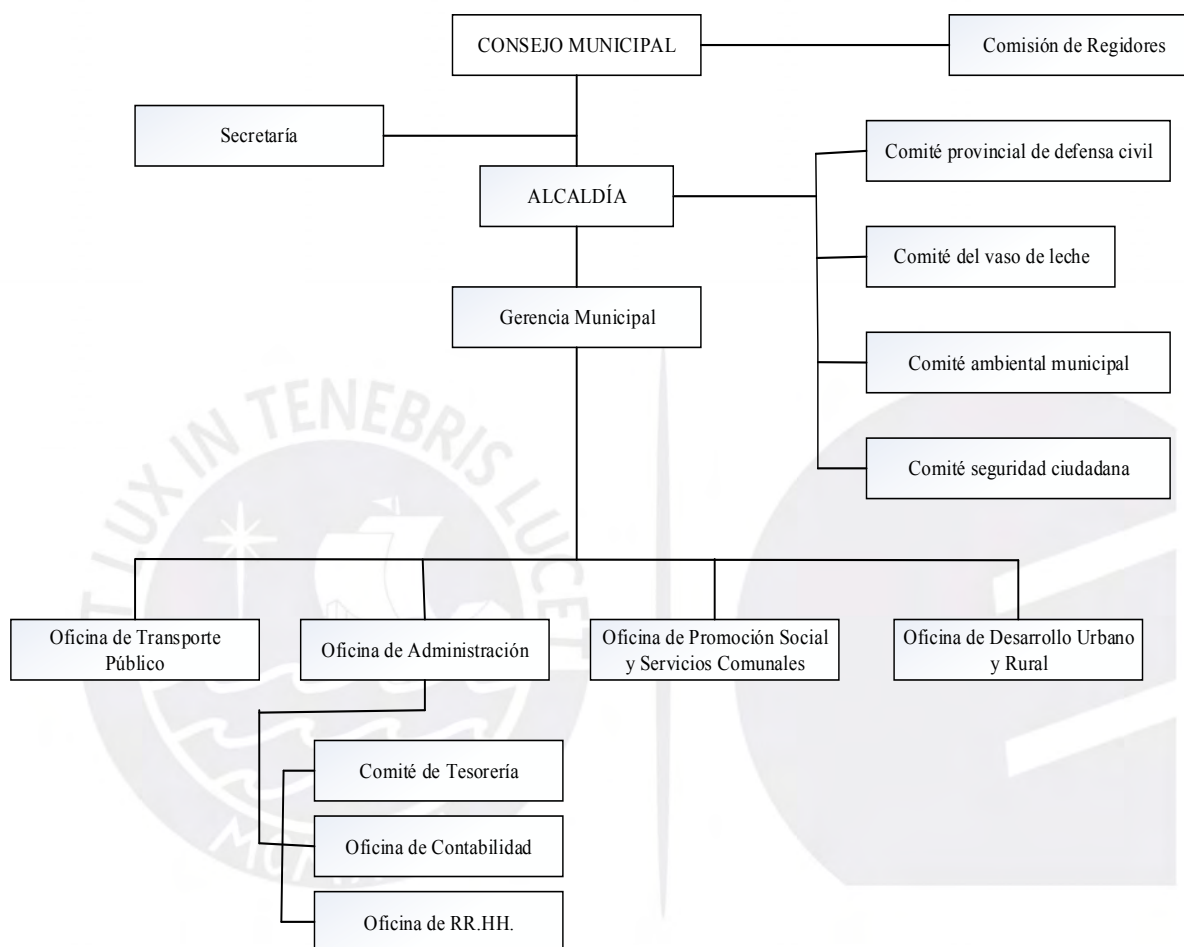


Figura 50. Organización municipal de la provincia de La Unión.
 “Municipalidad de La Unión,” por Municipalidad Provincial de La Unión

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Los habitantes de La Unión son los principales consumidores de los recursos naturales; por lo tanto, deben poner un cuidado especial en su explotación racional, tratando de evitar su agotamiento, procurando cuidar el medio ambiente y ecología de la provincia. El medio ambiente de la Reserva Paisajista Sub cuenca del Cotahuasi hoy en día viene siendo

dañado y destruido por diferentes formas, debido a que los habitantes desconocen o carecen de educación relacionado al medio ambiente.

Será necesario que haya creación de conciencia con el cuidado de la ecología en todos los distritos en el cuidado de la flora y fauna de la provincia. Todo habitante debería poseer sentimiento de pertenencia de los recursos naturales del cañón de Cotahuasi donde haya una vigilancia y promoción del cuidado del medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para el logro de los OLP y creación de éxito planteado, se requiere personal idóneo para ubicarlos en posiciones clave donde serán implementadas las políticas y estrategias. Lamentablemente, para la provincia de La Unión, existen obstáculos para buscar personas competentes, debido a que la gran mayoría de habitantes se dedican a la agricultura y ganadería, algunos de estos obstáculos son: (a) la oferta de profesionales es muy reducido; (b) los sueldos que se pagan se encuentran por debajo del mercado laboral; y (c) las condiciones climatológicas de La Unión en la parte alta son poco atractivas para profesionales de otras regiones. En base a los perfiles requeridos se van a evaluar al personal existente, en caso que haya dificultades para alcanzar las calificaciones establecidas, se tratará de promover para que puedan acceder a una vacante personas que pertenezcan a la región. Solo así se logrará con los objetivos de la organización.

7.7 Gestión del Cambio

Para el logro de la gestión del cambio, en primer lugar, los habitantes de la provincia deberían contar con recurso humano calificado acorde a las necesidades de cada especialidad. El trabajo en equipo deberá estar enfocado conjuntamente con la visión, misión, valores y código de ética; contar con iniciativa de charlas motivacionales, inteligencia emocional, ética, liderazgo y trabajo en equipo.

7.8 Conclusiones

La Unión cuenta con muchos recursos naturales que aún no han sido explotados. Logrando poner en marcha los proyectos de inversión; se podría hacer de la provincia uno de los más competitivos de la región, impulsado sobre todo por el sector de turismo, desarrollar proyectos sostenibles con uso del recurso hídrico y ampliación de zonas agrícolas para producir mayor cantidad productos orgánicos.

Los objetivos de cortos plazo (OCP) que se han planteado son para generar un mayor ingreso económico en cada familia de la población, por lo tanto se obtendrá una mejor calidad de vida (educación, salud, servicios básicos completos en cada hogar), acceso de vías asfaltadas para una mejor logística de distribución de los productos hacia los mercados nacionales y extranjeros.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo hace referencia a la evaluación y control, la cual viene a ser la tercera etapa del modelo secuencial del proceso estratégico. Es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2014). La provincia de La Unión tiene muchos potenciales para explotar y es por ello que se requiere realizar una evaluación y control estratégica para su planeamiento estratégico.

8.1 Perspectivas de Control

Para realizar una evaluación de desempeño, se utilizará el Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard), donde se han establecido todos los indicadores requeridos para medir la implementación de las estrategias y su desempeño. El Tablero de Control Integrado es una herramienta de control que interpreta la visión y la estrategia de la organización en un conjunto coherente. También se puede mencionar a la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas (a) financiera, (b) clientes, (c) interna, y (d) aprendizaje de la organización (Kaplan & Norton, 2009). Estas cuatro perspectivas se basan en lo siguiente:

- El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas o partes interesadas.
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor a la organización.
- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos

que brindan valor a los clientes y accionistas.

Kaplan y Norton (2001) precisaron que la perspectiva del cliente y financiera describen lo que la organización espera lograr, mientras que la perspectiva de procesos y aprendizaje describen como implantará la organización su estrategia.

8.1.1 Aprendizaje Interno

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizativo) que sustentan a los procesos que crean valor. Dentro del tablero de control de la Provincia de la Unión, se han identificado siete objetivos de corto plazo.

8.1.2 Procesos

Según Kaplan y Norton (2001), la perspectiva de procesos identifica los procesos claves de la organización que llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes. Si bien existen muchos procesos en la organización necesarios para la operatividad de la compañía, solo son algunos los que realmente agregan valor real a la estrategia planteada. Dentro del tablero de control de la Provincia de La Unión, se ha identificado 11 objetivos de corto plazo.

8.1.3 Clientes

Kaplan y Norton (2001) definieron la perspectiva de cliente como aquella que comprende indicadores de resultado tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia. Dentro del tablero de control de la provincia de La Unión, se han identificado cinco objetivos de corto plazo.

8.1.4 Financiera

Según Kaplan y Norton (2001), la perspectiva financiera describe los resultados

tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el coste por unidad producida. Estos indicadores muestran si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas. Dentro del tablero de control de la provincia de La Unión, se han identificado siete objetivos de corto plazo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2014). (ver Tabla 63, Tabla 64, Tabla 65 y Tabla 66).

Tabla 63

Perspectiva de Aprendizaje

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 1.1 Incentivar y motivar la asistencia de los alumnos a las escuelas y colegios, para lograr un crecimiento sostenido de asistencia en un 53.74% en los próximos 4 años (2020), con una tasa de crecimiento anual de 5.21% por año hasta el año 2026.	Índice de crecimiento en asistencia de alumnos a las escuelas y colegios	53.74%	2020
OCP 2.5 Elaborar un plan de capacitaciones para los pobladores en temas de agroindustria, agrícolas orgánicas, mejoramiento ganadero de vacunos y camélidos, textil en los próximos 3 años (2019).	Nº de capacitaciones impartidas/capacitaciones programadas	100%	2020
OCP 3.2 Establecer y desarrollar con los representantes de los distritos de la población para que puedan aprobar proyectos de inversión privada (hidroeléctrica), debido a que la provincia cuenta con recurso hídrico en abundancia y lograr masificar la electrificación en los próximos 4 años (2020).	Nº de participantes de la población / población de la Unión	70%	2020
OCP 4.2 Desarrollar durante los primeros 2 años (2018) programas de capacitación a la población de los beneficios que genera cuando un poblador posee agua potable y desagüe en cada hogar.	Nº de capacitaciones impartidas/capacitaciones programadas	100%	2019
OCP 5.2 Continuar con las mesas de concertación de la agenda 21 donde se mantiene la activa participación organizada de la sociedad civil, autoridades e instituciones para la gestión compartida del desarrollo sostenible de la provincia a partir del 2017 hasta el 2026.	Nº de concertaciones/mes	100%	2018
OCP 5.3 Para el año 2020 haber logrado la capacitación del 50% de la población sobre el cuidado y mantenimiento de la cultura de la provincia, brindándole valores y principios éticos así como el compromiso en el desarrollo sostenible de la provincia a través de los recursos clave con los que cuenta como el turismo, agricultura e hídrico.	Nº de capacitaciones impartidas/capacitaciones programadas	100%	2018

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

8.3 Conclusiones

El tablero de control balanceado es una herramienta que permite cerrar la brecha entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar, mediante la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica del cumplimiento de estos. Para cada objetivo, se ha definido la meta a lograr, el indicador de medición y el año en el cual se deberá cumplir la meta establecida. Respecto a la provincia de la Unión, se tienen seis indicadores relativos a la perspectiva del aprendizaje de la organización, ocho relacionados a la perspectiva de procesos, tres a la perspectiva de clientes y siete a la perspectiva financiera. Esta es la etapa dinámica del plan, debido a que el tablero de control retroalimenta a todo el proceso, lo que permite redefinir estrategias o planes de acción en caso que los resultados parciales no sean los esperados.

Tabla 64

Perspectiva de Proceso

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 1.2 Evaluar y mejorar en los próximos 3 años (2019) la calidad educativa de las escuelas y colegios nacionales, capacitando a los docentes con metodologías de última generación, incluir el idioma inglés desde la educación primaria.	N° de docentes capacitados / total de docentes	100%	2022
OCP 1.3 Implementar en 50% en los próximos 5 años salas de computo, herramientas virtuales de enseñanza y acceso permanente a redes de internet en todas las instituciones de la provincia.	N° de Salas de computo/salas totales de computo	50%	2022
OCP 1.4 Establecer para el año 2025 con secundaria completa el 75% de la población.	N° de alumnos y/o estudiantes que acabaron el colegio	75%	2025
OCP 2.2 Para el año 2018, Implementar políticas de desarrollo sostenible: PYMEs para las personas emprendedoras en cada distrito alineados al comercio de los productos orgánicos y desarrollo del turismo.	N° de políticas implementadas	1	2017
OCP 2.3 Desarrollar una cultura de ahorro y crédito (plan de asistencia crediticia, formalización de organizaciones de productores) en los próximos 2 años (2018).	(1 - N° de personas con préstamos / N° de personas endeudas en total)	25%	2020
OCP 2.4 A partir del año 2018 lograr la creación de un instituto público orientado a carreras técnicas relacionados al cultivo y exportación de productos orgánicos, turismo y exportación de prendas de vestir	Instituto público creado/ total de institutos públicos creados	1	2018
OCP 3.3 Desarrollar el logro de la electrificación en toda la provincia al 78.9% en el año 2024.	N° de casas electrificadas/N° de casas totales	78.9%	2024
OCP 7.1 Para el año 2020 definir la viabilidad y sostenibilidad de los corredores económicos: Charcana–Cotahuasi, Sayla–Tauría–Charcana, Huaynacotas–Alca, Cotahuasi–Alca, Quechualla–Cotahuasi y Puyca-Alca logrando ejecutar 6.9% de vías asfaltadas anualmente.	% de vías asfaltadas	6.9%	2018

Nota. “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2012, p.527

Tabla 65

Perspectiva de Cliente

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 2.1 Reducir el nivel de pobreza en 44.4% en los próximos 2 años (2018). A una tasa de 3.05% anual.	Reducción de decrecimiento de pobreza	3.05%	2018
OCP 3.1 A partir del 2018, aumentar en 60.4% las viviendas con servicio de electricidad. Cuya tasa de crecimiento anual será de 3.7%.	Aumento de viviendas con servicio de electricidad.	3.7%	2019
OCP 4.1 Incrementar los servicios de agua potable y desagüe al 66.6% en los próximos 2 años (2018). Cuya tasa anual de crecimiento por año será de 2.3%	Tasa de crecimiento de servicios de agua y desagüe	2.3%	2018

Nota. “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2012, p.527.

Tabla 66

Perspectiva Financiera

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición
OCP 5.1 Incrementar el promedio de ingreso familiar de S/ 233.9 a S/ 252.6 en el año 2018, con una tasa de crecimiento del 8% anual.	% de incremento de ingreso familiar	8%	2018
OCP 6.1 Lograr que el número de visitantes hacia el 2018 en La Unión tenga un crecimiento sostenido de 50,000 mil turistas entre extranjeros y nacionales	Incremento de visitantes	50,000	2019
OCP 6.2 Lograr la permanencia del turista entre 2 a 4 días en los próximos 2 años (2018).	Tiempo promedio de estadía por visita	3	2019
OCP 6.3 Implementación un plan turístico y posicionar a la provincia como uno de los destinos turísticos más atractivos en los próximos 3 años (2019).	Posición turística de La Unión	1 a 5	2020
OCP 6.4 Lograr que el número de visitantes hacia el 2021 en La Unión tenga un crecimiento sostenido de 150,000 mil turistas entre extranjeros y nacionales.	Crecimiento de visitas de turistas	150,000	2022
OCP 7.2 Para el año 2018 declarar de interés público la ejecución de las carreteras asfaltadas a cargo de las autoridades y población civil.	Interés publico	80%	2018
OCP 7.3 Al año 2019, lograr el asfaltado del 41.7% de las carreteras que unen a todos los distritos y anexos de la provincia.	% de asfaltado de carretera en toda La Unión	41.7%	2019

Nota. “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2012, p.527

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de La Unión

La competitividad de la provincia estará dada en cuanto a su capacidad para lograr sus objetivos y la posibilidad que tenga de potencializar sus fortalezas neutralizando al mismo tiempo sus debilidades, en un entorno donde se aproveche las oportunidades y haga frente a las amenazas. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes (Porter, 1990).

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de La Unión

El análisis que a continuación se desarrollará toma en cuenta los pilares en los cuales se basa el índice de competitividad regional del Perú-2015 (CENTRUM Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015): (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. La provincia de La Unión se ubica en la última posición en comparación a otras provincias de la región en lo que respecta a actividades no manufactureras (servicios, comercio, turismo, financieras, comunicaciones) con 0.2% y como empresas que realizan actividad de manufactura posee el 0.1% (ver Tabla 67).

Tabla 67

Total de Empresas Activas Según Provincias

Provincias	Empresas de actividad económica manufacturera	%	Empresas de actividad económica no manufacturera	%	Total empresas región Arequipa	%
Arequipa	7578	93.39	61704	85.71	69282	86.49
Caylloma	142	1.75	2562	3.56	2704	3.38
Camana	126	1.55	2534	3.52	2660	3.32
Islay	117	1.44	2411	3.35	2528	3.16
Caravelí	74	0.91	1418	1.97	1492	1.86
Castilla	53	0.65	1027	1.43	1080	1.35
Condesuyos	16	0.20	186	0.26	202	0.25
La Unión	8	0.10	148	0.21	156	0.19
Total	8114	100.00	71990	100.00	80104	100.00

Nota. “Análisis Regional de Empresas Industriales: Región Arequipa,” por Ministerio de la Producción, 2011, Dirección General de Industria.

9.1.1. Pilar de desempeño económico

Para la provincia de La Unión, cuyo ingreso per cápita es de S/233.9 al mes por familia (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013), ubicándose en el octavo lugar en comparación a otras provincias de la región. En cuanto al índice de desarrollo humano se ubica en el puesto 135 de 195 provincias del Perú, con un IDH de 0.29.

9.1.2 Pilar de Eficiencia de gobierno

En el pilar de gobierno se miden (a) los recursos con los que se dispone, (b) nivel de autonomía fiscal, (c) la calidad del gasto, (d) el sistema de seguridad, y (e) justicia (Benzaquen & Del Carpio, 2010). La provincia de La Unión en relación al avance de ejecución del gasto capital en porcentaje logró cubrir en el 2015 el 28.8% y en el 2016 el 38.6% .

Respecto al gasto corriente se logró el 65.3% en el 2015 y el 72.4% en el 2016, lo cual refleja un incremento en su ejecución del gasto capital y corriente, comparado con el año anterior para el cumplimiento de sus funciones. (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2016).

9.1.3 Capital humano

La población en edad de trabajar se encuentra representado por el 53.4% de la población, pero existe un 27.9% de la población con secundaria completa (INEI, 2009), nivel muy inferior en cantidad en comparación a las otras provincias de la región; existe una oportunidad para encontrar y explotar el potencial del recurso humano brindando una educación de alta calidad y muy competitivo en comparación a otras provincias de la región (ver Tabla 68).

Se observa que el 36.5% de la población está comprendida entre 0 y 14 años de edad, una mayor proporción 53.4% se encuentra entre 15 y 64 años de edad y 10.1% de la población es mayor a 65 años.

Tabla 68

Arequipa Población Censada en Edad de Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado, 2007

Provincia	Población en edad de trabajar		Nivel de educación alcanzado							
	Total	Sub-total	A lo más Sin nivel	primaria Inicial	Primaria	Secundaria	Sub Total	Superior No Universitario	Universitario	
Total Región Arequipa	869,955	100.0	19.7	5.3	0.1	14.3	35.5	44.8	20.6	24.1
Arequipa	660,463	100.0	15.8	4.1	0.1	11.6	34.3	49.9	21.8	28.1
La Unión	10,332	100.0	56.1	22.6	0.1	33.4	27.9	16.0	8.6	7.4

Nota. "Departamento de Arequipa: población censada en edad de trabajar por nivel de educación según provincia 2007, por INEI, 2009-INEI Censos Nacionales 2007, p.127, Perfil Sociodemográfico de Arequipa.

Por diferencia de género el 49.9% son hombres y 50.1% son mujeres. En cuanto a la población por residencia la gran mayoría vive en la zona rural con 51.8% y un 48.2% en la zona urbana. A largo plazo existirá una mayor expansión en la zona rural (INEI, 2009) y a la vez se observa que existe un gran potencial de recurso humano (ver Tabla 69).

Tabla 69

Población Total por Grupos de Edad

Población	Arequipa		La Unión	
	Absolutos	%	Absolutos	%
Población Censada	1'152,303	100	15,662	100.0
Hombres	567,339	49	7,814	49.9
Mujeres	584,964	51	7,848	50.1
Población por grandes grupos de edad	1'152,303	100	15,662	100.0
00-14	304,769	26	5,710	36.5
15-64	762,605	66	8,365	53.4
65 y más	84,929	7	1,587	10.1
Población por área de residencia	1'152,303	100	15,662	100.0
Urbana	1'044,392	91	7,550	48.2
Rural	107,911	9	8,112	51.8

Nota. Tomado de "Perfil Sociodemográfico de la Provincia de La Unión," por INEI, 2009.

9.1.4 Plan de eficiencia de negocios

Según Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de Arequipa, año fiscal 2009. La provincia de La Unión ejecutó el 74.9% de su presupuesto para inversiones, no ejecutando el monto de S/6'166,192 (ver Tabla 70).

9.1.5 Pilar en infraestructura

El pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto de (a) la

Tabla 70

Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de la Región Arequipa, Año Fiscal 2009

Ranking	Municipalidad	Marco Presupuestal para Inversiones	Monto Ejecutado	% Avance de Ejecución
1	Distrital de Alca	1'505,091	1'673,341	111.2
2	Distrital de Quechualla	550,805	485,589	88.2
3	Distrital de Huaynacotas	3'822,672	3'218,949	84.2
4	Distrital de Charcana	904,141	736,025	81.4
5	Provincial de La Unión-Cotahuasi	3'614,267	2'868,792	79.4
6	Distrital de Pampamarca	1'661,784	1'228,891	74.0
7	Distrital de Tauria	891,696	646,654	72.5
8	Distrital de Sayla	939,571	665,737	70.9
9	Distrital de Tomepampa	818,966	533,997	65.2
10	Distrital de Toro	2'647,054	1'329,379	50.2
11	Distrital de Puyca	4'157,066	1'959,567	47.1
	Provincia de: La Unión	21'513,113	15'346,921	74.9

Nota. Tomado de “Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de la región Arequipa, Año Fiscal 2009,” por Congreso, 2006 (<http://www4.congreso.gob.pe/congresista/2006/jcegiuren/documentos/ranking-municipalidades-aqp.pdf>).

generación de energía, (b) de su red vial, (c) transporte, (d) infraestructura para el turismo, y (e) red de comunicaciones (Benzaquen & Del Carpio, 2010). En lo que respecta a este pilar, la provincia presenta una infraestructura urbana considerada como inaceptable en la que la gran mayoría de habitantes coexiste en condiciones desfavorables. Hay una gran parte de ellos que presentan algunas carencias ya sea en cuanto a servicios básicos y no están en condiciones adecuadas en aspectos de seguridad. En cuanto al servicio de comunicación se puede observar que 4388 hogares no poseen ningún medio para poder comunicarse (INEI,2007)

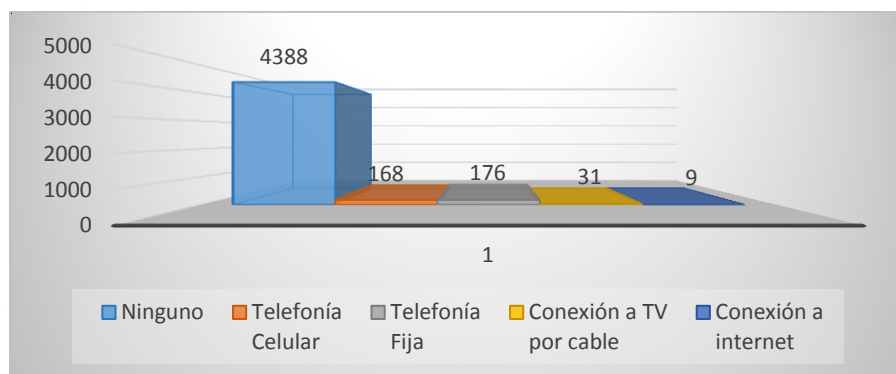


Figura 51. Hogares con servicio de comunicaciones, 2007

Tomado de “Censo de Población y Vivienda, 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2007. (<http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/#>)

La estructura vial de la provincia posee el 13.4% de la red vial de la región Arequipa, siendo en su mayoría trochas carrozables (78.02%), construidas para acceder a las actividades agropecuarias y carretera afirmada (21.98%). Las comunidades de la provincia se encuentran dispersos y con insuficientes caminos rurales sobre todo para que puedan trasladarse de un lugar a otro, siendo este su problema principal. Ninguna vía nacional pasa la provincia de La Unión (ver Tabla 71).

Tabla 71

Clasificación de la Red Vial Nacional

Red Vial	Tipo de Superficie de Rodadura									
	Asfaltado		Afirmado		Sin Afirmar		Trocha		Total	
	Km	%	Km	%	Km	%	Km	%	Km	%
Región	980.76	15.35	1,272.24	19.92	1,138.60	17.85	2,994.11	46.88	6,385.71	100.00
Nacional	638.13	9.98	306.94	4.81	107.50	1.69			1,052.57	16.49
Departamental	222.20	3.49	761.80	11.93	322.60	5.07	110.70	1.74	1,417.30	22.20
Vecinal	120.43	1.88	203.50	3.18	708.50	11.09	2,883.41	45.06	3,915.84	61.31
Provincia La Unión			188.30	21.98			668.40	78.02	856.70	100.00
Departamental			188.30	21.98			127.40	19.06	315.50	41.04
Vecinal							541.00	58.96	541.00	58.96

Nota. “Inventario Vial Geo referenciado de la Provincia de La Unión,” por MTC- Dirección General de Caminos, 2008. (http://www.proviasdes.gob.pe/intranet/legal/legal_consulta_web.asp?s_menu=3&s_buscar=1&s_origen=&s_fec_desde=&s_fec_hasta=&s_tipo=&s_numero=&s_asunto=&s_pagina=117).

La Provincia de La Unión es una de las provincias con menos vías transitables en toda la región Arequipa. El eje de desarrollo principal a la red vial departamental, que conecta la capital (Cotahuasi) con la capital de la provincia de Condesuyos (Chuquibamba), la cual conduce a la provincia de Castilla (Aplao) y a la capital departamental de Arequipa y desde ésta a todo el resto de las regiones del Perú. La mayor parte de caminos vecinales es trocha y se encuentran en estado malo a muy malo, eso indica que se requiere la rehabilitación de acuerdo a su importancia para su conexión y se lograría un nivel de desarrollo a mediano plazo (ver Tabla 72).

Tabla 72

Principales Redes Viales de Articulación en la Provincia

Tipo de eje	Tramo	Extensión (Km)	Situación de la vía		
			Superficie	Pavimento	
Longitudinal	Red Vial Departamental AR-117	Chquibamba-Arma- Cotahuasi	144.1	Afirmada	Transitable
Transversal	Red Vial Departamental AR-103	Cotahuasi-Tomepampa -Alca-Puyca-Sorojosa -LD Apurimac	171.6	Afirmada y trocha	Transitable hasta Puyca
Transversal	Red Vial Vecinal R-30	Dv. Cotahuasi-Mungui -Pampamarca	23.0	Trocha	Transitable
Transversal	Red Vial Vecinal R-14	Emp. AR536-Taurisma -Luicho-Huaynacotas	19.0	Trocha	Transitable

Nota. Tomado de "título," por Dirección General de Caminos- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).

Servicios de información y comunicación se puede observar que la provincia cuenta solamente con seis señales de radio comunicación privada (Instituto Nacional de Estadística e Infomática, 2009) (ver Tabla 73). En cuanto a los servicios básicos, la población de La Unión no cuenta con el servicio de agua el 51.1% y 87% no cuenta con servicio de desagüe (ver Tabla 74).

Tabla 73

Arequipa, Estaciones de Servicio de Radio y Televisión, 2002

Arequipa, Estaciones de Servicio de radio y Televisión, 2002	
Estaciones de Radio y TV	2002
Radio Comunicación Privada por provincia	
Arequipa	1138
Camana	26
Caravelí	33
Castilla	29
Caylloma	46
Condesuyos	32
Islay	101
La Unión	6

Nota. Tomado de "Servicio de radioaficionado está consolidados en Radio Comunicación Privadas," por INEI, 2009. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0829/libro.pdf).

Tabla 74

Indicadores de la Población sin Servicio de Agua y Desagüe

Indicadores de la población sin servicio de agua y desagüe			
Región	Provincia	Población sin agua en la vivienda	Población sin desagüe en la vivienda
	unidad de medida	%	%
Arequipa	Arequipa	10.3	24.4
Arequipa	Camana	22.5	56.0
Arequipa	Caravelí	48.0	74.2
Arequipa	Castilla	25.1	71.5
Arequipa	Caylloma	54.1	74.5
Arequipa	Condesuyos	51.7	81.9
Arequipa	Islay	12.8	39.1
Arequipa	La Unión	51.1	87.0

Nota. Tomado de “Estimaciones y Proyecciones según Región, Provincia,” por INEI, 2009. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf).

9.1.6 Análisis del Diamante de Porter

Analizar la competitividad de la provincia permitirá identificar aspectos relevantes para el desarrollo de esta como uno de los más competitivos de la región. Porter (1990) identificó: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad; y (d) sectores relacionados y de apoyo, como los aspectos del entorno que definen el contexto del crecimiento. Estos aspectos serán analizados conforme a la visión que se ha planteado para la provincia de La Unión a (ver Figura 52).

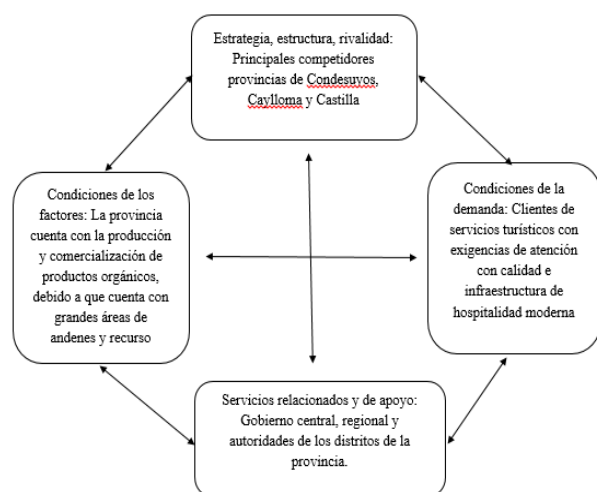


Figura 52. Determinantes de la ventaja provincial de La Unión – modelo del diamante de Porter.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, F., 2014, p.549. México-Lima: Pearson

En lo referente a condiciones de los factores, según D'Alessio (2014) los factores de producción para la provincia de La Unión estarán enfocados en: (a) recursos e (b) infraestructura, dentro de este grupo se mencionará a los recursos naturales, geográficos, recursos humanos. Los recursos con los que cuenta La Unión como factores de producción vienen a ser el maíz amiláceo, cebada grano y vid (ver Tabla 75).

Las tierras agrícolas de Cotahuasi, Tomepampa y Alca producen quinua y kiwicha, ya que el ambiente del valle es muy favorable para la producción de los productos orgánicos. Existen cultivos de 150 hectáreas de quinua y 50 hectáreas de kiwicha, cuyos rendimientos por hectárea son de 2,000 kilos.

Durante los últimos años se ha logrado cultivar 346.98 has de quinua y 287.10 has de kiwicha, en relación al registro de producción es 421.4 TM de quinua y 481.8 TM de kiwicha debido a una implementación de buenas prácticas agroecológicas. Asimismo se ha logrado generar 26,674 jornales (88 a 98 jornales/ha) en quinua y 22,033 jornales (97 jornales/ha) de kiwicha; con respecto al análisis de rentabilidad se obtuvieron 12.2 soles el kilo de quinua con 565.4% y 8.5 soles el kilo de kiwicha con 493.8%. Estos dos productos orgánicos se van incrementando año tras año en producción y a la vez ha ayudado a las familias a generar un mayor ingreso económico para tener una mejor calidad de vida.

Referente a los atractivos turísticos, la provincia de La Unión cuenta con un bajo porcentaje de visitantes 4% en comparación a otros lugares de la región como atractivo turístico. La ciudad de Arequipa cuenta con 88% y el valle del Colca con 70% de visitantes por sus atractivos turísticos. Los atractivos con los que cuenta la provincia son los siguientes lugares: Iglesia Nuestra Señora del Rosario, Fiesta Patronal Virgen del Rosario, Restos Arqueológicos de Ccalla, Baños Termales de Lucha, Pueblo de Puyca, Ciudadela de Maucallacta, Bosque de Puyas de Raymondi, Mirador de Inchuquillca, Bosque de Rocas de Santo Santo, Laguna de Paniura, Aguas Termales de Luicho, Catarata de Uskune, Bosque de

Tabla 75

Arequipa: Producción de Principales Productos Agrícolas, Según Provincias, 2008-2009

Provincia	Total	Arequipa	Islay	Caylloma	Camana	Castilla	Condesuyos	La Unión	Caravelí
2008									
Alfalfa	3'057,794	1'140,706	61,808	1'196,817	2,526	365,410	162,193	92,442	35,892
Mazano	1,112	219		317	57	381	13	64	61
olivo	36,615		1,413		129				35,073
Palto	2,967	994		39		204	76	13	1,641
Vid	5,858	747		749	155	2,273	1,083	286	565
Arroz	229,486		48,862		105,771	74,464	389		
Cebada Grano	1,882	251		898		255	123	266	89
Maíz Amilaceo	6,588	864	273	3,198		808	244	1,182	19
Páprika	13,498	4,248	3,058	5,883	309				
Beterraga	2,199	1,062	1,137						
Cebolla Amarilla	4,581	3,080		1,501					
Maíz Ch.	12,607	899		566	419	10,723			
Tomate	14,105	1,404	3,853	4,850	416	3,428			154
Zapallo	26,768	1,031	7,509	12,663	5,205	58	212	90	
Algodón	1,910	548	109						1,253
Caña de Azucar	83,013		83,013						
Cebada Forraje	3,359	1,584		1,698		77			
Poroto	1,947	1,947							
2009									
Alfalfa	2'061,380	772,618	36,869	808,259	1,768	251,718	109,685	61,764	18,699
Mazano	1,206	220		314	111	417	22	45	77
olivo	46		23		8				15
Palto	3,454	1,307		30		225	73	11	1,808
Vid	7,380	838		849	187	3,688	882	265	671
Arroz	233,144		46,301		109,488	77,075	280		
Cebada Grano	1,590	186		864		207	135	161	37
Maíz Amilaceo	9,388	1,746	43	5,129		916	217	1,267	70
Páprika	20,177	3,861	2,919	13,397					
Beterraga	1,892	1,431	461						
Cebolla Amarilla	2,332	2,052		280					
Maíz Ch.	14,406	566		309	1,421	12,012	98		
Tomate	13,150	1,273	3,770	3,383	1,574	3,025			125
Zapallo	29,897	1,038	6,238	14,822	6,803	111	417	19	449
Algodón	1,320	147	84						1,089
Caña de Azucar	44,782		5,079			39,678			25
Cebada Forraje	2,848	1,546		1,190		25	87		
Poroto	1,815	1,815							

Nota. "Compendio Estadístico Regional 2008-2009", INEI Oficina Arequipa, 2010

Tabla 76

Cultivo de Quinua en La Unión

Item	Campaña 2011-2012	Campaña Chica 2012	Campaña 2012- 2013	Campaña Chica 2013	Campaña 2013- 2014	Campaña Chica 2014	Campaña 2014- 2015	Total
Area (Ha)	67	6	30	15	86	46	99	347
Producción (Kg)	95,299	7,835	57,569	24,148	161,282	75,295		421,428
Jornales generados (Nro)	5887	484	2614	1431	8391	4516	3351	26,674
Ingresos por jornales (S/)	14'718,000	12,100	78,408	42,924	293,699	158,054	117,299	849,664
Precio de venta (S/)	5.50		8	12	12	12		
Rentabilidad (%)	250		407	565	490	336		

Nota. Tomado de “Fortaleciendo la Competitividad Productiva para Acceder al Mercado y Enfrentar al Cambio Climático. La Unión – Arequipa”, Arequipa, 2015.

Piedras Huito, Minas de Sal Huarhua, Baños Termales de Jossla, Catarata de Fuyisiri,

Catarata de Sipia, Cañón de Cotahuasi, Mirador Allhuay, Laguna de Chaquicocha y entre otros atractivos (ver Figura 53).

Tabla 77

Cultivo de Kiwicha en La Unión

Item	Campaña 2011-2012	Campaña 2012-2013	Campaña 2013-2014	Campaña 2014-2015	Total	
Area (Ha)		76	47	54	110	287
Producción (Kg)		190,842	135,265	155,784		481,889
Jornales generados (Nro)		7,411	4,561	5,234	4,828	22,034
Ingresos por jornales (S/)		185,270	136,840	183,174	168,969	674,252
Precio de venta (S/)		3.70	4	9		
Rentabilidad (%)		236	244	494		

Nota. Tomado de “Fortaleciendo la Competitividad Productiva para Acceder al Mercado y Enfrentar al Cambio Climático. La Unión – Arequipa”, Arequipa, 2015.

En lo referente a condiciones de la demanda, en esta oportunidad MINCETUR tiene proyectado recibir 5.1 millones de turistas extranjeros al 2021, y ha logrado superar un millón de empleos a nivel nacional y aporta mas de 3,000 millones de dólares a la economía peruana.

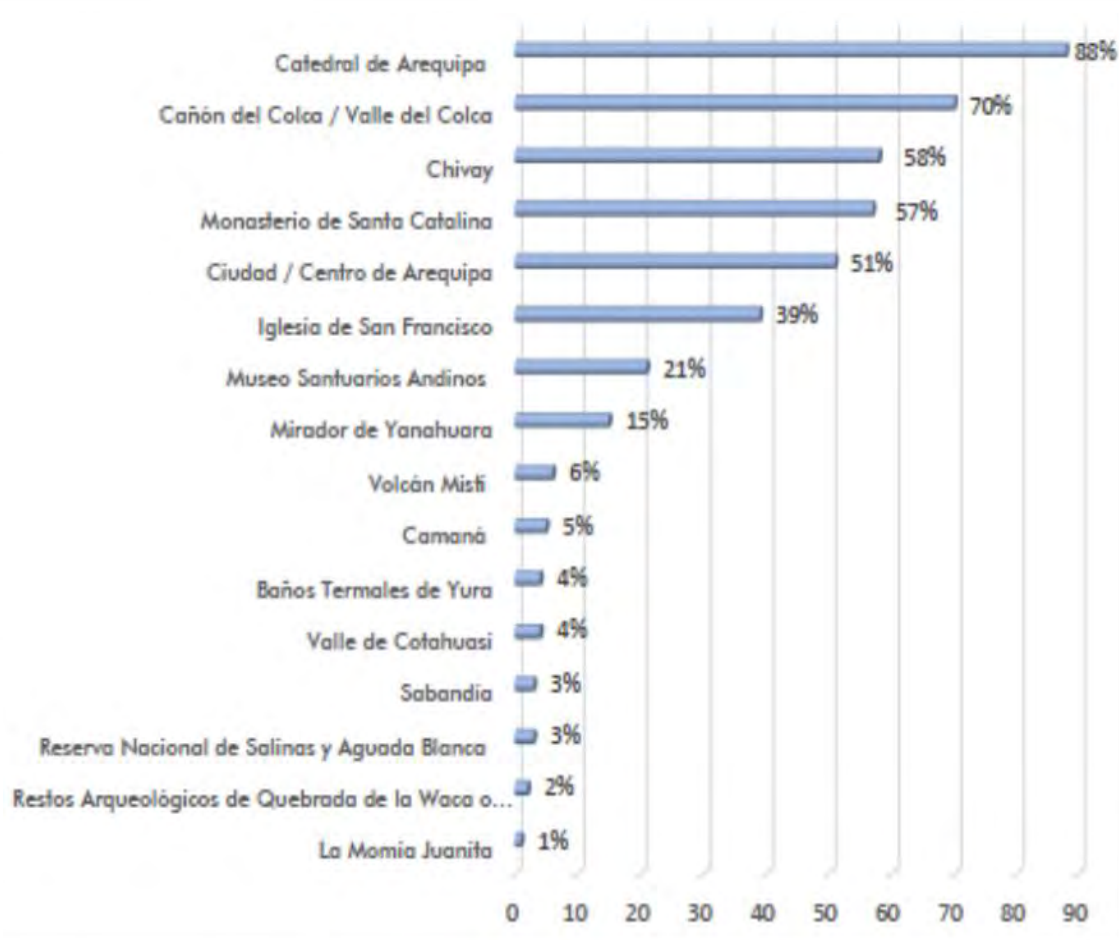


Figura 53. Principales atractivos visitados en Arequipa
Adaptado de “Estudio de Mercado para desarrollar un Producto de Turismo Rural Sostenible en la Resera Paisajística del Cañón de Cotahuasi,” Arequipa, 2012.

Según noticias de Gestión “ La actividad subirá a 4.24% su aporte al PBI en ocho años y, según el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021, generará divisas por US\$6,852 millones y 1’274,000 empleos. En la actualidad el turismo representa la tercera fuente de ingresos económicos del Perú y se prevee convertirse en un periodo cercano en la segunda fuente de ingresos de divisas, debido a que el Perú tiene un potencial alto a explotar en lo que respecta a atractivos turísticos y MINCETUR se ha proyectado ascender en el Ranking de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro económico Mundial y se puesto un objetivo de pasar del puesto 73 al 47 del ranking de competitividad turística y pertenecer al tercio superior” (Mincetur: Perú proyecta recibir 5.1 millones de turistas extranjeros al 2021,

2013); por lo tanto es una gran noticia para el crecimiento sostenido y desarrollo del sector turismo en La Unión.

En lo referente al consumo de productos agrícolas, preferentemente la quinua. El Ministerio de Agricultura y Riego (2015) mencionó que hubo un cambio trascendental en el consumo de la quinua a nivel nacional, en una primera etapa (hasta el año 2008) la demanda interna fluctúa alrededor de 28 mil toneladas anuales. En una segunda etapa se eleva dicha cifra a 35 mil toneladas (hasta el año 2013) y en una tercera etapa que se inicia en el año 2014 (78 mil toneladas) aumentando un 31% respecto al año 2013. Es una gran oportunidad para continuar con la ampliación del cultivo de quinua e incrementar las ventas y el volumen de consumo interno. A nivel internacional el incremento por consumo ha sido 48% de tasa anual entre los años 2005 y 2009. Entre el 2006 y el 2009 se duplica el volumen exportado que pasa de 1,3 mil toneladas a 2,7 mil toneladas, a partir del 2010 se empieza a exportar cifras más importantes (4,8 mil toneladas). En general las exportaciones en el lapso de los últimos cinco años ha mostrado un crecimiento promedio anual de 66% (2010-2014) y cuyos destinos principales son: Estados Unidos, Canadá, Australia, Brasil, Países miembros de la Unión Europea. Para los agricultores de la provincia La Unión es una buena oportunidad para seguir explorando y ampliando sus cultivos de quinua debido a que han aparecido nuevos mercados internacionales de consumo.

En lo referente a estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en relación a los competidores directos de La Unión, se han identificados tres provincias que, por sus condiciones, servicios, factores, demanda y estructura organizacional hacen más competitivo la industria. Cuyas provincias son: a) Condesuyos, b) Castilla y c) Caylloma, las provincias mencionadas cuentan con atractivos turísticos diferenciados como el nevado de Coropuna en Condesuyos, el Cañon del Colca en Caylloma y Valle de los Volcanes, Petroglifos de Toro Muerto en Castilla.

En lo referente a industrias relacionadas y de apoyo, en La Unión se requiere el apoyo del gobierno central, gobierno regional y los gobiernos locales en los aspectos más importantes como la educación, salud, infraestructura vial y redes de comunicación. Otras instituciones complementarias son las ONG y los comités de cada distrito cuya agenda 21, es fruto de las reuniones concertadas que se ha tenido cada cierto periodo tiempo para revisar y evaluar los avances de los proyectos sostenibles en salud, educación, salud y nutrición, producción y bionegocio, patrimonio y turismo sostenible.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia

Según Porter (1990), explicó que la creación de la ventaja competitiva resulta de la combinación efectiva de las circunstancias del entorno, así como de las estrategias de la organización para potencializar sus características distintivas. La Unión cuenta con uno de los recursos turísticos más atractivos a ser explotado, cuenta con 98 atractivos turísticos elaborado por la provincia. La ampliación de las áreas de cultivo para producir en mayor cantidad productos orgánicos y la explotación del recurso hídrico para generar energía e irrigar las zonas de cultivos son ventajas competitivas a desarrollarse para la provincia. Los recursos mencionados deberán ser integrados a un clúster para generar un mayor ingreso económico en cada habitante de la provincia y a la vez habrá oportunidad para un crecimiento sostenido y captación de mayor inversión nacional e internacional.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de La Unión

Se ha identificado para la provincia los siguientes clúster: (a) Clúster turístico con las alianzas de agencias de turismo y transporte, cadenas de hoteles, cadenas de restaurantes, espacios de exposición natural de la flora y fauna, espacios de exposición de caídas de agua, baños termales, espacios de exposición a lugares pintorescos, espacios de exposición a museos culturales, espacios de exposición sitios arqueológicos entre otros circuitos turísticos; (b) clúster de producción, comercialización y gastronomía de productos orgánicos como la

kiwicha, quinua y la vid; y (c) Clúster de producción y comercialización de energía mediante el uso del recurso hídrico.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para el cumplimiento de los clúster propuestos será necesario que la municipalidad provincial de La Unión logre asumir la visión estratégica de los proyectos prioritarios para concretizar y administrar de mejor manera los recursos y patrimonios con los que cuenta y su ejecución en el corto, mediano y largo plazo. También es necesario que las autoridades de la provincia logren concretizar alianzas estratégicas con las inversiones privadas para ejecutar proyectos relacionados al turismo para una atención de calidad a los turistas, energía, agro exportación de productos orgánicos, pero siempre velando el cuidado del medio ambiente y planes de contingencia para los fenómenos naturales.

9.5 Conclusiones

La Unión por encontrarse dentro de la región Arequipa ocupa el quinto lugar en el Índice de Competitividad Regional del país, debido a que cuenta con grandes recursos naturales potenciales y que son muy atractivos para el mercado nacional e internacional, se puede mencionar el creciente mercado del turismo, lo cual va a generar ingresos en divisas para la provincia, región y la población. Se necesita apoyo conjunto del gobierno central, regional y autoridades de los distritos para concretizar los proyectos prioritarios para generar mayor atracción de los turistas nacionales y extranjeros.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral se observa en la Tabla 78.

10.2 Conclusiones Finales

1. Los proyectos prioritarios a generar el cambio de rumbo en la provincia de La Unión sería la puesta en marcha de la red vial asfaltada, ampliar en cantidad hogares con acceso de agua, desagüe, electricidad y redes de comunicación para una mejor calidad de vida de todos los pobladores de la provincia.
2. Desarrollar alianzas estratégicas con la inversión privada para concretizar infraestructura moderna (cadenas de hoteles, agencias de turismo y transporte, cadenas de restaurantes, redes de comunicación) relacionados al turismo para brindar un mejor servicio y lograr captar una mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros.
3. Desarrollar la explotación del sector turismo a su capacidad máxima para una mejor competitividad de la provincia, debido a que cuenta con inmensas riquezas y 98 atractivos turísticos, dentro de ello se encuentra uno de los cañones más profundos del mundo “Cañón de Cotahuasi”
4. Contar con biodiversidad viable y conservación del patrimonio natural y cultural. Serán utilizados como atractivos turísticos y generadores de una economía sostenible a través del tiempo para la provincia.
5. Desarrollar una educación con calidad acorde a la realidad actual que promueva el desarrollo integral de los estudiantes con una formación en valores y capacidades productivas sostenibles, será vital para lograr una población con habitantes que decidan el rumbo exitoso de la provincia y exploten todas las potencialidades con los que cuenta la provincia.

6. Concretizar polos económicos de desarrollo a través de sinergias con otras provincias conexas, debido a que las provincias aledañas poseen otros atractivos turísticos y con ello se formarían paquetes de turismo muy atractivos. En el mediano plazo habría oportunidad de captar más turistas nacionales y extranjeros.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Hacer entrega del presente Plan Estratégico al alcalde de la provincia de La Unión para su implementación y puesta en marcha del plan estratégico como una herramienta para organizar y gestionar el desarrollo sostenible de la provincia.
2. Implementar y optimizar los clúster actuales de la provincia para lograr el desarrollo sustentable y mejor calidad de vida en cada poblador.
3. Con la implementación del plan estratégico actual, considerando la construcción de las redes viales, servicios básicos, redes de comunicación e infraestructura moderna relacionada al turismo se logrará captar más turistas nacionales y extranjeros. Aprovechando de las promociones que realiza el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en el exterior.
4. Realizar estudios de mercado para evaluar los perfiles de los turistas nacionales y extranjeros a fin de brindar un servicio turístico para cada tipo de visitante, a través de encuestas, ya que hoy en día existe un crecimiento de turistas y a mediano plazo habrá mayor demanda en dicho sector.
5. Consolidar los circuitos turísticos de La Unión aprovechando uno de los cañones más profundos del mundo “ Cañon de Cotahuasi”, espacios de exposición como los museos culturales, arquitecturas dejados por los incas y la colonia española, baños termales, lugares pintorescos, caídas de agua entre; también se podría organizar actividades de montañismo, trekking, canotaje, kajak, parapente y ciclismo.

10.4 Futuro de la Organización

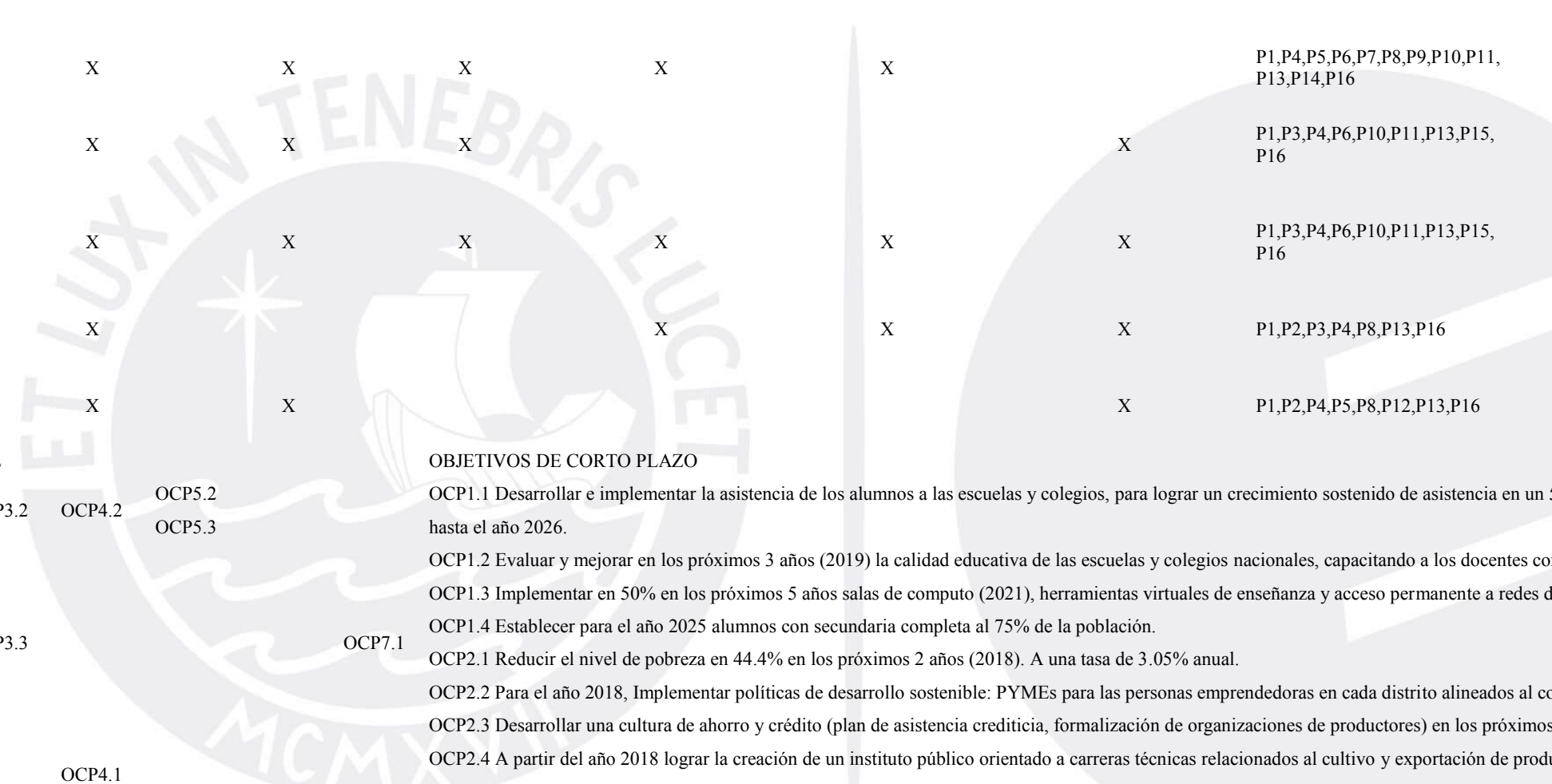
La provincia de La Unión es muy privilegiada y auspiciosa por los recursos naturales con los que cuenta en cada distrito de la provincia, es por eso que se debería explotar a su máxima capacidad sus atractivos turísticos según al perfil de cada tipo de turistas entre nacionales y extranjeros. La Unión no se encuentra posicionado como líder de turismo, pero la ventaja comparativa que posee y se haga una realidad recae en la responsabilidad del gobierno central, regional y autoridades representantes de cada distrito.

Se tiene una visión al 2026, donde la provincia de La Unión logre captar a medio millón de turistas entre nacionales y extranjeros, iniciando con un circuito turístico de visita a uno de los cañones más profundos del mundo “Cañón de Cotahuasi”, espacios de exposición a los museos culturales, arquitecturas dejados por los incas, arquitecturas dejados por la colonia española, baños termales, lugares pintorescos, caídas de agua entre otros; también se podría organizar actividades de montañismo, trekking, canotaje, kajak, parapente, ciclismo logrando posicionar a la provincia como uno de los destinos turísticos más agradables apoyado del soporte de los clúster actuales en bien del desarrollo de la provincia

Tabla 78

Plan Estratégico Integral

MISION	VISION										VALORES
	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	PRINCIPIOS CARDINALES	POLÍTICAS	
Desarrollar la inversión pública y privada en infraestructura vial, servicios básicos y equipamiento urbano de alta calidad; a fin de lograr el desarrollo auto sostenido de la provincia, el dinamismo de las actividades económicas, el bienestar y calidad de vida de su población, aprovechando responsablemente los recursos naturales y culturales del cañón de Cotahuasi.	Para el año 2026, la provincia de La Unión será reconocida por su turismo rural de aventura en la reserva paisajista del cañón de Cotahuasi, alcanzando un óptimo desarrollo mediante una adecuada infraestructura vial, servicios básicos, educación y desarrollo urbano moderno que le permita ser una de las provincias más competitivas de la región Arequipa.										
	ESTRATEGIAS	Incrementar la población con educación secundaria completa, con un ratio de 32.9% al 85% en el año 2026	Reducir el nivel de pobreza de 50.5% a 20%, para el año 2026	Aumentar el servicio de electricidad, de 53% a un 90% de viviendas, para el año 2026	Aumentar la proporción de viviendas con acceso al agua y desagüe, de 62% a un 85%, para el año 2026.	Aumentar el ingreso per cápita de S/ 233.9 mensual a S/ 421.0 mensual por familia al año 2026	Incrementar la demanda de visitantes desde 18,250 hasta 500,000 mil turistas entre nacionales y extranjeros para el año 2026.	Mejorar la infraestructura vial de un 21% de vías asfaltadas a un 90%, para el año 2026	Políticas	1. Influencias de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	
	Incrementar las áreas de cultivo para obtener mayor producción de productos orgánicos para el mercado interno y externo		X				X		P2,P3,P4,P6,P10	POLÍTICAS 1. Implementar inversión del sector público y privado en infraestructura moderna para el sector turismo	
	Incrementar la demanda turística de tipo rural, vivencial y aventura sostenible		X	X	X	X	X	X	P1,P11,P13,P15,P16	2. El 60% de la fuerza laboral deberá ser de la zona	
	Concientizar a la población para la participación de empresas privadas en la concreción de nuevos negocios en el sector de turismo		X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P7,P9,P10,P11,P12,P13,P14,P15,P16	3. Contribuir con el desarrollo de la provincia y sus pobladores a través de la participación en actividades económicas sostenibles	
	Desarrollar la inversión pública y privada que cuente con proyectos ambientalmente sostenibles en agricultura, energía y turismo			X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P8,P9,P10,P11,P12,P13,P14,P15,P16	4. Mejorar la calidad de vida de todos los pobladores de la provincia	
	Desarrollar la gastronomía a base de los productos orgánicos que produce la provincia		X		X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P10,P11,P13,P15	5. Desarrollar la empleabilidad y profesionalización de la población, a través de la mejora del nivel de enseñanza y apertura de centros de formación técnica en turismo y agrícola.	
	Implementar la explotación y puesta en valor del sector turismo, debido a que cuenta la provincia con muchos atractivos turísticos		X	X	X	X	X	X	P1,P3,P4,P6,P7,P9,P10,P11,P13,P14,P15,P16	6. Contribuir al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y al cuidado del medio ambiente, flora y fauna.	
	Crear un plan para construir carreteras con apoyo del gobierno central y gobierno regional	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P8,P12,P13,P16	7. Desarrollar relaciones cordiales con todas las comunidades	
	Implementar una mejora en la calidad de enseñanza a los escolares a través de capacitaciones a los docentes y equipamiento actualizado en cada centro educativo	X	X	X	X	X	X	X	P2,P4,P5,P14	8. Impulsar la participación del colegio de ingenieros de Arequipa en los estudios técnicos y proyectos de desarrollo de infraestructura y red vial en la provincia	
	Aprovechar las exoneraciones tributarias para instalar microempresas sostenibles a través del turismo		X	X	X	X	X	X	P1,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P13,P14,P16	9. Priorizar los programas de iluminación pública, agua y desagüe en los municipios de los distritos de la provincia	
	Implementar un plan para instalar servicios básicos (agua, desagüe y electricidad) para generar un impacto positivo en la población de la provincia	X	X	X	X	X	X	X	P1,P3,P4,P6,P10,P11,P13,P15,P16	10. Establecer la formalización de empresas en el sector turismo	
	Formar clústers con otras provincias para promocionar rutas turísticas para generar un mayor ingreso económico familiar		X	X	X	X	X	X	P1,P3,P4,P6,P10,P11,P13,P15,P16	11. Programas alianzas estratégicas con operadores turísticos en nivel nacional e internacional	
	Desarrollar a través del MTC asegure la construcción de la red vial para la provincia de La Unión	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P8,P13,P16	12. Capacitar a los pobladores de las mejores prácticas de atención al turista	
	Implementar un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía para una mejor educación en los centros educativos de la provincia	X	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P4,P5,P8,P12,P13,P16	13. Creación de un plan de ruta turística incluyendo todos los atractivos con los que cuenta la provincia	
									14. Respetar y mantener el cuidado de los recursos naturales de la provincia		
									15. Desarrollar contratación de profesionales en turismo en las zonas de desarrollo de la provincia		
									16. Establecer la creación de la marca cañón de Cotahuasi el más profundo del mundo		
	TABLERO DE CONTROL					OBJETIVOS DE CORTO PLAZO					
Perspectiva de Aprendizaje	OCP1.1	OCP2.5	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2 OCP5.3	OCP1.1 Desarrollar e implementar la asistencia de los alumnos a las escuelas y colegios, para lograr un crecimiento sostenido de asistencia en un 53.74% en los próximos 4 años (2020), con una tasa de crecimiento anual de 5.21% por año hasta el año 2026.					
	OCP1.2					OCP1.2 Evaluar y mejorar en los próximos 3 años (2019) la calidad educativa de las escuelas y colegios nacionales, capacitando a los docentes con metodologías de última generación, incluir el idioma inglés desde la educación primaria.					
Perspectiva de Proceso	OCP1.3	OCP2.2	OCP3.3		OCP7.1	OCP1.3 Implementar en 50% en los próximos 5 años salas de computo (2021), herramientas virtuales de enseñanza y acceso permanente a redes de internet en todas las instituciones de la provincia.					
	OCP1.4	OCP2.3				OCP1.4 Establecer para el año 2025 alumnos con secundaria completa al 75% de la población.					
	OCP1.5	OCP2.4				OCP2.1 Reducir el nivel de pobreza en 44.4% en los próximos 2 años (2018). A una tasa de 3.05% anual.					
Perspectiva de Cliente	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1			OCP2.2 Para el año 2018, Implementar políticas de desarrollo sostenible: PYMES para las personas emprendedoras en cada distrito alineados al comercio de los productos orgánicos y desarrollo del turismo.					
						OCP2.3 Desarrollar una cultura de ahorro y crédito (plan de asistencia crediticia, formalización de organizaciones de productores) en los próximos 2 años (2018).					
						OCP2.4 A partir del año 2018 lograr la creación de un instituto público orientado a carreras técnicas relacionados al cultivo y exportación de productos orgánicos, turismo y exportación de prendas de vestir					
						OCP2.5 Elaborar un plan de capacitaciones para los pobladores en temas de agroindustria, agrícolas orgánicas, mejoramiento ganadero de vacunos y camélidos, textil en los próximos 3 años (2019). OCP3.1 A partir del año 2018, aumentar en 60.4% las viviendas con servicio de electricidad, cuya tasa de crecimiento anual será de 3.7%.					
Perspectiva Financiera					OCP5.1	OCP6.1	OCP7.2	OCP3.2 Establecer y desarrollar con los representantes de los distritos de la población para que puedan aprobar proyectos de inversión privada (hidroeléctrica), debido a que la provincia cuenta con recurso hídrico en abundancia y lograr masificar la electrificación en los próximos 4 años (2020).			
						OCP6.2	OCP7.3	OCP3.3 Desarrollar el logro de la electrificación en toda la provincia al 78.9% en el año 2024.			
						OCP6.3		OCP4.1 Incrementar el servicios de agua potable y desagüe al 66.6% en los próximos 2 años (2018). Cuya tasa anual de crecimiento por año será de 2.3%			
						OCP6.4		OCP4.2 Desarrollar durante los primeros 2 años (2018) programas de capacitación a la población de los beneficios que genera cuando un poblador posee agua potable y desagüe en cada hogar.			
								OCP5.1 Incrementar el promedio de ingreso familiar de S/ 233.9 a S/ 252.6 en el año 2018, con una tasa de crecimiento del 8% anual			
								OCP5.2 Continuar con las mesas de concertación de la agenda 21 donde se mantiene la activa participación organizada de la sociedad civil, autoridades e instituciones para la gestión compartida del desarrollo sostenible de la provincia a partir del 2017 hasta el 2026.			
								OCP5.3 Capacitar a la población sobre el cuidado y mantenimiento de la cultura de la provincia, brindándole valores y principios éticos así como el compromiso en el desarrollo sostenible de la provincia a través de los recursos clave con los que cuenta como el turismo, agricultura e hídrico.			
Recursos: 1) Gobierno Central, 2) Regional 3) Local, 4) Inversión Privada	1,2,3	1,2,3,4	1,2,3	1,2,3	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3	OCP6.1 Lograr que el número de visitantes hacia el 2018 en La Unión tenga un crecimiento sostenido de 50,000 mil turistas entre extranjeros y nacionales.			
								OCP6.2 Lograr la permanencia del turista entre 2 a 4 días en los próximos 2 años (2018).			
								OCP6.3 Implementación un plan turístico y posicionar a la provincia como uno de los destinos turísticos más atractivos en los próximos 3 años (2019).			
								OCP6.4 Lograr que el número de visitantes hacia el 2021 en La Unión tenga un crecimiento sostenido de 150,000 mil turistas entre extranjeros y nacionales.			
								OCP7.1 Definir la viabilidad y sostenibilidad de los corredores económicos: Charcana-Cotahuasi, Sayla-Tauria-Charcana, Huaynacotas-Alca, Cotahuasi-Alca, Quechualla-Cotahuasi y Puyca-Alca logrando ejecutar 6.9% de vías asfaltadas anualmente.			
								OCP7.2 Para el año 2018 declarar de interés público Programar la ejecución de las carreteras asfaltadas a cargo de las autoridades y población civil.			
								OCP7.3 Al año 2019, lograr el asfaltado del 41.7% de las carreteras que unen a todos los distritos y anexos de la provincia.			



Referencias

- ¡Ah Chihuahua! (2016). Barrancas del Cobre. Recuperado de <http://www.visita-chihuahua.com/index.php/2015-05-06-09-42-22>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (2015). *Índice General de Precios al Consumidor Arequipa 2003-2014*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (2015). *Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Ocupada por Grupo Ocupacional Arequipa 2009-2014*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>
- Asociación de Bancos del Perú (2016). *Economía Peruana: Balance del 2015 y Perspectivas para el 2016*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20181.pdf>
- Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible “AEDES” (2015), Fortaleciendo la Competitividad Productiva para Acceder al Mercado y Enfrentar al Cambio Climático. La Unión – Arequipa. Recuperado de http://www.aedes.org.pe/doc_sistematizacion/Informe%202015.pdf
- Asociación de Exportadores (2015). *Boletín de Exportaciones*. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Exportaciones/BOLETIN_DE_EXPORTACIONES_DICIEMBRE_2015.pdf

Arequipa: Un millón 292 mil turistas llegaron a la región durante el 2015 (2016, 03 enero).

Correo. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/arequipa-un-millon-292-mil-turistas-llegaron-a-la-region-durante-el-2015-643937/>

Banco Central de Reserva del Perú (2016a). *Indicadores Económicos: II trimestre 2016*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2016b). *Informe Economico y Social Region Arequipa*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

Banco Mundial (2015). *Gasto Militar (% del PIB)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?contextual=default&end=2015&locations=PE&start=1988&view=chart>

BIZ USA- Perú & Americas (2017). *Quinoa y Kiwicha que se produce en la Región*

Arequipa se exportan con éxito al mercado de Alemania. Recuperado de

<http://www.bizusaperu.com/negocios/quinoa-y-kiwicha-que-se-producen-en-la-region-arequipa-se-exportan-con-exito-al-mercado-de-alemania.html>

Cámara de Comercio E Industria de Arequipa (2016). *Indicadores Económicos III Trimestre 2016*. Recuperado de [http://www.camara-](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_regionales_iii_trimestre_2016.pdf)

[arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_regionales_iii_trimestre_2016.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_regionales_iii_trimestre_2016.pdf)

CENTRUM Católica Graduate Business School (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2015*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

Chávez, L. (2008). *Los Siete Cañones más Profundos del Mundo*. Recuperado de

<https://blogtoppy777.wordpress.com/2008/01/24/los-siete-canones-mas-profundos-del-mundo/>

- Congreso de la República (2009). *Ranking de Ejecución de Inversiones de las Municipalidades de la Región Arequipa: Año Fiscal 2009*. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/congresista/2006/jceguren/documentos/ranking-municipalidades-aqp.pdf>
- Cotahuasi, la joya perdida de Arequipa (2016, 17 de enero). La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/destinos/729708-cotahuasi-la-joya-perdida-de-arequipa>
- D'Alessio F. (2012). *El Proceso Estratégico, un enfoque de Gerencia (2a ed., 2a re.)* México: Editorial.
- EY Building a Better Working World (2015a). *Cartera de Proyectos 2015-2018*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Cartera_de_Proyectos/\\$FILE/EY-guia-cartera-proyectos-2015-2018-GRA.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Cartera_de_Proyectos/$FILE/EY-guia-cartera-proyectos-2015-2018-GRA.pdf)
- EY Building a Better Working World (2015b). *Lo que genera la minería en el Perú y en Arequipa*. Recuperado de <http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-lo-que-genera-mineria-a-peru-arequipa>
- El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas. (2014). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/visor/1748175/935201-peru-puede-aprovechar-41-cadenas-productivas-noticia>
- Gómez G. (2010). *Historia y Cultura de la Provincia de La Unión*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María
- Grupo GEA Desarrollo Sustentable (2005). *Desarrollando un Producto Turístico Sostenible en la Reserva Paisajística del Cañón de Cotahuasi*
- Instituto Nacional de Estadística E Informática (2007). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda “Cuadros Estadísticos”*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010a). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total y Edades Quinquenales, Según Departamento Provincia y Distrito, 2005-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010b). *Arequipa Compendio Estadístico Regional 2008-2009*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0829/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012a). *Censo de Población y Vivienda 2007*. Recuperado de <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012b). *Arequipa: Compendio Estadístico Regional 2011*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1021/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012c). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Producto Bruto Interno por Regiones 2001 – 2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Producto Bruto Interno por Regiones 2007-2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015a). *Agenda económica 2016-2021*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/agenda_economica.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b). *PBI Departamental 2014*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015c). *Población del 2000 al 2015*.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015d). *Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según provincia y distrito*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015e). *Población y Vivienda*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015f). *Producto Bruto Interno por Regiones 2007 - 2014*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI].(2015g). *Perú Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016a). *Informe Técnico N°02-Febrero 2016*.

Evolución de las Exportaciones e Importaciones: 2015. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Informe Técnico de Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf
- IMD World Competitiveness (2017). *World Competitiveness Ranking 1 Year Change*. Recuperado de <http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>
- Jurado Nacional de Elecciones (2016). *Observatorio para la Gobernabilidad, Municipalidad Provincial de La Unión*. Recuperado de http://www.infogob.com.pe/Localidad/busqueda_localidad.aspx?IdUbigeo=000000&IdLocalidad=80&IdTab=0&sTexto=la%20union
- La Contraloría General de la República (2015). Barómetro de Gestión Pública, Ficha Resumen Provincia de La Unión 2015. Recuperado de https://apps1.contraloria.gob.pe/barometro/home/reporte_basico/wfmFichaEntidad.aspx?e=0360&a=2015&p=12
- Ministerio del Ambiente (2015). *Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado*. Recuperado de <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/bmapas.jsp>
- Municipalidad Provincial de La Unión (2007). Plan de Desarrollo Estratégico Provincia de La Unión 2002-2021. Agenda 21
- Municipalidad Provincial de La Unión (2008). *Plan Vial Provincial Participativo de La Unión 2008-2017*. Recuperado de <http://www.municipiolaunion.com/launion.html>
- Municipalidad Provincial de La Unión (2016a). *Provincia La Unión*. Recuperado de <http://www.municipiolaunion.com/launion.html>
- Municipalidad Provincial de La Unión (2016b). *Portal de Municipalidad Provincial de La Unión*. Recuperado de <http://www.municipiolaunion.com/municipio.html>

- Municipalidad Provincial de La Unión (2016c). *Provincia de La Unión*. Recuperado de <http://www.municipiolaunion.com/municipio.html>
- Mincetur: Perú proyecta recibir 5.1 millones de turistas extranjeros al 2021 (2013, 10 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-peru-proyecta-recibir-51-millones-turistas-extranjeros-al-2021-2065814>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Quinoa Peruana, Situación Actual y Perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional al 2015*. Recuperado de <http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/QUINUA%20AL%202015A.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2010). *Plan de Acción Ambiental del Perú 2010-2021*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/planaaperu20102021.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2010). *Environmental Performance Index*. Recuperado de <http://archive.epi.yale.edu/epi/country-profile/peru>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Proyecto de Ley Presupuesto del Sector Público Para el Año Fiscal 2015*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/c9dede9fa2b0322705257d950047acd6/\\$FILE/ANEXO_7.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/c9dede9fa2b0322705257d950047acd6/$FILE/ANEXO_7.pdf)
- Ministerio de la Producción (2011). *Análisis Regional de Empresas Industriales, Región Arequipa*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_arequipa.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015). *Localidades Incluidas en Proyectos de Telecomunicaciones Región Arequipa 2013*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/listados-departamentos-proyectos.php>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2008). *Inventario Vial Geo referenciado de la Provincia de La Unión*. Recuperado de

http://www.proviasdes.gob.pe/intranet/legal/legal_consulta_web.asp?s_menu=3&s_buscar=1&s_origen=&s_fec_desde=&s_fec_hasta=&s_tipo=&s_numero=&s_asunto=&s_pagina=117

Ministerio de la Producción (2011). *Análisis Regional de Empresas Industriales: Región Arequipa*. Recuperado de

http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_arequipa.pdf

Panoramio Google Maps (2010). *Escarbo de Acequia 2008*. Recuperado de

http://pe.geoview.info/escarbo_de_acequia_2008,31134481p

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). *Índice de Desarrollo Humano Departamental, Provincial y Distrital 2012*. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Porter M. (2008). *Ser Competitivo (8ª ed.)* España: Editorial Deusto

RT Sepa Más (2015). *¿Cuáles serán las economías más poderosas de América Latina en 2030?*. Recuperado de <https://actualidad.rt.com/economia/171696-economias-poderosas-america-latina-2030>

Rumbos de Sol y Piedra (2016). *Siete Razones para Visitar Cotahuasi, el Cañón más*

Profundo de la Tierra. Recuperado de <http://www.rumbosdelperu.com/siete-razones-para-visitar-cotahuasi-el-canon-mas-profundo-de-la-tierra-V1781.html>

Semana Económica (2015). *Guerra de operadores: Entel gana terreno en el mercado móvil*

peruano. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/159471-guerra-de-operadores-entel-gana-terreno-en-el-mercado-movil-peruano/>

- Spanish. China. Org.CN (2016). *Hunan: Puente de cristal en el Gran Cañón del Parque Nacional Forestal de Zhangjiajie*. Recuperado de http://spanish.china.org.cn/txt/2016-07/31/content_38997559.htm
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2012). *Búsqueda por RUC y Base Tributaria*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_ruc.html
- The World Bank (2015). *Indicadores del Desarrollo Mundial: Ciencia y Tecnología*. Recuperado de <http://wdi.worldbank.org/table/5.13#>
- Villasante, A. & Suclla, J. (2012). *Estudio de Mercado para Desarrollar un Producto de Turismo Rural Sostenible en la Reserva Paisajística del Cañón del Cotahuasi*. Arequipa, Perú.

