

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Candarave - Tacna

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Ricardo Ernesto Estrada Mejía

Gustavo Adolfo Mifflin Revilla

Humberto Paúl Oviedo Valencia

Juan Carlos Peralta Meléndez

Asesor: Leopoldo Arias Bolzmann

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a todos los profesores por los conocimientos académicos y experiencias compartidas y a nuestro asesor Leopoldo Arias, que nos ayudaron a ser mejores profesionales y mejores personas. Una mención especial a las autoridades de la provincia de Candarave, el Sr. Juan Quispe Mamani, alcalde provincial y al Sr. Elber Mamani, Gerente Municipal, por su colaboración y disposición. Y por último gracias a la promoción 93, por acompañarnos en este viaje.



Dedicatorias

A mi querida esposa Marita por su comprensión y apoyo en todo momento, por empujarme hacia el camino de la superación; a mis hijos Matías, Fabrizio y Nicolás por sus besos y abrazos que me llenan de energía para cumplir con mis objetivos; a la memoria de mi madre Jesús y abuela Rosa, que si bien no pudieron acompañarme hasta el final, siempre están presentes en mi corazón y son mi fuente de motivación; a mis hermanos, cuñados, sobrinos, familiares, amigos y compañeros de trabajo por sus consejos y aliento; y a mi equipo de tesis por la pasión y ganas puestas en la elaboración de este proyecto y por todas las vivencias y experiencias compartidas desde el primer día de clases.

Gustavo Mifflin

A mi querida esposa Katy por su amor, paciencia y soporte incondicional; a mi pequeña Camille por su amor y paciencia infinita; a mis padres Clenys y Ricardo, por todo su ejemplo y apoyo; a mis hermanos Maja y Alexis, por aguantarme tanto; y a mi equipo de tesis por regalarme una de las mejores experiencias de vida.

Ricardo Estrada

A la memoria de mi padre y el infinito amor de mi madre, mis dos auroras boreales.

Paúl Oviedo

A mi querida madre y mis hermanas Vicky y Mara, por acompañarme en todo momento y apoyar todas las decisiones que tomo; a mis hijos Daniela y Juan Diego por su madurez y constante alegría, son mi inspiración; a mis tíos y primos, por el apoyo incondicional que siempre me brindan; y a los poderosos de la 93, por la gran amistad que nos une y por ayudarme a superar los momentos más difíciles que me tocaron vivir.

Juan Carlos Peralta

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico define la visión, misión, valores y código de ética sobre los cuales se debe basar el planeamiento estratégico de la provincia de Candarave, en la región Tacna, que establezca las bases para el desarrollo y bienestar de la población para los próximos 10 años; generando entusiasmo, motivación y compromiso entre ellos, reforzando su identidad y estableciendo objetivos estratégicos a largo plazo que la hagan competitiva y atractiva, considerando el abanico de estrategias propuestas producto del análisis realizado.

El potencial con el que cuenta la provincia facilitará el despliegue de las estrategias, generando impactos significativos y positivos, que se reflejen en su Índice de Desarrollo Humano, el cual no ha experimentado variación alguna en la última década. La ubicación geopolítica y ecosistemas diversos propiciarán el desarrollo de su potencial agrario, pecuario y turístico.

Para alcanzar la visión propuesta, el desarrollo de la provincia debe centrarse fundamentalmente en 3 ejes: (a) mejora e incremento de la producción de orégano exportable, (b) mejoras en la crianza de cordero candaraveño e incremento de la producción de carne, y (c) desarrollo de producto y diversificación de la oferta turística, alineando de esta manera sus objetivos con la visión de futuro de la provincia.

El crecimiento de la provincia al 2028, se debe sustentar principalmente en sus productos íconos: el orégano y el cordero candaraveño, siendo el turismo especializado una actividad alterna por potenciar y desarrollar. La producción de orégano, cuya ventaja competitiva reside en sus características organolépticas intrínsecas y que representa aproximadamente el 4.71% del mercado mundial, nos da la posibilidad de ampliar la frontera agrícola con fines de incrementar la producción y obtener mayor participación de mercado, reemplazando cultivos tradicionales y de baja cotización por cultivos de orégano con calidad de exportación y mucha mayor rentabilidad. A su vez, la crianza del cordero candaraveño, de

raza Hampshire Down, mejorado genéticamente y adaptado a las condiciones climáticas de la provincia, alimentado con pastos naturales libres de productos sintéticos, cuya carne es altamente proteica y de calidad mundial, se debe realizar de forma intensiva con fines de alcanzar volúmenes de producción de carne, que satisfaga la demanda interna del país y genere nuevos hábitos de consumo entre la población que está ávida de productos saludables con procesos ecoeficientes. En cuanto al turismo, existe una oferta interesante de turistas nacionales y extranjeros, sobre todo chilenos, que se podrían atraer a la provincia de Candarave, a partir del desarrollo de un producto turístico que se gestione a través del corredor turístico de la zona altoandina de la región Tacna.

Candarave cuenta con un enorme potencial que espera ser explotado de manera sustentable, y que lo coloca en situación expectante, para lograr darles identidad, bienestar y felicidad a sus pobladores, y poner a la provincia en el mapa mundial, siendo necesario para ello, implementar las propuestas del presente planeamiento estratégico con visión de largo plazo al 2028. Finalmente, con fines de análisis, seguimiento y evaluación de la viabilidad socioambiental y financiera del presente plan estratégico, en el capítulo VIII se incluye el tablero de control balanceado.

Abstract

This strategic plan defines the vision, mission, values and code of ethics on which to base the strategic planning of the province of Candarave in the Tacna region, which will lay the foundation for the development and well-being of the population for the coming 10 years; generating enthusiasm, motivation and commitment among them, reinforcing their identity and establishing strategic long-term goals that make it competitive and attractive, considering the range of strategies proposed because of the analysis carried out.

The potential of the province will facilitate the deployment of strategies, generating significant and positive impacts, reflected in its Human Development Index, which has not experienced any variation in the last decade. Geopolitical location and diverse ecosystems will propitiate the development of its agricultural, livestock and tourism potential.

In order to achieve the proposed vision, the development of the province should focus primarily on three axes: (a) improvement and increase in the production of exportable oregano, (b) improvements in lamb raising and increase in meat production, and (c) product development and diversification of tourist supply, thus aligning its objectives with the future vision of the province.

The growth of the province to 2028, should be based mainly on its products icons: oregano and lamb candaraveño, specialized tourism being an alternative activity to enhance and develop. Oregano production, whose competitive advantage lies in its intrinsic organoleptic characteristics and which represents approximately 4.71% of the world market, gives us the possibility of expanding the agricultural frontier to increase production and obtain greater market share, replacing traditional crops and low prices for oregano crops with export quality and much higher profitability. The upbringing of the Hampshire Down lamb, which has been genetically improved and adapted to the climatic conditions of the province, is fed with natural grasses free of synthetic products, whose meat is highly protein and world-

class. an intensive way to reach meat production volumes that will satisfy the domestic demand of the country and generate new consumption habits among the population that is eager for healthy products with eco-efficient processes. As for tourism, there is an interesting offer of national and foreign tourists, especially Chileans, who could be attracted to the province of Candarave, from the development of a tourist product that is managed through the tourist corridor of the high Andean zone of the Tacna region.

Candarave has an enormous potential that hopes to be exploited in a sustainable way, and places it in an expectant position, to give identity, well-being and happiness to its inhabitants, and to put the province on the world map, being necessary to implement it the proposals of the present strategic planning with a long-term vision to 2028. Finally, for the purposes of analysis, monitoring and evaluation of the socio-environmental and financial viability of this strategic plan, chapter VIII includes the balanced control board.

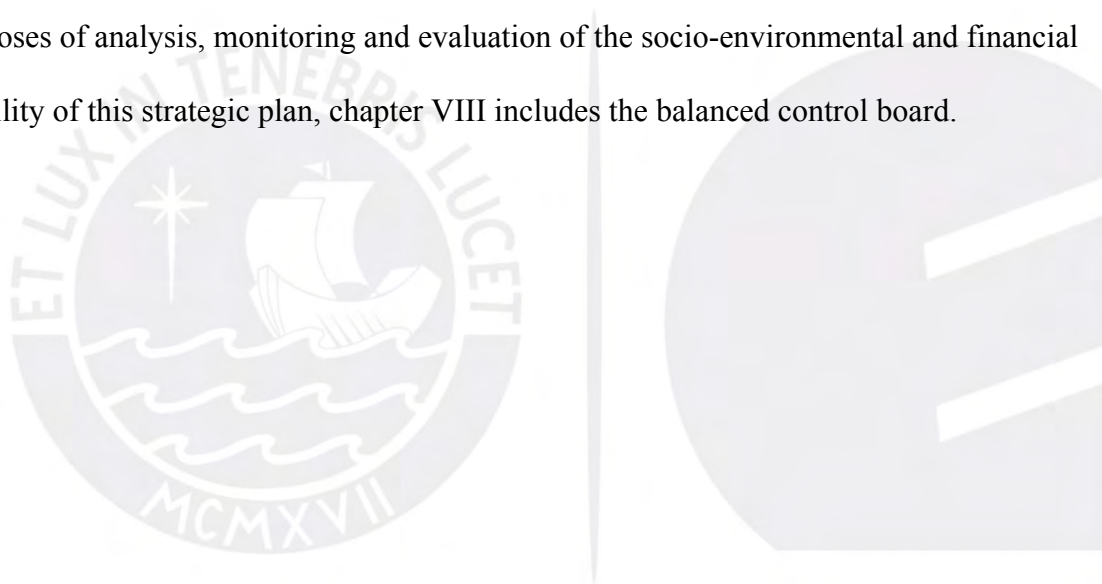


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Región.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Visión	15
2.3. Misión	15
2.4. Valores	15
2.5. Código de Ética.....	16
2.6. Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	19
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2. Potencial nacional.....	24
3.1.3. Principios cardinales.....	29
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Candarave	32
3.2. Análisis Competitivo del País	32
3.2.1. Condiciones de los factores	34
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	40
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	41
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	42

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Candarave	43
3.3. Análisis del Entorno PESTE	44
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	44
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	48
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	54
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	55
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	58
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	59
3.5. Provincia de Candarave y sus Competidores	60
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	60
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	63
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	68
3.5.4. Amenaza de los entrantes	69
3.5.5. Rivalidad de los competidores	70
3.6. La Provincia de Candarave y sus Referentes	72
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	73
3.8. Conclusiones	74
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)	77
4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)	87
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	88
4.1.5. Recursos humanos (H)	89
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	89

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	90
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	91
4.3. Conclusiones	92
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Candarave y Objetivos de Largo Plazo	93
5.1. Intereses de la Provincia de Candarave.....	93
5.2. Potencial de Candarave	93
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Candarave.....	94
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Candarave (MIO).....	97
5.5. Objetivos de Largo Plazo	98
5.6. Conclusiones	99
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	100
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	100
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	107
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	108
6.4. Matriz Interna - Externa (MIE).....	109
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	110
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	111
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	111
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	112
6.9. Matriz de Ética (ME)	112
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	112
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	118
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	118
6.13. Conclusiones	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica	121

7.1. Objetivos de Corto Plazo	121
7.2. Políticas de cada Estrategia.....	125
7.3. Estructura Organizacional de la Provincia de Candarave	126
7.4. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	127
7.5. Conclusiones	128
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	130
8.1. Perspectivas de Control.....	130
8.1.1. Aprendizaje interno	130
8.1.2. Procesos.....	131
8.1.3. Clientes.....	132
8.1.4. Financiera	132
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	132
8.3. Conclusiones	133
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Candarave.....	135
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Candarave.....	135
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Candarave	136
9.3. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters	137
9.4. Conclusiones	138
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	139
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	139
10.2. Conclusiones Finales.....	139
10.3. Recomendaciones Finales	140
10.4. Futuro de la Provincia de Candarave	141
Referencias.....	144
Apéndice A: Entrevista realizada al alcalde de la provincia de Candarave	159



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Extensión Territorial y Población de las Provincias de la Región Tacna</i>	1
Tabla 2	<i>Producto Bruto Interno según Regiones con Valores a Precios Constantes de 2007 en Miles de Soles</i>	4
Tabla 3	<i>Porcentaje de Participación del Producto Bruto Interno por Regiones a Precios Constantes de 2007 en Miles de Soles</i>	5
Tabla 4	<i>Variación Porcentual del Producto Bruto Interno a Precios Constantes de 2007 en Miles de Soles</i>	6
Tabla 5	<i>Índice de Desarrollo Humano de las Provincias de Candarave y Basadre</i>	7
Tabla 6	<i>Perú: Transferencias de Canon Minero para las Provincias de Candarave y Basadre</i>	7
Tabla 7	<i>Tacna: Población Urbana y Rural por Provincia, 2007</i>	8
Tabla 8	<i>Ingreso Familiar Per Cápita, Departamental, Provincial y Distrital, 2007, 2010, 2011 y 2012</i>	11
Tabla 9	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	24
Tabla 10	<i>Perú: Ranking de Competitividad Mundial 2008 - 2016.</i>	35
Tabla 11	<i>Ranking y Puntaje obtenido por Perú en el Índice Global de Competitividad 2016 - 2017.</i>	39
Tabla 12	<i>Evolución de Perú en el Índice Global de Competitividad 2012 - 2017</i>	39
Tabla 13	<i>Perú: Variación Porcentual de la Demanda de Servicios 2014 - 2015.</i>	43
Tabla 14	<i>Principales Productores de Orégano a Nivel Mundial, 2011</i>	50
Tabla 15	<i>Oferta y Demanda Mundial Proyectada de Orégano en Toneladas, 2009</i>	51
Tabla 16	<i>Oferta y Demanda Mundial Proyectada de Orégano en Toneladas, 2017</i>	51
Tabla 17	<i>Tacna: Hectáreas y Porcentaje de Participación de la Producción de Orégano Seco de las Provincias de la Región, 2015</i>	53

Tabla 18	<i>Tacna: Producción y Porcentaje de Participación del Orégano de Candarave a Nivel Regional, Nacional y Mundial, 2015 y 2016</i>	53
Tabla 19	<i>MEFE de la Provincia de Candarave</i>	60
Tabla 20	<i>Perú: Hectáreas Cultivadas y Toneladas Producidas de Orégano por Región, 2015</i>	64
Tabla 21	<i>Tacna: Principales Productos Agrícolas Exportados de la Región, 2016</i>	65
Tabla 22	<i>Tacna: Hectáreas y Porcentaje de Participación de la Producción de Orégano Fresco de las Provincias de la Región, 2015</i>	65
Tabla 23	<i>Perú: Principales Mercados Destino de las Exportaciones de Orégano Seco, 2016</i>	66
Tabla 24	<i>Perú: Principales Empresas Exportadoras de Orégano, 2016</i>	67
Tabla 25	<i>Perú: Evolución del Precio del Orégano Exportable por Kg., 2015 - 2016</i>	67
Tabla 26	<i>Perú: Producción y Exportación de Orégano, 2016</i>	68
Tabla 27	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	74
Tabla 28	<i>Matriz de Perfil Referencial</i>	74
Tabla 29	<i>Proyección de turistas para la provincia de Candarave hacia el año 2028</i>	80
Tabla 30	<i>Perú: Producción de Ovinos Vivos por Región según Variables Productivas, 2015 - 2016</i>	82
Tabla 31	<i>Perú: Ovinos Vivos de la Región Tacna y sus Provincias según Variables Productivas, I Trimestre de 2016 versus I Trimestre de 2017</i>	85
Tabla 32	<i>Proyección de la Producción de Ovinos Vivos en la Región Tacna al 2028</i>	87
Tabla 33	<i>MEFI Provincia de Candarave</i>	91
Tabla 34	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Candarave (MIO)</i>	98
Tabla 35	<i>Cuadrante de estrategias FO</i>	101
Tabla 36	<i>Cuadrante de Estrategias DO</i>	102

Tabla 37	<i>Cuadrante de Estrategias FA</i>	103
Tabla 38	<i>Cuadrante de Estrategia DA</i>	104
Tabla 39	<i>MFODA de la provincia de Candarave</i>	106
Tabla 40	<i>Calificación de Factores Determinantes para Dimensiones Internas y Externas</i>	107
Tabla 41	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	113
Tabla 42	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	114
Tabla 43	<i>Matriz Rumelt</i>	115
Tabla 44	<i>Matriz de Ética</i>	116
Tabla 45	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	117
Tabla 46	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo</i>	119
Tabla 47	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	120
Tabla 48	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	134
Tabla 49	<i>PEI de la Provincia de Candarave</i>	143

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Mapa físico político detallado de la Región Tacna del proyecto especial Atlas del Perú.....	2
<i>Figura 2.</i>	Mapa meteorológico de la Región Tacna.	9
<i>Figura 3.</i>	Las 31 políticas de Estado del Acuerdo Nacional.....	21
<i>Figura 4.</i>	Situación limítrofe con Chile luego del fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.....	22
<i>Figura 5.</i>	Mapa del Triángulo Terrestre	23
<i>Figura 6.</i>	Pirámide Poblacional del Perú, 1950, 2015 y 2025.....	26
<i>Figura 7.</i>	Marco de Referencia del Índice Global de Competitividad.....	34
<i>Figura 8.</i>	Evolución de países LATAM 2016 en el Ranking: 2008 - 2016.....	37
<i>Figura 9.</i>	Puntuación obtenida por Perú en los 12 pilares del Índice Global de Competitividad 2016 - 2017.....	40
<i>Figura 10.</i>	Perú - Índice de percepción de la corrupción.....	47
<i>Figura 11.</i>	Importación de Urea 2015 – 2016.....	62
<i>Figura 12.</i>	Costo de Kilo de Urea 2013 – 2016.....	62
<i>Figura 13.</i>	Nivel de Estudios de las Autoridades Regionales de la Provincia de Candarave.....	77
<i>Figura 14.</i>	Provincia de Candarave - Proyección de Turistas por Año.....	80
<i>Figura 15.</i>	Provincia de Candarave - Ingresos Anuales por Turismo (en miles de soles).....	81
<i>Figura 16.</i>	Producción Nacional en Toneladas de Carne de Ovino 2016 – 2015.....	83
<i>Figura 17.</i>	Rendimiento Kg/cabeza de ovino 2016-2015.....	83
<i>Figura 18.</i>	Precio al productor S/ por Kg. de carne de ovino 2016 – 2015.....	84
<i>Figura 19.</i>	Región Tacna- Producción en Toneladas de Carne Ovino 1er trimestre 2017-2016.....	85

<i>Figura 20.</i> Región Tacna - Rendimiento Kg/ cabeza de ovino - 1er Trimestre 2017-2016. ...	86
<i>Figura 21.</i> Región Tacna - Precio al productor S/ por Kg de carne de ovino - 1er Trimestre 2017-2016.....	86
<i>Figura 22.</i> Matriz PEYEA.....	108
<i>Figura 23.</i> Matriz BCG de la provincia de Candarave.....	109
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna - Externa (IE).....	110
<i>Figura 25.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	110
<i>Figura 26.</i> Estructura Organizacional de la Provincia de Candarave.....	127



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.

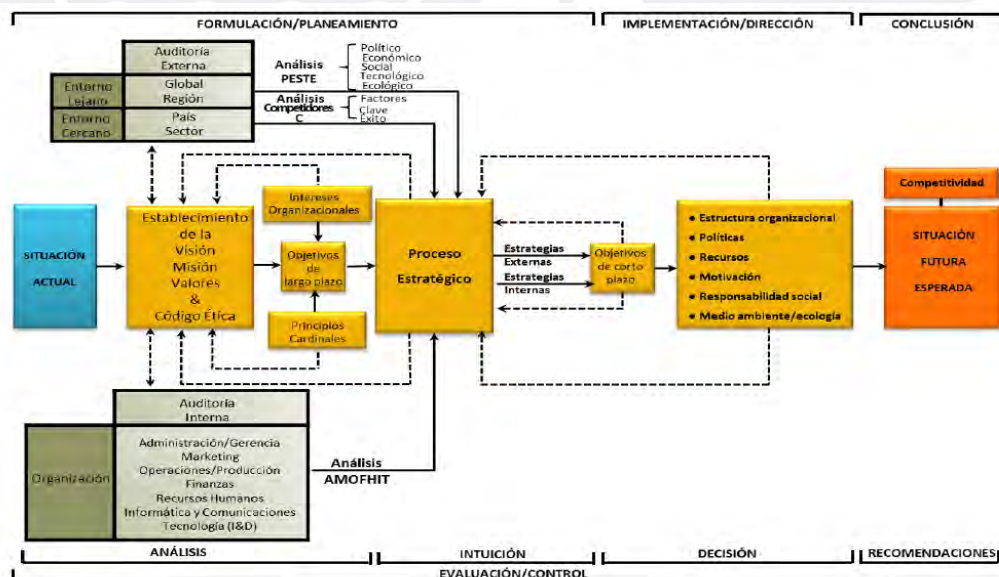


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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).

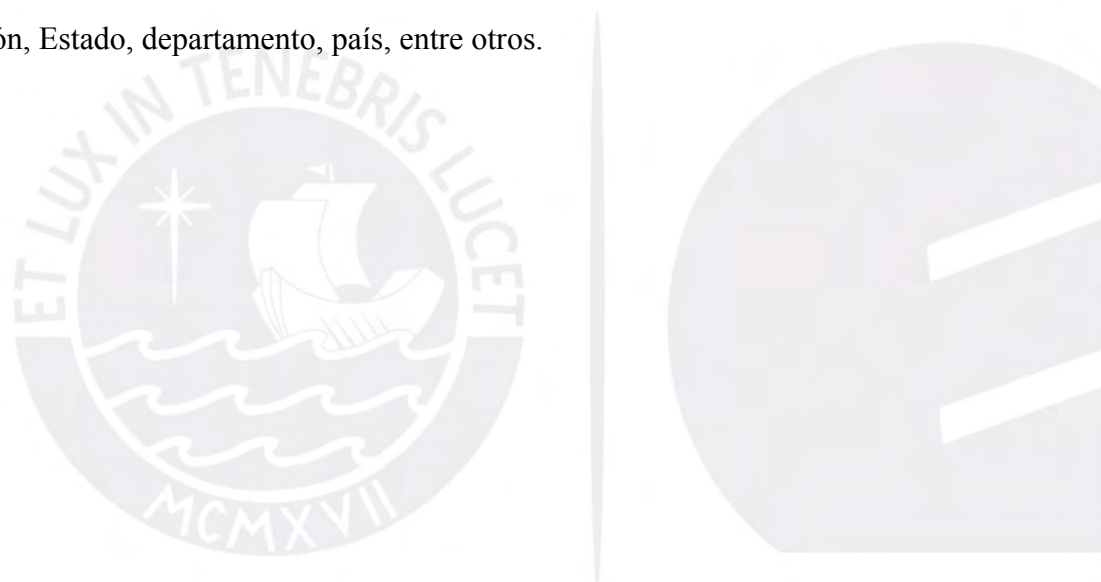
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Región

1.1. Situación General

La Provincia de Candarave se encuentra ubicada en el extremo nororiental de la región Tacna, entre los 16°17'04' y 17°27'56' de latitud sur, y 70°03'32' y 70°34' de longitud oeste, y entre los 2,400 msnm y 5,000 msnm. Fue creada como tal mediante la Ley N° 24887, promulgada por el presidente Alan García Pérez el 18 de agosto de 1988 y actualmente se encuentra dividida en seis distritos: (a) Candarave, (b) Cairani, (c) Camilaca, (d) Curibaya, (e) Huanuara y (f) Quilahuani. A lo largo de sus seis distritos se encuentran veintisiete anexos, seis centros poblados menores y trece comunidades campesinas (Plan Estratégico de Candarave, 2003).

Candarave, una de las cuatro provincias de la región Tacna junto con Tacna, Jorge Basadre y Tarata, tiene una extensión territorial de 2,261.10 Km² que representa el 14.06% de la superficie de la región (ver Tabla 1). Asimismo, limita por el Norte con el Departamento de Moquegua, por el Sur con la Provincia de Tarata, por el Este con los Departamentos de Moquegua y Puno, y por Oeste con la Provincia de Jorge Basadre como se muestra en la Figura 1 (Plan Estratégico de Candarave, 2003). La población estimada al 2015 fue de 8,095 habitantes: 4,487 hombres y 3,608 mujeres como se muestra en la Tabla 1 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009).

Tabla 1

Extensión Territorial y Población de las Provincias de la Región Tacna

Región Provincia	Superficie en Km ²	Población proyectada al 2015 (Habitantes)			Densidad Poblacional (Hab. / Km ²)
		Total	Hombres	Mujeres	
TACNA	16,075.73	341,838	176,941	164,897	21.26
Tacna	8,066.11	316,964	162,701	154,263	39.30
Candarave	2,261.10	8,095	4,487	3,608	3.58
Jorge Basadre	2,928.56	9,034	5,677	3,357	3.08
Tarata	2,819.96	7,745	4,076	3,669	2.75

Nota. Adaptado de "Población Estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento y provincia, 2012-2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/cuadros/cp005.xls>).

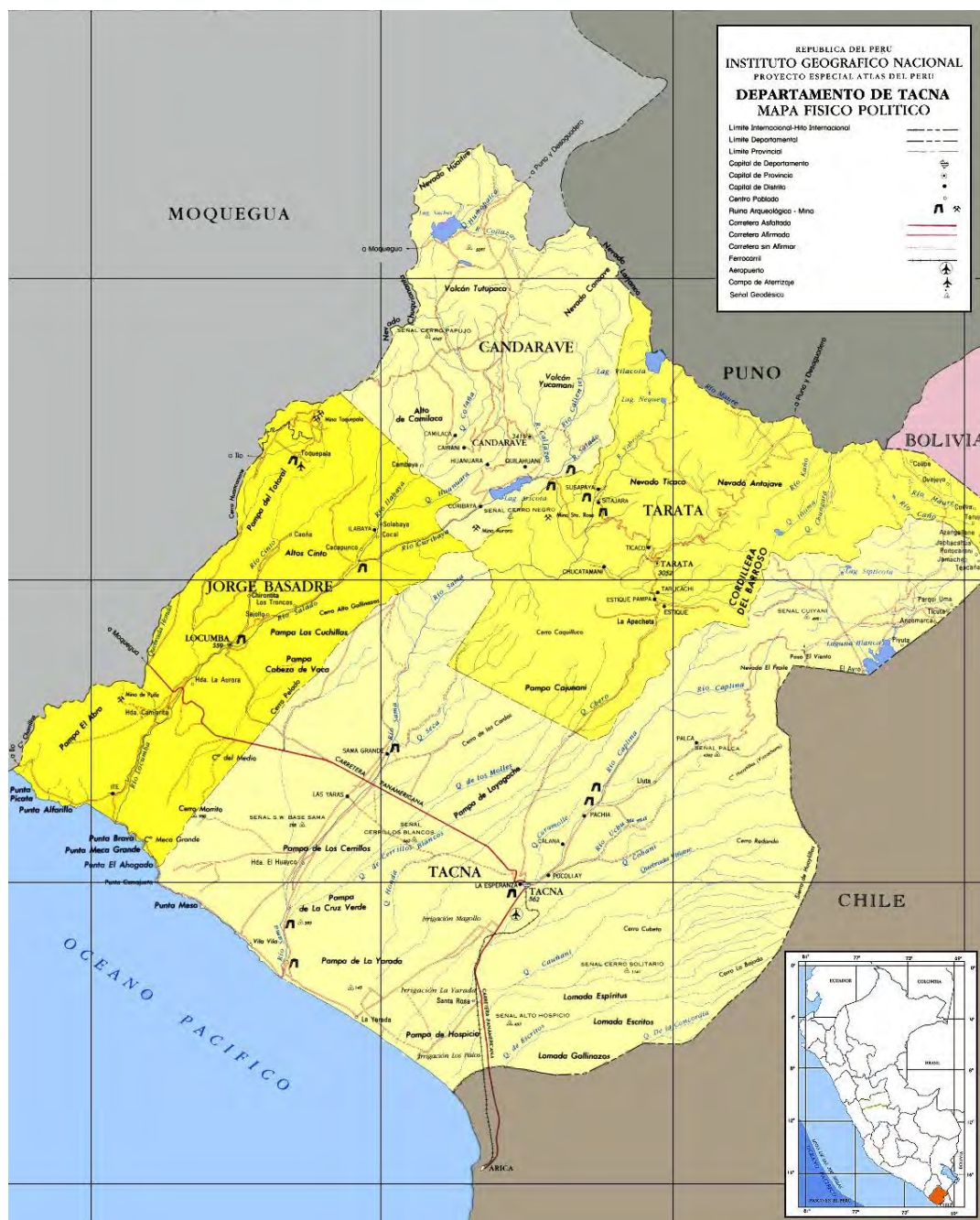


Figura 1. Mapa físico político detallado de la Región Tacna del proyecto especial Atlas del Perú.

Tomado de “Mapa físico político detallado del departamento de Tacna del proyecto especial atlas del Perú,” por el Instituto Geográfico Nacional (IGN), 2016 (<http://www.map-peru.com/es/mapas/Tacna>).

En lo que respecta a la economía, para el 2016 el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú registró un incremento de 3.9%, frente al 3.3% del año anterior, como resultado del aumento del consumo privado en 3.5%, el incremento de las exportaciones en 12.9% y una serie medidas para impulsar el crecimiento económico en un contexto de recuperación de la

economía mundial (INEI, 2017a). Al 2016, Tacna sigue siendo no solo una de las regiones con menor aporte al PBI nacional, con 1.3%, sino también una de las regiones con menor incremento de su valor agregado bruto a precios constantes de 2007, de -1.1% (INEI, 2017b). En la Tabla 2 se aprecia la posición del aporte del valor agregado bruto de Tacna al PBI nacional, expresado en miles de soles. En la Tabla 3 se muestra la participación de Tacna en el PBI nacional y la posición de este aporte (puesto de 14 de 24 regiones). De la misma forma, en la Tabla 4 se puede apreciar la variación porcentual del incremento del valor agregado bruto de Tacna a precios constantes de 2007 y la posición de esta variación porcentual entre 2015 y 2016.

Esta situación de estancamiento económico de la región Tacna se puede extrapolar a las provincias que la conforman, a través del el Índice de Desarrollo Humano (IDH) como un indicador de la eficiencia de las políticas que propicien el crecimiento económico para generar recursos que incrementen el desarrollo humano y por ende mejoren el capital humano, como medio para incrementar la productividad y las posibilidades de crecimiento económico, a manera de círculo virtuoso (Vásquez, 2012). Entre los años 2003 y 2012 la Provincia de Candarave no experimentó mejora alguna en su IDH, siendo el mínimo 0.2827 en 2007 y el máximo 0.3563 en 2010 (ver Tabla 5), comparado con el IDH de la Provincia de Basadre, de 0.6315, que se ha visto beneficiado por el canon minero en los últimos años (ver Tabla 6). En base a las cifras del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2016) el IDH de la Provincia de Candarave de 0.3528 en 2012 se encuentra casi a la par de los últimos dos países del ranking: Nigeria con 0.353 y República Centroafricana con 0.352, considerados como países con IDH bajo, con una alta exposición al riesgo de quedar desprotegidas ante nuevas y futuras amenazas en caso de pasar este umbral. Por más posibilidades que tengan, la seguridad de las mismas siempre se verá amenazada (PNUD, 2016).

Tabla 2

Producto Bruto Interno según Regiones con Valores a Precios Constantes de 2007 en Miles de Soles

Regiones	2012	2013	2014	2015	2016
1 Lima	189'597,621	200'400,691	207'929,994	214'243,677	219'086,449
Callao	18'081,916	19'196,211	19'884,241	20'242,699	20'692,753
Lima Provincias	13'901,421	14'893,413	15'473,885	16'253,434	16'701,230
Lima Metropolitana	157'614,284	166'311,067	172'571,868	177'747,544	181'692,466
2 Arequipa	22'033,542	22'629,103	22'774,457	23'629,319	29'844,731
3 Cusco	17'711,332	20'708,699	20'722,314	21'004,515	22'070,336
4 La Libertad	18'712,792	19'532,083	19'815,106	20'214,043	20'283,429
5 Piura	17'066,135	17'746,782	18'766,118	18'818,529	18'884,847
6 Ancash	17'666,947	18'478,843	16'029,026	17'563,798	18'385,449
7 Ica	13'067,505	14'394,675	14'810,131	15'246,368	15'254,160
8 Junín	10'718,558	11'095,514	12'387,421	14'464,035	14'294,929
9 Lambayeque	9'782,672	10'138,546	10'349,856	10'786,096	11'022,112
10 Cajamarca	11'270,583	11'086,928	10'853,693	10'826,235	10'708,341
11 Puno	7'734,458	8'294,320	8'484,927	8'553,106	9'087,903
12 Moquegua	7'756,800	8'598,669	8'372,369	8'713,789	8'534,746
13 Loreto	8'212,422	8'505,693	8'776,654	8'482,599	7'932,339
14 Apurímac	2'110,908	2'342,674	2'436,938	2'650,948	6'722,563
15 Tacna	5'526,840	5'781,849	6'094,188	6'614,676	6'545,206
16 San Martín	4'752,177	4'828,116	5'174,598	5'499,754	5'609,641
17 Huánuco	4'380,310	4'642,728	4'798,320	5'125,376	5'424,671
18 Pasco	4'880,072	4'885,819	5'045,729	5'214,423	5'344,373
19 Ayacucho	4'482,971	4'906,299	4'878,029	5'285,376	5'289,518
20 Ucayali	3'882,453	3'947,464	3'956,186	4'180,194	4,186,885
21 Huancavelica	3'143,661	3'174,927	3'280,659	3'261,378	3'222,507
22 Amazonas	2'551,601	2'682,266	2'824,396	2'797,856	2'800,893
23 Madre de Dios	1'950,139	2'240,082	1'922,589	2'379,908	2'726,380
24 Tumbes	2'440,755	2'491,026	2'610,011	2'549,502	2'513,410
Valor Agregado Bruto	391'433,254	413'533,796	423'093,709	438'105,500	455'775,818
Impuestos a los Productos	35'162,701	38'194,925	39'689,922	39'960,121	40'925,739
Derechos de Importación	4'603,062	4'706,063	4'397,059	4'304,058	4'396,059
Producto Bruto Interno	431'199,017	456'434,784	467'180,690	482'369,679	501'097,616

Nota. Adaptado de "Producto Bruto Interno por Departamentos (Cifras Preliminares) - Total País 2007 - 2016," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_actividades_2.xlsx

Tabla 3

Porcentaje de Participación del Producto Bruto Interno por Regiones a Precios Constantes de 2007 en Miles de Soles

Regiones	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1 Lima	42.6	42.5	42.2	43.1	44.0	44.0	43.9	44.5	44.4	43.7
Callao	4.2	4.2	4.1	4.1	4.3	4.2	4.2	4.3	4.2	4.1
Lima Provincias	3.6	3.6	3.3	3.2	3.3	3.2	3.3	3.3	3.4	3.3
Lima Metropolitana	34.9	34.8	34.9	35.8	36.3	36.6	36.4	36.9	36.8	36.3
2 Arequipa	5.3	5.4	5.4	5.3	5.2	5.1	5.0	4.9	4.9	6.0
3 Cusco	3.4	3.3	3.9	4.0	4.3	4.1	4.5	4.4	4.4	4.4
4 La Libertad	4.6	4.5	4.5	4.4	4.3	4.3	4.3	4.2	4.2	4.0
5 Piura	4.0	3.9	4.0	4.0	4.0	4.0	3.9	4.0	3.9	3.8
6 Ancash	4.9	4.8	4.7	4.2	4.0	4.1	4.0	3.4	3.6	3.7
7 Ica	2.8	3.0	3.1	3.0	3.2	3.0	3.2	3.2	3.2	3.0
8 Junín	2.9	2.9	2.6	2.5	2.5	2.5	2.4	2.7	3.0	2.9
9 Lambayeque	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.3	2.2	2.2	2.2	2.2
10 Cajamarca	2.6	2.7	2.8	2.7	2.6	2.6	2.4	2.3	2.2	2.1
11 Puno	1.8	1.8	1.9	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
12 Moquegua	2.4	2.5	2.4	2.2	1.9	1.8	1.9	1.8	1.8	1.7
13 Loreto	2.2	2.1	2.1	2.1	1.9	1.9	1.9	1.9	1.8	1.6
14 Apurímac	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.3
15 Tacna	1.6	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4	1.3
16 San Martín	1.0	1.0	1.1	1.1	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
17 Huánuco	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1
18 Pasco	1.7	1.6	1.4	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
19 Ayacucho	0.9	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	1.1	1.0	1.1	1.1
20 Ucayali	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8
21 Huancavelica	0.8	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6
22 Amazonas	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
23 Madre de Dios	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5
24 Tumbes	0.5	0.5	0.6	0.6	0.5	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5
Valor Agregado Bruto	91.7	91.4	91.4	90.9	91.1	90.8	90.6	90.6	90.8	91.0
Impuestos a los Productos	7.4	7.6	7.8	8.1	8.0	8.2	8.4	8.5	8.3	8.2
Derechos de Importación	0.9	1.0	0.8	0.9	1.0	1.1	1.0	0.9	0.9	0.9
Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Producto Bruto Interno por Departamentos (Cifras Preliminares) – Total País 2007 - 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_actividades_2.xlsx).

Tabla 4

Variación Porcentual del Producto Bruto Interno a Precios Constantes de 2007 en Miles de Soles

Regiones	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1 Apurímac	-	-7.4	-3.8	8.7	5.9	12.9	11.0	4.0	8.8	153.6
2 Arequipa	-	11.1	0.8	5.9	4.4	4.7	2.7	0.6	3.8	26.3
3 Madre de Dios	-	2.0	6.9	9.6	10.1	-20.6	14.9	-14.2	23.8	14.6
4 Puno	-	7.5	4.1	6.0	5.8	4.7	7.2	2.3	0.8	6.3
5 Huánuco	-	8.2	1.0	6.8	5.8	10.7	6.0	3.4	6.8	5.8
6 Cusco	-	6.9	16.9	13.0	12.8	1.9	16.9	0.1	1.4	5.1
7 Ancash	-	7.5	-2.7	-2.4	0.9	9.4	4.6	-13.3	9.6	4.7
8 Pasco	-	-1.3	-6.9	-6.7	-1.3	5.1	0.1	3.3	3.3	2.5
9 Lima	-	8.9	0.3	10.6	8.6	6.1	5.7	3.8	3.0	2.3
Callao	-	9.3	-2.3	9.8	11.9	3.0	6.2	3.6	1.8	2.2
Lima Provincias	-	9.5	-7.0	5.9	10.3	2.5	7.1	3.9	5.0	2.8
Lima Metropolitana	-	8.8	1.4	11.1	8.0	6.8	5.5	3.8	3.0	2.2
10 Lambayeque	-	9.2	5.3	6.8	5.8	9.5	3.6	2.1	4.2	2.2
11 San Martín	-	10.2	4.0	7.9	5.2	11.9	1.6	7.2	6.3	2.0
12 Piura	-	7.3	3.1	7.9	8.3	4.3	4.0	5.7	0.3	0.4
13 La Libertad	-	7.1	0.4	5.8	4.5	7.7	4.4	1.4	2.0	0.3
14 Ucayali	-	5.2	1.0	3.3	5.9	9.4	1.7	0.2	5.7	0.2
15 Amazonas	-	8.6	6.6	7.4	3.5	11.6	5.1	5.3	-0.9	0.1
16 Ayacucho	-	14.3	10.3	4.6	4.8	9.0	9.4	-0.6	8.4	0.1
17 Ica	-	18.4	4.1	7.1	11.0	1.4	10.2	2.9	2.9	0.1
18 Tacna	-	-2.5	-3.9	10.7	2.4	1.1	4.6	5.4	8.5	-1.1
19 Cajamarca	-	14.2	7.8	0.9	4.5	6.4	-1.6	-2.1	-0.3	-1.1
20 Junín	-	8.5	-9.8	5.3	5.2	7.1	3.5	11.6	16.8	-1.2
21 Huancavelica	-	5.6	3.1	4.5	3.3	8.1	1.0	3.3	-0.6	-1.2
22 Tumbes	-	16.2	9.5	10.8	-6.0	12.5	2.1	4.8	-2.3	-1.4
23 Moquegua	-	15.1	-2.6	0.2	-7.9	-0.4	10.9	-2.6	4.1	-2.1
24 Loreto	-	6.0	0.7	7.2	-3.8	7.9	3.6	3.2	-3.4	-6.5
Valor Agregado Bruto	-	8.7	1.2	7.7	6.5	5.8	5.6	2.3	3.5	4.0
Impuestos a los Productos	-	12.4	2.9	13.5	4.3	8.4	8.6	3.9	0.7	2.4
Derechos de Importación	-	22.2	-19.9	29.0	8.6	18.5	2.2	-6.6	-2.1	2.1
Producto Bruto Interno	-	9.1	1.1	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	3.9

Nota. Adaptado de "Producto Bruto Interno por Departamentos (Cifras Preliminares) – Total País 2007 - 2016," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_actividades_2.xlsx).

Tabla 5

Índice de Desarrollo Humano de las Provincias de Candarave y Basadre

	2003		2007		2010		2011		2012	
	IDH	Rank.	IDH	Rank.	IDH	Rank.	IDH	Rank.	IDH	Rank.
Basadre	0.5032	2	0.4329	11	0.5948	4	0.5921	4	0.6315	4
Candarave	0.3528	91	0.2827	88	0.3563	87	0.3364	98	0.3528	91
Candarave	0.3190	857	0.2521	916	0.3329	767	0.3014	929	0.3190	857
Cairani	0.2457	1342	0.2196	1239	0.2463	1327	0.2496	1289	0.2457	1342
Camilaca	0.4481	391	0.3124	523	0.4251	392	0.4194	429	0.4481	391
Curibaya	0.4729	330	0.3452	370	0.4580	316	0.4447	358	0.4729	330
Huanuara	0.3412	757	0.3166	504	0.3629	607	0.3337	758	0.3412	757
Quilahuani	0.3133	895	0.3063	555	0.3365	745	0.3105	882	0.3133	895

Nota. Adaptado de “Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012.,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2012. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%C3%BA.xlsx?download>

Tabla 6

Perú: Transferencias de Canon Minero para las Provincias de Candarave y Basadre

Provincia	2016	2015	2014	2013	2012
Basadre	57'275,217	66'280,809	71'494,997	92'682,008	123'917,807
Candarave	3'909,118	4'612,441	5'266,245	6'056,198	8'375,599

Nota. Adaptado de “Reporte de Canon Minero 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2016 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-en-cifras>).

Según los resultados del Censo de 2007, Candarave contaba con 8,373 habitantes (ver Tabla 7), 278 habitantes más que lo proyectado al 2015 en la Tabla 1, residiendo el 64.92% en zonas urbanas y el restante 35.08% en zonas rurales, representando el 2.90% de la población total de la Región Tacna (INEI, 2007c).

El clima de Candarave es de tipo andino, templado-frío con una débil estación lluviosa en el verano austral. La temperatura media mensual es relativamente uniforme a lo largo del año, con valores entre 10 y 12°C; las máximas diurnas alcanzan una media mensual de 15 – 17°C y las mínimas de 2 – 4°C. Las temperaturas mínimas absolutas, inferiores a 1°C, se alcanzan en los meses de invierno (junio – agosto). Las precipitaciones acumulan un total anual inferior a los 200 mm, expresando condiciones semiáridas, con más del 90% de estas cayendo en los meses de enero a marzo y una estación seca casi absoluta entre mayo y

octubre (Servicio Nacional de Hidrología y Meteorología [SENAMHI], 2013). En la Figura 2 se puede apreciar el Mapa Meteorológico de Tacna que grafica lo antes mencionado.

Tabla 7

Tacna: Población Urbana y Rural por Provincia, 2007

Provincia	Total	%	Rural	Área de Residencia		
				%	Urbana	%
Total	288,781	100.00%	263,641	91.29%	25,140	8.71%
Tacna	262,731	90.98%	245,930	93.61%	16,801	6.39%
Basadre	9,872	3.42%	6,202	62.82%	3,670	37.18%
Candarave	8,373	2.90%	5,436	64.92%	2,937	35.08%
Tarata	7,805	2.70%	6,073	77.81%	1,732	22.19%

Nota. Adaptado de “Censos de Población y Vivienda 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

En el sector agricultura, la provincia cuenta con importantes ventajas comparativas, dada la calidad intrínseca de sus productos: orégano, ajo, semilla de alfalfa y páprika. Los cultivos tradicionales como papa, maíz y alfalfa están destinados para el autoconsumo y en menor cuantía al mercado local. Mención especial merece el orégano, llamado en algún momento el oro verde de Tacna, con propiedades organolépticas reconocidas a nivel internacional, gracias al ecosistema propicio de la provincia, soportado por la calidad fértil de su suelo y variedad de microclimas (Plan Estratégico de Candarave, 2003). Al 2012, la producción agrícola total de Candarave era de 7,206 hectáreas: 693 de orégano y 6,089 de alfalfa (Dirección Regional de Agricultura de Tacna, 2012). Según la Dirección Regional de Agricultura de Tacna (2017), al cierre de 2016, la región producía 3,823 toneladas de orégano. Para el mismo año, el país exportaba 4,812 toneladas que representaron \$ 12'358,460 FOB (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017).

Sin embargo, el alcalde de Candarave, señor Juan Mamani (2017), manifestó que el orégano de la provincia es mezclado con el orégano de las provincias vecinas, por los intermediarios, antes de ser entregado a las empresas agroexportadoras para su comercialización. De esta forma, la procedencia del orégano se pierde, al igual que sus

propiedades organolépticas superiores que hacen de este producto candaraveño el más puro, aromático y saludable del mundo. Así mismo, manifestó que con el paso del tiempo algunos productores de orégano cambiaron su cultivo por el de alfalfa, debido a las maniobras inescrupulosas de los intermediarios para pagar el menor precio posible por kilo y por otro lado el débil nivel organizativo de los productores (J. Mamani, comunicación personal, 27 de agosto de 2017).

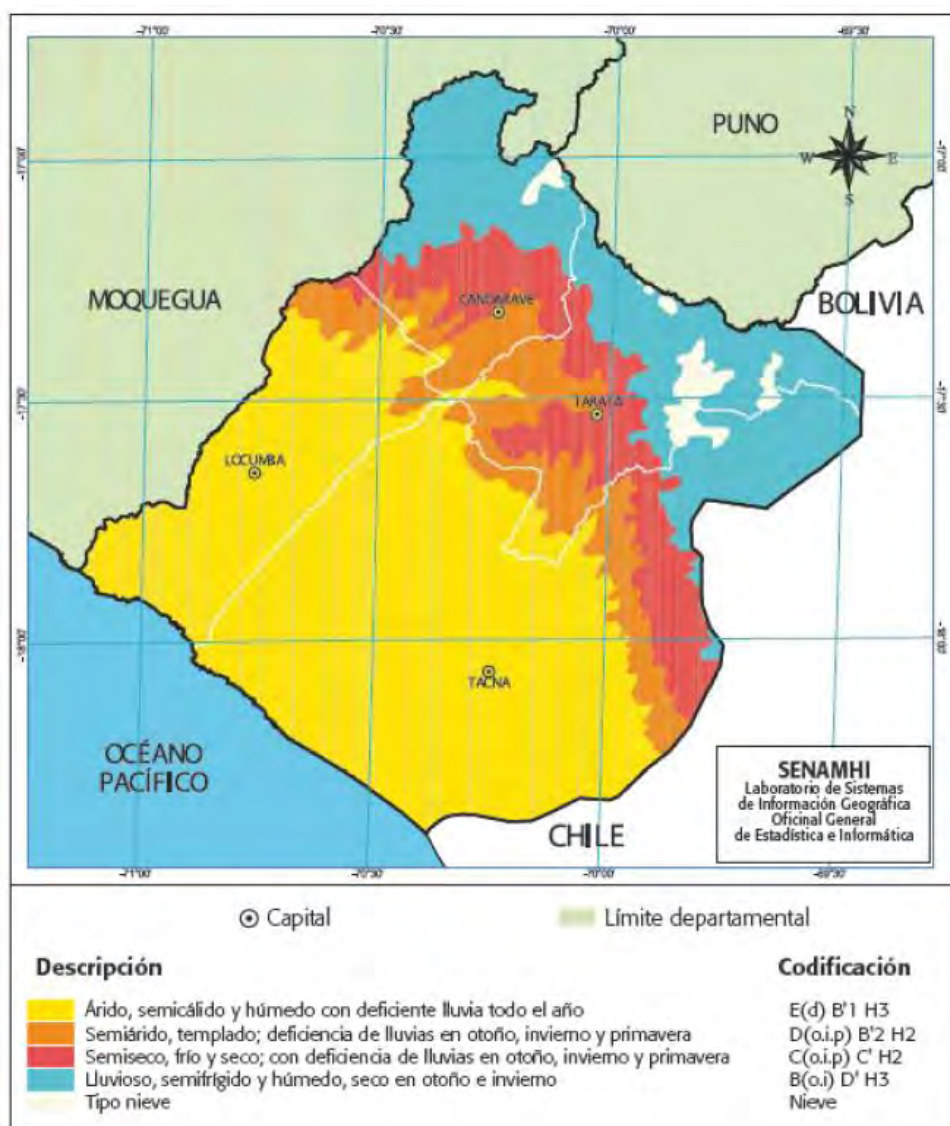


Figura 2. Mapa meteorológico de la Región Tacna. Tomado de “Guía Climática Turística,” por el Servicio Nacional de Hidrología y Meteorología (SENAMHI), 2016 (http://www.senamhi.gob.pe/main_down.php?ub=est&id=guia_GuiaClimaticaTuristica).

Sobre el sector pecuario, en la provincia se puede encontrar ganado vacuno (8,120 cabezas), ovino (10,269 cabezas), porcino (1,010 cabezas), alpacas (8,755 cabezas), y llamas (4,665 cabezas), según el Plan Estratégico de Candarave (2003). Merece atención especial el cordero candaraveño, cuya carne es catalogada como una de las más sabrosas del mundo y ecológica, pues se alimenta de alfalfa y pastos naturales (“Conozca al cordero de Candarave,” 2013). Asimismo, su carne tiene un rendimiento de 78.9 Kg/animal, muy por encima del promedio nacional que es de 30.7 Kg/animal (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017). Otro dato a considerar, tiene que ver con la crianza de ganado vacuno, el cuál es una de las bases de la economía campesina en la provincia. La producción de quesos y comercialización de carne en el mercado regional, les genera ingresos que les permite subsistir durante la campaña agrícola.

En cuanto a Educación se refiere, según los resultados del Censo Escolar 2016 del Ministerio de Educación (MINEDU), Tacna es una de las regiones con menor porcentaje de atraso escolar (estudiantes mayores por dos años o más a la edad oficial de cada grado): en Primaria 1.6% y en Secundaria 5.1%. Esto se ve reflejado en Candarave, que cuenta también con uno de los porcentajes más bajos de atraso escolar, respecto a la Región Tacna, de 2.5% para Primaria y 2.1% para Secundaria.

Asimismo, cuenta con una de las tasas más bajas de estudiantes por docente: en Inicial cuenta con 5 estudiantes por docente, en Primaria con 5 estudiantes por docente y en Secundaria con 3 estudiantes por docente. El promedio nacional al 2016 fue de 15 estudiantes por docente en Inicial, 14 estudiantes por docente en Primaria y 11 estudiantes por docente en Secundaria (Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE], 2016). En la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2016, ejecutada por el MINEDU, las Regiones de Tacna y Moquegua obtuvieron los mejores resultados (“Regiones de Tacna,” 2017) y dentro de la Región Tacna, Candarave lideró la ECE (“Candarave ocupa,” 2017).

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2014, la población ocupada, aquella que participa en la generación de algún bien o prestación de un servicio, ascendía a 15'796,000 personas. De la población ocupada asalariada el 71.6% poseía algún seguro de salud: Seguro Social de Salud (ESSALUD), Seguro Integral de Salud (SIS) o algún otro seguro. La población ocupada con algún seguro de salud creció a una tasa promedio anual de 9.9% en el periodo 2005 – 2014. Al 2014, el 46.4% de la población ocupada de la Región Tacna contaba con algún seguro de salud, la menor tasa de cobertura a nivel nacional (INEI, 2014). Al 2016, según el informe de la Dirección Regional de Salud de Tacna, 4,388 habitantes de la Provincia de Candarave se encuentran afiliados al SIS (Dirección Regional de Salud de Tacna, 2017).

Acerca del ingreso familiar per cápita de los distritos de la provincia de Candarave, ninguno supera los S/ 650 mensuales, siendo el distrito de Cairini el que presenta el menor ingreso familiar per cápita con S/ 160.31 mensual y el distrito de Camilaca el de mayor ingreso familiar per cápita con S/ 647.95 al año, como se muestra en la Tabla 8 (“Ingreso Familiar Per Cápita,” 2012).

Tabla 8

Ingreso Familiar Per Cápita, Departamental, Provincial y Distrital, 2007, 2010, 2011 y 2012

Distrito	Ingreso familiar per cápita			
	2007	2010	2011	2012
Candarave	150.98	298.46	229.65	263.26
Cairani	132.45	166.75	169.82	160.31
Camilaca	256.45	575.34	545.53	647.95
Curibaya	259.11	541.46	494.35	579.33
Huanuara	226.10	315.11	252.92	264.95
Quilahuani	234.13	289.51	232.53	234.48

Nota. Tomado de “Ingreso Familiar Per Cápita 2007, 2010, 2011, 2012” por Universidad San Martín de Porres [USMP], 2012 (<http://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2017/03/11Ingreso-Per-Capita.xlsx>).

Sobre sus atractivos turísticos, estos forman parte de la ruta turística Tarata – Candarave, conformada por: la Laguna de Aricota, las Pinturas Rupestres de Jirata, el Volcán Yucamani, las Fuentes Termales de Calientes, el Volcán Tutupaca, las Fuentes Termales de

Tacalaya, la Andenería de Camilaca, Pueblo de Vilalaca (en Tarata) y los Bosques de Queñuales (Plan Estratégico de Candarave, 2003). Valdivieso (2016) afirmó que al 2015 no existían datos estadísticos sobre el turismo en la provincia. Por tal motivo, realizó una encuesta a 4 hospedajes, de los más accesibles en la provincia en 2015, arrojando como resultado una afluencia aproximada de 570 turistas al mes.

Referentes al recurso hídrico de la provincia, Candarave posee recursos hídricos superficiales y subterráneos, conformados por las cuencas de los ríos Callazas, Salado, Tacalaya y Calientes, y subcuencas de Candarave, Quilahuani, Huanuara y Cairani (Plan Estratégico de Candarave, 2003). El distrito de Camilaca, zona productora de orégano por excelencia, utiliza las aguas del río Tacalaya (Laura, 2006). Asimismo, cuenta con las lagunas de Aricota (ubicada en los distritos de Curibaya y Quilahuani a 2,814 msnm), de Suches (ubicada en el distrito de Candarave a 4.452 msnm) y de Vilacota (ubicada en los distritos de Susapaya de la provincia de Tarata y Candarave a 4,422 msnm) Sin embargo, es necesario mencionar que, Tacna es una las regiones con niveles de precipitación muy bajos, reduciendo el potencial de hectáreas cultivables y generando un déficit hídrico. A lo anteriormente mencionado, se deben agregar los grandes volúmenes de agua que utiliza el sector minero en la zona, específicamente Southern Perú, que no se ve compensando en el canon minero para la provincia. (Plan Estratégico de Candarave, 2003).

Finalmente, en el Plan Estratégico de Candarave (2003) se evidencian como debilidades de la provincia: falta de liderazgo y capacidad de gestión limitada de las autoridades para el desarrollo de sus funciones; el egoísmo de pequeñas poblaciones que provocan divisionismo y enfrentamientos entre la población; lo débil de las organizaciones sociales de base y el conformismo de una parte de la población; y finalmente, la pérdida de valores por una parte de la población, que impactan sobre su identidad cultural, honestidad, amor al prójimo y dignidad. El panorama descrito se mantiene en la actualidad, según la

información referida por el alcalde provincial, el señor Juan Mamani Quispe, durante la entrevista sostenida en agosto del 2017.

1.2. Conclusiones

La Provincia de Candarave cuenta con características favorables asociadas no solo a su ubicación geográfica, sino también a lo logrado a nivel educativo y a la experiencia en los sectores agrario y pecuario. Candarave posee una ubicación geográfica estratégica dentro de la Región Tacna, conectada con Brasil a través de la Carretera Interoceánica y con Bolivia a través de la Carretera Binacional. En educación, posee un desempeño superior en pre-grado, sin embargo, al no haber oferta para la educación superior (universidades o institutos), se produce la migración de la población joven hacia las principales ciudades del país en busca de oportunidades y sin fecha de retorno. Esto último explica en parte el por qué la provincia no tiene crecimiento poblacional. Asimismo, cuenta con productos agrícolas y ganaderos de gran calidad intrínseca y ventaja comparativa, como lo son el orégano de tipo Vulgare y el cordero “cara negra” de raza Hampshire Down.

En la misma línea, cuenta con atractivos turísticos explotados de manera incipiente y recursos hídricos que son utilizados en su mayoría por operaciones mineras, generando descontento y malestar entre la población. Cabe resaltar que la escasez de recursos hídricos no solo se debe al factor minero, sino también a las épocas de sequía que se vive en la zona y al uso ineficiencia de este recurso.

Por lo tanto, se concluye que la provincia de Candarave, posee diversas riquezas naturales que explotadas de la mano de un plan estratégico sustentable la puede colocar en el mapa mundial, llevando desarrollo y bienestar a la población, de forma eficiente y rentable.

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

El presente capítulo tiene por objetivo presentar la visión, misión, valores y código de ética de la Provincia de Candarave, que constituyeron la brújula para la elaboración del presente plan estratégico y que estuvieron presentes en todo momento durante su desarrollo.

2.1. Antecedentes

La región Tacna cuenta con un Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013 – 2023, conocido como Plan Basadre, en el que formula una visión consensuada y regional para Tacna al 2023, enfocada en el desarrollo de las actividades productivas y de servicio de la región, en el manejo equilibrado del recurso hídrico, en el desarrollo sostenible y el desarrollo humano. Candarave no cuenta con un Plan Similar de Desarrollo Concertado. Actualmente la visión de Candarave, tomada de su página Web en 2017, es:

La provincia de Candarave tiene un desarrollo territorial sostenible, con una población con niveles altos de calidad de vida, educación, identidad cultural y valores, preservando la biodiversidad, comprometida a impulsar actividades económicas, agropecuarias, turísticas y artesanales; posicionadas en el mercado nacional e internacional, cuenta con infraestructura de interconexión vial adecuada, con una plataforma de servicios y con una sociedad civil organizada y participativa en la gobernabilidad. (párr. 1)

Asimismo, la misión, recogida de su página Web en 2017, es:

Promover e impulsar el desarrollo de una industria agropecuaria, turística y acuicultura, moderna, competitiva y rentable, orientada a la exportación y la agroindustria, que permite elevar el nivel de vida de los productores agropecuarios, preservando el medio ambiente y la biodiversidad de la flora y fauna, en un marco de sostenibilidad social, económica y ambiental. (párr. 2)

2.2. Visión

Al 2028 ser la provincia de referencia nacional por su modelo de desarrollo sustentable y gestión eficiente de sus recursos, que promueva la inversión a través de la agro exportación de plantas aromáticas como el orégano, la ganadería de ovinos de calidad mundial y el turismo especializado, basados en la innovación, uso de tecnología y desarrollo de infraestructura.

2.3. Misión

Generar las condiciones para el desarrollo de una industria agropecuaria competitiva y el turismo especializado, distinguiéndonos a nivel mundial por la producción del orégano del tipo Vulgare y del cordero candaraveño, en base a un modelo de gestión eficiente y sustentable, que asegure: (a) la preservación y uso eficiente de nuestros recursos (b) el respeto por nuestra identidad cultural, (c) la inversión privada, (d) el incremento de la infraestructura, (e) la innovación y (f) el uso de la tecnología, para lograr que la población alcance el bienestar y la felicidad.

2.4. Valores

Los valores propuestos para Candarave, como base para las futuras políticas directrices de la provincia son:

1. Respeto por nuestra identidad, como una forma de preservar nuestra cultura, que se ve reflejada en tradiciones, historias, raíces comunes, creencias, valores y costumbres.
2. Responsabilidad social, como medio para asegurar al desarrollo sostenible, buscando el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social.
3. Respeto por el medio ambiente, protegiendo nuestros recursos naturales, asegurando su continuidad para las generaciones futuras, y contribuyendo al desarrollo sostenible.

4. Innovación, como resultado de la inversión privada y las inversiones en investigación y desarrollo alineadas a las necesidades de la provincia, buscando la mejora continua y la creación de valor para el incremento nuestra ventaja competitiva.
5. Desarrollo humano, a través del desarrollo de programas de educación de calidad, alineados a las necesidades de la provincia, logrando mejorar la calidad de vida de la población y preparándola para los retos que imponen los mercados competitivos hoy en día.
6. Igualdad e inclusión social, rechazando cualquier tipo de discriminación, por el motivo que fuere, y asegurando que los pobladores puedan ejercer sus derechos, generando oportunidades para las poblaciones en riesgo, de manera que puedan elevar su calidad de vida, participando plenamente en la vida económica, social y cultural de la provincia.
7. Transparencia, a fin de mantener siempre informada a la población de manera veraz y oportuna, rindiendo cuentas y otorgando el acceso a la información.
8. Integridad y honestidad, como pilares del accionar de nuestras autoridades, mostrando entereza moral, respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y los bienes ajenos.
9. Gestión integrada y eficiente, de forma que la provincia obtenga enormes beneficios al menor costo posibilitando el desarrollo sostenible a largo plazo, con una visión holística que permita generar estrategias que beneficie a todos.

2.5. Código de Ética

El código de ética formulado para la Provincia de Candarave que reafirme los valores antes mencionados y refuerce su cultura como organización, se basa en las siguientes acciones:

1. Respetar las leyes peruanas y los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado, anteponiendo la legislación peruana a cualquier otro interés personal, empresarial, o social. Reconocer al Poder Judicial o al sistema de arbitraje, como instancias válidas frente a cualquier conflicto o divergencia.
2. Rechazar y condenar todo acto de discriminación por raza, condición económica, credo y otros que atenten contra la integridad de las personas.
3. Velar por el uso eficiente de los recursos naturales de forma que se garantice la sostenibilidad medio ambiental.
4. Respetar la identidad de la provincia, fomentando actividades que preserven sus tradiciones, creencias, valores y costumbres.
5. Rechazar y condenar todo acto de corrupción.
6. Rendir cuentas públicamente, presentando información relevante periódicamente de la gestión provincial de manera veraz y oportuna.
7. Impulsar programas de educación acorde a las necesidades de la provincia, que permitan el desarrollo personal y familiar de los pobladores, elevando su calidad de vida, permitiéndoles acceder plenamente a la actividad económica, social y cultural de la provincia.
8. Fomentar actividades de investigación y desarrollo, e inversión privada que permitan la incubación de ideas innovadoras a ser implementadas dentro de las actividades económicas de la provincia.
9. Fomentar la formalización como medio para el acceso a un mayor número de oportunidades comerciales, acceso al sistema financiero formal y mejora de la calidad de vida de los pobladores.
10. Promover y velar por las relaciones transparentes y honestas de todos los actores de la cadena de valor de las diferentes actividades económicas de la provincia.

11. Velar por la creación de puestos de trabajo dignos que mejoren la calidad de vida de los pobladores.

2.6. Conclusiones

La visión al 2028 planteada para la provincia se sustenta en aquello que diferencia y refuerza la identidad de la provincia, como: plantas aromáticas y cordero candaraveño, sin perder el horizonte de conseguir el bienestar y felicidad de la población, en base al incremento de la productividad, como catalizador para hacer de Candarave una de las provincias más competitivas del Perú con un modelo de desarrollo sostenible. La visión y misión enunciadas en el presente capítulo procuran ser simples, claras y precisas; y buscan generar entusiasmo, motivación y compromiso en la población, para conseguir como comunidad, mejorar su bienestar a largo plazo y de manera sustentable. Finalmente, los valores y código de ética propuestos buscan establecer los patrones de comportamiento de los funcionarios de la provincia en base a las nuevas políticas directrices que se formulen producto del presente planeamiento estratégico, y contribuir a la creación de una nueva y sólida cultura organizacional de la provincia.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se realiza la evaluación externa de la provincia de Candarave, pues es sumamente necesario, para el proceso de planeamiento estratégico, saber no solo qué es lo que sucede alrededor de la provincia, sino también lo que sucede a nivel país e incluso a nivel global. El proceso estratégico debe encontrarse alineado a lo que sucede fuera de la provincia, pues ella siempre se va encontrar expuesta a influencias externas en mayor o menor medida, que la pueden obligar a cambiar de posición estratégica en un mercado global en constante cambio y altamente competitivo.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En un contexto globalizado y cada vez más competitivo es obligación de la organización incrementar el alcance de sus operaciones, traspasar la barrera del mercado nacional, llegar al mercado internacional, impulsado por el avance tecnológico y de las telecomunicaciones. Bajo este contexto, es necesario realizar un riguroso análisis de los factores a nivel país que puedan afectar el plan estratégico de la organización, basado en tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, que busca un Estado para conseguir o protegerse frente otros estados; (b) los factores del potencial nacional, que indican que tan débil o fuerte es un Estado para conseguir sus intereses nacionales; y (c) los principios cardinales, que indican que es lo que debe hacer un Estado para alcanzar sus objetivos (D'Alessio, 2016).

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

La Tabla 9 muestra la matriz de intereses nacionales para tener en cuenta: (a) defensa nacional, (b) lucha contra el terrorismo, (c) lucha contra el narcotráfico, (d) autosuficiencia energética, (e) desarrollo de la agroindustria, (f) preservación del recurso hídrico, (g) erradicación de la pobreza extrema y (h) reafirmación de la democracia.

El acuerdo nacional. Nació luego de la convocatoria del ex presidente Alejandro Toledo en marzo de 2002 con la finalidad de consolidar la democracia, reafirmar la identidad

nacional y diseñar una visión compartida del país a largo plazo (Alarco, s.f.). El Acuerdo Nacional es “el conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del dialogo y del consenso, (...) con el fin de definir un rumbo de desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática” (Acuerdo Nacional, 2014a). Dichas políticas, 31 en total (ver Figura 3), se encuentran agrupadas en cuatro grandes objetivos, cada uno con metas indicadores y propuestas normativas al 2006, 2010, 2016 y 2021: (a) fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho, (b) desarrollo con equidad y justicia social, (c) promoción de la competitividad del país, (d) afirmación de un estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2014b).

En resumen, el Acuerdo Nacional tiene por objetivo desarrollar políticas de Estado, a largo plazo, que aseguren la estabilidad del país, muy necesaria para la firma de acuerdos internacionales estratégicos de carácter político, económico, comercial, de cooperación técnica y financiera, y de ayuda humanitaria, con Asia, la Unión Europea y los Estados Unidos, dos de los principales mercados internacionales que ofrecen oportunidades únicas para los diferentes sectores económicos del país (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017). Los principales destinos de las exportaciones peruanas son: Asia (37%), América del Norte (26%) y Europa (23%) por un total de 35.6 billones de dólares al 2016, y los principales orígenes de las importaciones son: Asia (38%), América del Norte (28%), América del Sur (20%) y Europa (14%) por un total de 35.8 billones de dólares (The Observatory of Economic Complexity [OEC], 2017).

DEMOCRACIA Y ESTADO DE DERECHO

1. Fortalecimiento del Régimen Democrático y del Estado de Derecho
2. Democratización de la Vida Política y Fortalecimiento del Sistema de Partidos
3. Afirmación de la Identidad Nacional
4. Institucionalización del Diálogo y la Defensa de la Cultura y del Deporte
5. Gobierno en Función de Objetivos con Planeamiento Estratégico, Prospectiva Nacional y Procedimientos Transparentes
6. Política Exterior para la Paz, la Democracia, el Desarrollo y la Integración
7. Erradicación de la Violencia y Defensa de la Cultura y del Deporte
8. Descentralización Política, Económica y Administrativa para Propiciar el Desarrollo Integral, Armónico y Sostenido del Perú
9. Política de Seguridad Nacional

COMPETITIVIDAD DEL PAÍS

17. Afirmación de la Economía Social de Mercado
18. Búsqueda de la Competitividad, Productividad y Formalización de la Actividad Económica
19. Desarrollo Sostenible y Gestión Ambiental
20. Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología
21. Desarrollo en Infraestructura y Vivienda
22. Política de Comercio Exterior para la Ampliación de Mercados con Reciprocidad
23. Política de Desarrollo Agrario y Rural

EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL

10. Reducción de la Pobreza
11. Promoción de la Igualdad de Oportunidades sin Discriminación
12. Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y
13. Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social
14. Acceso al Empleo Pleno, Digno y Productivo
15. Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición
16. Fortalecimiento de la Familia, Protección y Promoción de la Niñez, la Adolescencia y la Fortalecimiento del Civismo y de la Seguridad Ciudadana

ESTADO EFICIENTE, TRANSPARENTE Y DESCENTRALIZADO

24. Afirmación de un Estado Eficiente y Transparente
25. Cautela de la Institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su Servicio a la Democracia
26. Promoción de la Ética y la Transparencia y Erradicación de la Corrupción, el Lavado de Dinero, la Evasión Tributaria y el Contrabando en Todas sus formas Actividad Económica
27. Erradicación de la Producción, el Tráfico y el Consumo Ilegal de Drogas
28. Plena Vigencia de la Constitución y de los Derechos Humanos y Acceso a la Justicia e Independencia Judicial
29. Acceso a la Información, Libertad de Expresión y Libertad de Prensa
30. Eliminación del Terrorismo y Afirmación de la Identidad Nacional
31. Sostenibilidad Fiscal y Reducción del Peso de la Deuda

Figura 3. Las 31 políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Tomado de “Las 31 políticas de Estado 2002 - 2021,” por el Acuerdo Nacional, 2017 (http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/listado_pe.pdf).

Defensa Nacional. El artículo 44 de la Constitución Política del Perú expresa que uno de los deberes del Estado es defender la soberanía nacional. En tal sentido, la Defensa Nacional es uno de los pilares del Estado, presente en sus políticas y estrategias. En el Capítulo III, acerca de la Política de Estado para la Seguridad y la Defensa Nacional, del Libro Blanco de la Defensa Nacional (2005), se sostiene que:

El estado peruano reafirma el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, su existencia y la integridad de su territorio y de su patrimonio, así como la protección y consecución de sus intereses, aspiraciones y objetivos, actuando con plena autonomía y libre de toda subordinación frente a cualquier amenaza, riesgo o desafío. (p. 61)

Adicionalmente, también sostiene que:

El Estado Peruano en su proceso de desarrollo y consolidación, se mantiene alerta y preparado a fin de hacer frente a las amenazas contra la Nación y el Estado, a fin de garantizar su seguridad, base indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos. (p. 61)

Luego del fallo de la Corte Internacional de Justicia (CIJ) de La Haya sobre el límite marítimo entre Perú y Chile (ver Figura 4), la polémica sobre los límites continua. Para Ricardo Luna, Ministro de Relaciones Exteriores, no existe ningún triángulo terrestre, por tanto, no existen problemas limítrofes con Chile pues todos fueron resueltos en el Tratado de 1929 y por el CIJ de La Haya (“No existe triángulo,” 2016). Chile sostiene que la demarcación territorial empieza en el Hito 1, situado a 260 metros al Este del punto Concordia, desconociendo el Tratado de 1929, excluyendo el “triángulo terrestre” del territorio peruano (Rosas, 2015), como se aprecia en la Figura 5.

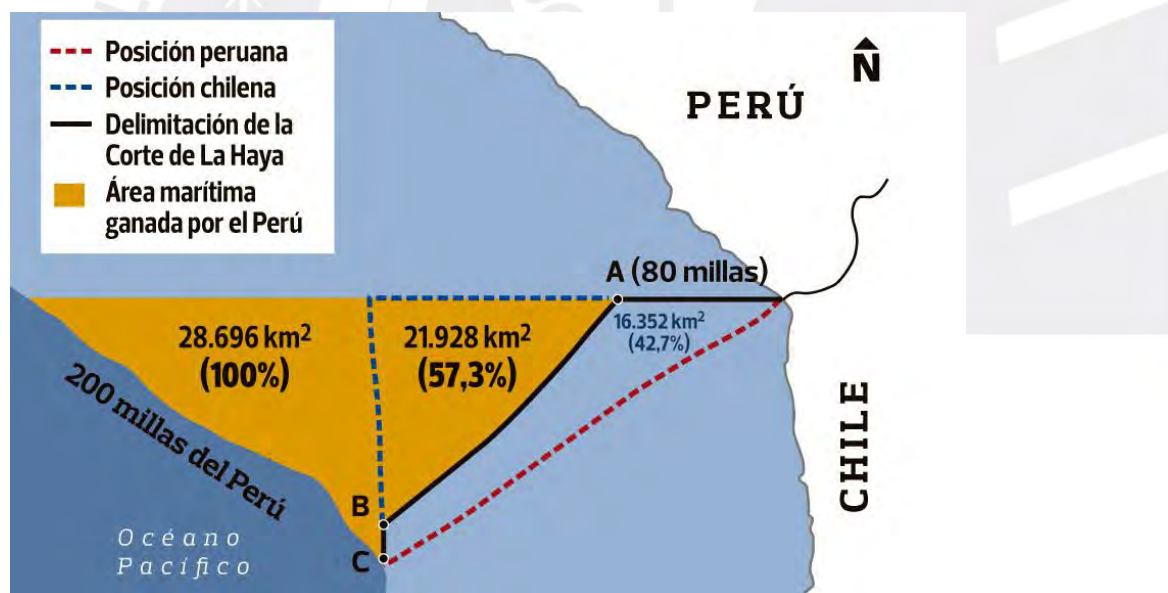


Figura 4. Situación limítrofe con Chile luego del fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya

Tomado de “Nuevo Mapa del Mar Peruano,” por El Comercio, 2014

(<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-gana-zona-maritima-partir-80-millas-376030>).

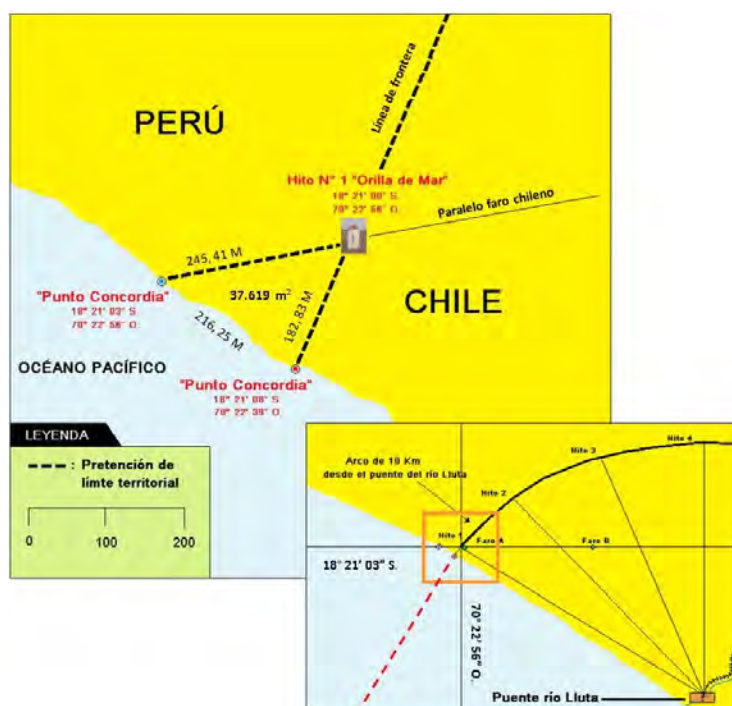


Figura 5. Mapa del Triángulo Terrestre
Tomado de “Nuevo Mapa del Mar Peruano,” por El Comercio, 2014
(<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-gana-zona-maritima-partir-80-millas-376030>).

Lucha con el terrorismo. A 25 años de la captura de Abimael Guzmán, sanguinario cabecilla terrorista de Sendero Luminoso, que significó la derrota del terrorismo, el país no puede bajar los brazos. El que ya no haya más atentados ni muertes, no significa la desaparición del senderismo, su ideología aún persiste, y es en este terreno donde la lucha del Estado continua (“La lucha contra,” 2017). Poco ha hecho el Estado por ganar esta batalla en el terreno ideológico, siendo el resultado: jóvenes que no conocen nada sobre Sendero, su ideología y su accionar terrorista. La posición del Estado parece débil, con un Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) que terminó poniendo en igualdad de condiciones a las Fuerzas Armadas y al terrorismo, con un Movadef como fachada y frente político de Sendero y con senderistas que están saliendo en libertad luego de cumplir largas condenas (Villegas, 2017).

El terrorismo es un problema latente y es una de las principales obligaciones del Estado prevenirlo y combatirlo. En tal sentido, Estados Unidos y la Unión Europea, al verse

afectados por el mismo mal, tienen los mismos intereses con un nivel de intensidad vital, dadas las consecuencias devastadoras de un ataque terrorista: no solo se considera lo lamentable que resulta la pérdida de vidas humanas, sino también las consecuencias sobre la economía. Luego de un ataque terrorista impera la desconfianza e inseguridad de los ciudadanos y de los inversionistas (“Seis consecuencias,” 2016).

Tabla 9

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (Molesto)
1. Democracia y estado de derecho	Estados Unidos (+) Unión Europea (+)			Venezuela (-) Bolivia (-) Ecuador (-)
2. Equidad y justicia social		Estados Unidos (+) Unión Europea (+)		Venezuela (-) Bolivia (-) Ecuador (-)
3. Competitividad del país	Estados Unidos (+) Unión Europea (+)			
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado	Estados Unidos (+) Unión Europea (+)			
5. Defensa Nacional		Chile (-)		Ecuador (-)
6. Lucha contra el Terrorismo		Estados Unidos (+) Unión Europea (+)		
7. Lucha contra narcotráfico		México (+) Colombia (+) Unión Europea (+) Estados Unidos (+)		

(+) Intereses comunes

(-) Intereses opuestos

3.1.2. Potencial nacional

Representadas por aquellas fortalezas y debilidades del país, que son necesarias de analizar y que se encuentran en todo el conjunto de recursos nacionales de todo orden,

materiales y espirituales, utilizables y posibles de ser utilizados para la consecución de los objetivos del Estado.

Demográfico. Al 30 de junio de 2015, según las proyecciones del INEI, la población del país alcanzó los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605, 814 son hombres y 15'545,829 son mujeres, siendo el departamento de Lima el más poblado, con 9'835,000 (32% de la población del país). Los departamentos de La Libertad, Piura y Tumbes (los tres en la Costa), Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash (los seis en la Sierra), Loreto en la Selva, y la Provincia Constitucional del Callao, superan cada uno el millón de habitantes y albergan al 80% de la población del país, equivalente a 24'901,000 habitantes. Las provincias de Lima (8'890,792 habitantes), la Provincia Constitucional del Callao (1'013,935 habitantes), Arequipa (969,284 habitantes), Trujillo (957,010 habitantes), Chiclayo (857,405 habitantes) y Piura (765,601 habitantes) son las de mayor población. Las provincias de Purús (4,481 habitantes) en Ucayali, Tarata (7,745 habitantes) y Candarave (8,095 habitantes) en Tacna, Aija (7,789 habitantes) en Áncash, y Cajatambo en Lima (7,828 habitantes), son la de menor población. Asimismo, se estima que, para el bicentenario de nuestra independencia, en 2021, seríamos más de 33 millones, y casi 40 millones para el 2050. Del mismo modo, se estimó para el 2015 un crecimiento anual de 11 personas por cada 1000 habitantes (INEI, 2016).

Acercas de la pirámide poblacional del país, en 1950 el 42% de la población era menor de 15 años y los adultos mayores (de 60 años a más) representaban el 6%, características de un país joven. Al 2015, el 28% de la población era menor de 15 años y los adultos mayores representaban el 10%. Asimismo, para el 2025 se estimó que los menores de 15 años representarán el 24% de la población, y los adultos mayores el 13%. Lo que fue una pirámide poblacional en 1950 empieza a tomar forma rectangular, evidenciando el envejecimiento de

la población y la homogenización de los tramos entre los 0 y 19 años y los 20 y 39 años, como se aprecia en la Figura 6 (INEI, 2016).

Según la ENAHO realizada por el INEI en 2016, de la Población en Edad de Trabajar (PET) del país, conformada por 23'401,600 personas de 14 años a más, el 72,2% representó la Población Económicamente Activa (PEA) y el 27.8% la Población Económicamente Inactiva (PEI). El 77.3% de la PEA se concentró en el área urbana y el 22.7% restante en el área rural. Entre 2011 y 2016, la tasa de crecimiento promedio anual de la PEA fue de 1.2%. Asimismo, con respecto a 2015, la PEA creció en 2.5%, con un incremento del 3.8% en el área urbana y una disminución del 2.0% en el área rural. Para el mismo año, el sector agrícola, pesquero y minero concentraron el 26.5% de los trabajadores del país, equivalente a 4'103,800 personas (INEI, 2017).

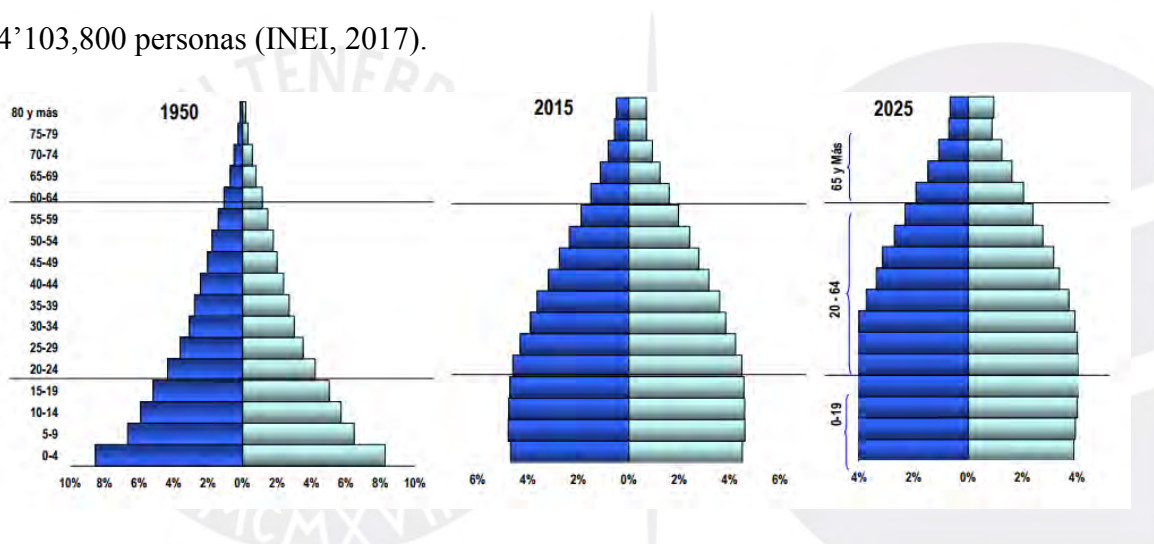


Figura 6. Pirámide Poblacional del Perú, 1950, 2015 y 2025.

Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Geográfico. El país cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 Km², siendo el decimonoveno país con mayor extensión mundial. Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco son los departamentos con mayor extensión territorial y ocupan el 55% de la superficie total del país. La densidad poblacional nacional, al 2015, fue de 22.4 hab./km², siendo los departamentos de la Selva los de menor densidad poblacional: Madre de Dios con 1.6 22.4

hab./km², Loreto con 2.8 hab./km², Ucayali con 4.8 hab./km² y Amazonas con 10.8 hab./km² (INEI, 2016). Al 2012, según el Censo Agropecuario, el 30.1% de la superficie del país (387,425 Km²) se encontraba dedicado a actividades agrícolas y ganaderas. Asimismo, los departamentos con mayor superficie destinada a la agricultura y ganadería son: Puno (11.5%), Loreto (8.4%), Cusco (6.95), Junín (6.3%) y Ucayali (6.0%). Estos cinco departamentos concentraron el 39% de la superficie nacional destinada al desarrollo de actividades agropecuarias (INEI, 2016).

Económico. Al 2016, la economía del país creció 3.9% debido al incremento de la producción de los sectores: Minero e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Comercio y Turismo, y Almacenamiento y Mensajería, que explican el 70% de este crecimiento. Asimismo, contribuyó a este crecimiento el incremento de las exportaciones en 9.91%, tanto tradicionales (11.35%) como no tradicionales (6.57%), y el consumo privado, reflejado en el incremento de las ventas minoristas (0,93%) y el consumo con tarjeta de crédito (7.44%). El PBI del país en 2015 fue de 3.26%. Perú lleva ya 18 años de crecimiento económico ininterrumpido (“INEI: Economía peruana creció,” 2017). Luego del Fenómeno El Niño y el Caso Lava Jato, el Banco Mundial revisó sus proyecciones para Perú para 2017 y 2018, estimando un crecimiento de 3.3% y 3.8% respectivamente, por encima del promedio estimado para las economías de América Latina: 2.7% para 2017 y 3.8% para 2018 (“Banco Mundial: Perú crecerá,” 2017). Finalmente, la inflación anual del país en 2016 fue de 3.23%, frente al 4.40% en 2015. Los grupos que influyeron sobre los resultados del índice de precios al consumidor en 2016 fueron: alimentos y bebidas, con una variación de 0.23%, enseñanza y cultura, con una variación de 4%, y alquiler de vivienda, combustibles y electricidad con una variación de 3.57% (“La inflación cerró,” 2017).

Sociodemográfico. Al 2016, los casi 31 millones de peruanos se encuentran distribuidos en la Costa (53%), en la Sierra (38%) y en la Selva (9%), lo que resulta

paradójico, teniendo en cuenta el espacio geográfico que ocupa cada región respecto a la extensión territorial del país: la Costa ocupa el 11% del territorio nacional, la Sierra el 31% y la Selva el 58% (IPSOS, 2016), explicado en parte por la migración interna debido a factores políticos (conflictos sociales, terrorismo y violencia), socioeconómicos (búsqueda de mejores condiciones de vida, empleo e ingresos) y medioambientales (degradación del medio ambiente por sequías, huaycos, inundaciones, etc.), produciéndose la explosión demográfica de Lima, que alberga casi 10 millones de habitantes (Sánchez, s.f.).

Perú, país emergente, posee una estructura socioeconómica piramidal, distribuida de la siguiente manera: nivel socioeconómico (NSE) AB, que representa a las clases medias tradicionales y agrupa al 14% de la población; NSE C, que representa a la clase media emergente y agrupa al 25% de la población; y NSE DE, que representa a los sectores populares y agrupa al 61% de la población. El empleo formal predomina en los NSE A, B y C, y en los NSE D y E el informal, que se encuentra al margen de las regulaciones laborales y tributarias (IPSOS, 2016).

Tecnológico. No existe la menor duda que las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) tienen impacto sobre el desarrollo del país. Dos de las iniciativas más importantes de los últimos años en el país, que contribuyeron a su desarrollo, fueron: la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), y la aparición y desarrollo de plataformas de dinero electrónico impulsadas por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) (“Las TIC y su impacto,” 2015). La RDNFO tiene una extensión de 13,500 kilómetros y conecta Lima con 22 capitales regionales y 180 provinciales (ProInversión, 2017). Un tercer factor tecnológico, que influyó sobre el contexto del país, fue la cantidad de teléfonos inteligentes en el mercado, que se estima bordeen los 9 millones de unidades para finales de 2017 (“Los smartphones se disparan,” 2016).

Sin embargo, a pesar de que los tres factores convergen en nuestro país, es necesario que las TIC sean parte de la política nacional y que el estado impulse su uso en las pequeñas y mediana empresas, y genere confianza acerca de uso entre la población. Según el estudio realizado por Apoyo Consultores, encargado por Microsoft Perú, un incremento de 10% del gasto público en computación en la nube generaría un crecimiento del PBI per cápita de 0,75% (“Si gasto público en computación,” 2015).

Finalmente, según IPSOS (2016), el 39% de la población tiene acceso a Internet. En los NSE A, B, C el 90% tiene acceso a Internet, el NSE D uno de cada dos está conectado, y el NSE E uno de cada tres. Sin embargo, la tendencia a estar conectado es ascendente y se esperan mayores oportunidades de acceso a la información.

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartman (como citó D’Alessio, 2016), como base de la política exterior de un país, el accionar de una nación para alcanzar sus objetivos se basa en los siguientes principios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes. Como parte de su estrategia comercial a largo plazo, el Estado busca firmar acuerdos comerciales para que los productos peruanos ingresen a nuevos mercados mediante la firma de acuerdos comerciales, que impulsen el incremento de la competitividad de las empresas peruanas, desarrollando una oferta exportable competitiva, y generando más y mejores puestos de trabajo. Al ser nuestro mercado reducido, y por ende ofrecer escasas oportunidades de negocio, se hace necesario integrarnos comercialmente con otros países. De esta forma, el país logra ampliar el tamaño de los mercados para las empresas peruanas e incrementar su nivel de desarrollo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017). A continuación, algunas de las ventajas de los acuerdos comerciales: reducción de las barreras arancelarias, incremento de la competitividad de las empresas,

incremento de la inversión extranjera, competir en igualdad de condiciones con otros países que han negociado los mismos acuerdos comerciales y en ventaja sobre aquellos que no han negociado acuerdos comerciales, integración del país a la economía mundial, reducción del riesgo país, y reducción de los costos de financiamiento para proyectos de desarrollo (MEF, 2017).

Actualmente el país es parte de la Comunidad Andina (CAN) junto con Bolivia, Colombia, Chile y Ecuador desde mayo de 1969; tiene un acuerdo comercial con el Mercosur, conformado por Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay desde enero de 2006; y forma parte de la Alianza del Pacífico, junto con Chile, Colombia y México. Asimismo, tiene acuerdos multilaterales con la Organización Mundial de Comercio (OMC), como país fundador y miembro desde enero de 1995; con el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) como miembro desde 1998, y con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) conformada por Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia desde julio de 2010. Por otro lado, ha suscrito acuerdos comerciales bilaterales con Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Costa Rica, Venezuela y Honduras. Finalmente, se encuentran por entrar en vigencia el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), en el que participa como país miembro junto a Canadá, Estados Unidos, México, Chile, Japón, Singapur, Malasia, Vietnam, Brunei, Australia y Nueva Zelanda desarrollo (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017).

Lazos pasados y presentes. Históricamente el país se encuentra unido a Chile por el enfrentamiento bélico de la Guerra del Pacífico de 1879, que culminó con la firma de la paz en el Tratado de Ancón del 20 de octubre de 1883. Posteriormente, el 03 de junio de 1929 se firma el Tratado de Lima con la finalidad de poner fin a las controversias limítrofes entre ambos. Sin embargo, a la fecha el país ha vivido tensos capítulos de “confrontación” limítrofe con Chile, enfrentados siempre por la vía diplomática. Según Estrada, Echevarría, Castro y

Durand (2016), la rivalidad con Chile continua, trayendo el pasado al presente y entorpeciendo el mejoramiento de las relaciones bilaterales. Luego del fallo de la CIJ de La Haya, en el que se fijaron definitivamente los límites marítimos entre ambos países, en enero de 2014, luego de seis años de proceso, las cuestiones limítrofes continúan: la controversia que genera Chile por el llamado “triángulo terrestre” los enfrenta nuevamente (“Qué es el triángulo,” 2014).

Contrabalance de intereses. A pesar de la controversia limítrofe entre Perú y Chile, las relaciones bilaterales económicas y comerciales entre ambos se mantienen sólidas: las exportaciones no tradicionales hacia Chile han crecido en 110.5% en 2015, luego del Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado en 2009, convirtiéndose en las que mayores ingresos generaron para el país. Similar situación se da en las exportaciones agropecuarias (+244.15), de minería metálica (+257.2%) y del sector químico (+115.3%) (“Perú y Chile: cuatro,” 2016). En 2015 el total de exportaciones hacia Chile fue equivalente a 1.08 billones de dólares, y en 2016 994 millones de dólares (OEC, 2017). En Latinoamérica, Chile es nuestra principal fuente de inversión extranjera directa (IED) y cuarta a nivel mundial, con un equivalente del 12% de la IED total a junio de 2017 (ProInversión, 2017).

Conservación de los enemigos. Como sostuvieron Estrada et al. (2016), a pesar de la rivalidad histórica con Chile, producto de la Guerra del Pacífico, ambas naciones mantienen relaciones comerciales, buscando ser cada vez más competitivos. Entre 1990 y 2015 el total de inversión directa materializada de capitales chilenos en el país ascendió a 16,755 millones de dólares, ocupando el cuarto lugar entre los países que mayor inversión chilena recibieron, después de Brasil, Colombia y Argentina (Taípe, 2016). Asimismo, se estima que aproximadamente el 78.4% de empresas chilenas miran al país como destino de sus inversiones, seguido por Colombia con 51.4%, Chile mismo con 35.1%, Argentina con 27%, México con 14% y finalmente Brasil con 5% (“El Perú es el país,” 2017).

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Candarave

El análisis tridimensional ha permitido identificar factores que influyen en el desarrollo de la provincia asociados principalmente a la defensa nacional, lucha contra el terrorismo y narcotráfico, desarrollo de la agroindustria y preservación del recurso hídrico. La defensa de la nación es un tema de suma importancia para el país. En el sur del Perú los conflictos del pasado que involucran al país fronterizo de Chile ocasionan hasta la fecha un sin sabor en la población, muchas veces motivados por intereses de transnacionales.

Asimismo, el conflicto interno en las pasadas tres décadas significó un atraso en el desarrollo económico del país. Los movimientos subversivos y el terrorismo sembraron pánico entre la población rural, que se vio obligada a abandonar sus pueblos y migrar a las principales ciudades del país, ubicadas principalmente en la Costa. Esto trajo como consecuencia el despoblamiento de la sierra y la paralización de actividades tradicionales como la agricultura, impactando en la economía campesina.

Respecto a la lucha contra el terrorismo, el Perú está comprometido y en sintonía con sus clientes más importantes: la Unión Europea y Estados Unidos; mientras que para combatir el narcotráfico mantiene alianzas estratégicas con México y Colombia. Para el desarrollo de la agroindustria, el Perú ha celebrado acuerdos comerciales con sus principales clientes: Chile, Colombia, Unión Europea y Estados Unidos. El Perú, en los últimos 20 años, ha crecido a una tasa de 4.55%, representando la agroindustria en el 2014 el 5.3% del PBI (MINAGRI, 2016).

3.2. Análisis Competitivo del País

El Ranking de Competitividad Mundial 2016 del IMD (World Competitive Yearbook IMD, 2016) elaborado por el Institute for Management Development (IMD), reconocida escuela de negocios situada en Suiza, constituyó uno de los principales indicadores a nivel mundial sobre la posición competitiva de los países. Desde el año 2008, el Perú es parte del

ranking, gracias a la alianza estratégica del IMD con CENTRUM Católica (D'Alessio, Del Carpio, Álvarez, Burneo, y Dávila 2016)).

Para el WEF (2016), la competitividad “es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de la economía, lo que a su vez establece el nivel de prosperidad que el país puede lograr”. El Índice de Competitividad Global, publicado por el WEF, combinó 114 indicadores que capturan conceptos que importan para la productividad y la prosperidad a largo plazo, y que luego son agrupados en 12 pilares (ver Figura 7): (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado de trabajo, (h) desarrollo de mercados financieros, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) sofisticación de los negocios, e (l) innovación. Estos pilares a su vez son organizados en tres subíndices: (a) requisitos básicos, (b) potenciadores de la eficiencia, y (c) factores de innovación y sofisticación; los cuales reciben pesos diferentes en el cálculo del índice general, en relación con la etapa de desarrollo de cada economía, según su PBI per cápita y la proporción de las exportaciones representadas por las materias primas. En el Reporte de Competitividad Global 2016-2017, elaborado por el WEF, el Perú ocupó el puesto 67 de 138 países, teniendo como los pilares a desarrollar, con respecto a los países de Latinoamérica: infraestructura, salud y educación primaria, preparación tecnológica e innovación.

En el Ranking de Competitividad Mundial 2016, elaborado por el IMD World Competitiveness Yearbook 2016, Perú ocupó el puesto 54 de 61 países, el mismo obtenido en 2015. La metodología del Ranking de Competitividad Mundial del IMD dividió el entorno nacional en cuatro principales factores de competitividad: desempeño económico, eficiencia de gobierno, eficiencia en los negocios e infraestructura. A su vez, cada uno de estos cuatro

factores sub dividido en otros cinco factores, que resaltaron las diferentes facetas de la competitividad. En la Tabla 10, se puede apreciar la posición de Perú desde 2008.

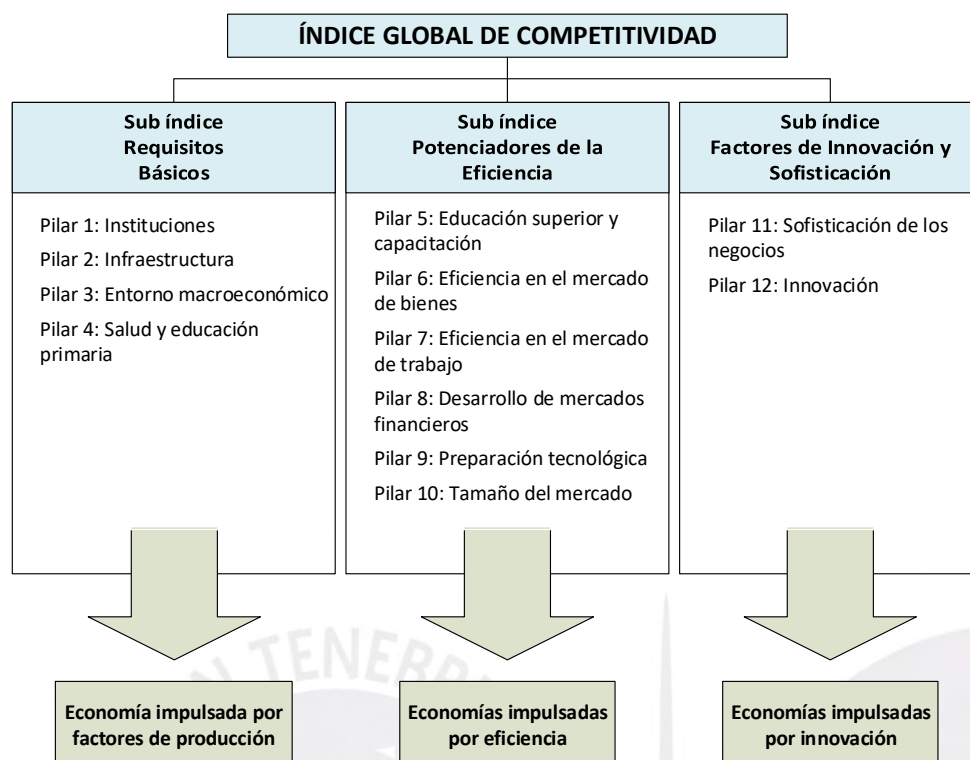


Figura 7. Marco de Referencia del Índice Global de Competitividad.

Tomado de "The Global Competitiveness Report 2016–2017," por WEF, 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

3.2.1. Condiciones de los factores

Según el plan estratégico sectorial multinacional 2015 – 2021 del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2015), de los 128.5 millones de hectáreas con las que cuenta el Perú (Censo Nacional Agrario, 2012), sólo el 30.1%, equivalente a aproximadamente 38.7 millones de hectáreas, fue de uso agropecuario: 7.1 millones de hectáreas corresponden a superficies agrícolas y 31.6 millones de hectáreas a áreas de pastos naturales, montes y bosques. Sin embargo, se debe considerar la constante degradación de los suelos, causada por el sobrepastoreo, la escasez de agua, el sobreuso de fertilizantes y el abandono de la actividad, lo cual resta aptitud agrícola, por lo que se hace necesaria la implementación de políticas que contribuyan aún más a la ampliación de la seguridad jurídica de las tierras para uso del sector ganadero. Asimismo, Perú cuenta con 159 cuencas que conforman tres grandes

regiones hidrográficas: (a) la del Pacífico (21.8% del territorio con 62 cuencas), (b) del Titicaca (3.6% del territorio con 13 cuencas) y (c) del Amazonas (74.6% del territorio con 84 cuencas). El agua, al ser un recurso estratégico de importancia económica, social y ambiental, requieren de políticas que permitan satisfacer la demanda futura y garanticen su conservación y calidad.

Tabla 10

Perú: Ranking de Competitividad Mundial 2008 - 2016.

Factor / Sub factor	Año										Variación 2016-2015
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Desempeño Económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	—	
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	↑	
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	↑	
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	↑	
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	16	26	↓	
Precio	11	8	17	5	9	27	49	31	37	↓	
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	41	↓	
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	↓	
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	↑	
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	↓	
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	—	
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	↓	
Eficiencia en los Negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	50	—	
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	↓	
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	47	↓	
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	↓	
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	↓	
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	↓	
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	↑	
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	↓	
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	—	
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	↑	
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	↓	
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	58	↑	

Nota: Tomado de "Ranking de Competitividad Mundial - Análisis 2008-2016," por Centrum Católica Graduate Business School, 2016 (http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf).

D'Alessio (2016) sostuvo que las ventajas competitivas de un país no son heredadas, se crean, contrario a las ventajas comparativas, que para Sánchez y Sánchez (2016) se caracterizan por la abundancia de recursos o factores de producción básicos como los recursos naturales, siendo este último el caso de Perú. Sin embargo, para revertir esta situación y generar ventajas competitivas, dada la importancia del sector agrario, el Estado Peruano, a través del MINAGRI, diseñó la Política Nacional Agraria en 2014 y promulgada en 2016, que persiguió los siguientes objetivos específicos: (a) incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor; y (b) gestionar los recursos naturales y la diversidad, con la finalidad de lograr el incremento sostenido de los ingresos y medios de vida de los productores agrarios, con lo que se prioriza la agricultura familiar.

El diseño, ejecución, supervisión y evaluación de la Política Nacional Agraria se centra en doce ejes, que buscan elevar su competitividad: (a) el manejo sostenible del agua y suelos; (b) desarrollo forestal y de fauna silvestre; (c) seguridad jurídica sobre la tierra; (d) infraestructura y tecnificación del riego; (e) financiamiento y seguro agrario; (f) innovación y tecnificación agraria; (g) gestión de riesgo de desastres en el sector; (h) desarrollo de capacidades productivas y empresariales; (i) reproducción productiva y diversificación; (j) acceso al mercado local, regional, nacional e internacional; (k) sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria; y (l) desarrollo institucional. Asegurar los recursos naturales estratégicos para el desarrollo sostenible, invertir en infraestructura de riego para mejorar la productividad y generar rendimientos superiores, otorgar créditos al sector agrario, promover, impulsar, priorizar y fortalecer la innovación y tecnificación, y gestionar los riesgos del sector buscan como resultados de largo plazo incrementar: la productividad, la competitividad y la rentabilidad del sector (Decreto Supremo N.º 002-2016-MINAGRI, 2016).

Según el Ranking de Competitividad Mundial (World Competitive Yearbook) 2016, del IMD, Perú se ubicó en el puesto 55 de 61 de países con mejor desempeño competitivo. En la Figura 8 se muestra que el Perú presentó un ligero posicionamiento en el ranking de competitividad mundial. D'Alessio, en el análisis 2008-2016 de este ranking, comentó que:

Las acciones orientadas a mejorar la competitividad nacional tanto del sector público como privado no han sido suficientes para incrementar el nivel competitivo del país. Seguimos invirtiendo menos en infraestructura que los países con los que competimos; el marco para hacer negocio sigue sin promover la inversión; el rol del Estado cada vez más lejos del ideal para promover la competitividad y la dependencia del contexto externo que le añade más incertidumbre a la que se soporta en un año electoral. Esto no desmerece los avances en educación y salud, sin embargo, siguen siendo insuficientes para mostrar un cambio significativo. En muchos aspectos estamos en el camino correcto, quizá la estrategia seguida nos marque un plazo muy largo para empezar a ver resultados, pero es el único camino si es que se quiere avanzar en competitividad (2016).

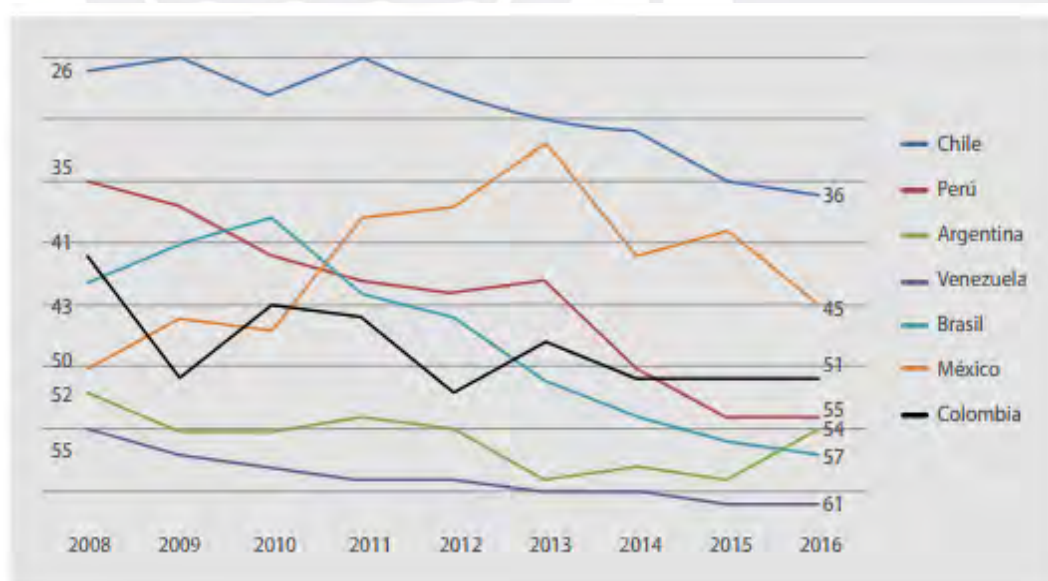


Figura 8. Evolución de países LATAM 2016 en el Ranking: 2008 - 2016. Tomado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016”, por el IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2016, 2016 (http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf).

En el ranking del IMD, para el pilar crítico infraestructura, el Perú se encontró en el puesto 59. A nivel de factores: (a) en infraestructura básica, en que se evalúan aspectos como la tierra, el agua, las carreteras, las líneas férreas, el transporte aéreo, la logística y la energía, se ubicó en el puesto 58, retrocedió cinco posiciones; (b) en infraestructura tecnológica, obtuvo el puesto 60; (c) en infraestructura científica, el puesto 59, avanzó una posición; (d) en infraestructura para la salud y el medio ambiente, el puesto 49, retrocedió una posición; y (e) en infraestructura para la educación, el puesto 58, avanzó una posición. Con respecto al año 2015, Perú mejoró una posición, lo cual evidenció una ligera mejora y el hecho de que es necesario invertir en infraestructura para salir del fondo de la posición. D'Alessio terminó el análisis de este pilar y afirmó que:

El miedo al despilfarro de los recursos escasos debe promover un fortalecimiento de la Contraloría General de la República, pero nunca un freno al desarrollo sostenido o a lo único que nos permitirá salir del fondo: más y mejor infraestructura, pública y privada, básica y científica, con una visión de largo plazo que frene los intereses políticos que caducan cada cinco años e impiden una verdadera transformación del país (2016).

Según el Informe Global de Competitividad (The Global Competitiveness Report) 2016-2017 del World Economic Forum (WEF), Perú se ubicó en el puesto 67 (ver Tabla 11), subió dos posiciones respecto al informe anterior y mantuvo la tercera posición en Sudamérica, detrás de Chile y Colombia, y la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe, descendiendo seis posiciones con respecto al periodo 2012 – 2013 (puesto 61) como se muestra en la Tabla 12. Asimismo, mejoró en siete de los 12 pilares: (a) en instituciones, puesto 106, antes 116; (b) en salud y educación básica, puesto 98, antes 100; (c) en educación superior y capacitación, puesto 80, antes 82; (d) en eficiencia del mercado laboral, puesto 61, antes 64; (e) en sofisticación de mercados financieros, puesto 26, antes 30;

(f) en preparación tecnológica, puesto 88, antes 92; y (g) en sofisticación empresarial, puesto 78, antes 81; y retrocedió en eficiencia del mercado de bienes (puesto 65, antes 60), e innovación (puesto 119, antes 116). La Figura 9 muestra las puntuaciones obtenidas por el país respecto a Latinoamérica para el periodo 2016 – 2017. En línea con estas mejoras, cabe destacar que la región Tacna lideró el ranking de la evaluación censal de estudiantes, con un promedio de 684, puntaje superior al promedio nacional, que tiene 592 (Regiones de Tacna, 2017).

Tabla 11

Ranking y Puntaje obtenido por Perú en el Índice Global de Competitividad 2016 - 2017.

	Ranking / 138	Puntaje (1-7)
Índice Global de Competitividad	67	4.2
Sub índice A: requisitos básicos	77	4.4
1ro pilar: instituciones	106	3.4
2do pilar: infraestructura	89	3.6
3er pilar: entorno macroeconómico	33	5.4
4to pilar: salud y educación primaria	98	5.3
Sub índice B: potenciadores de la eficiencia	57	4.3
5to pilar: educación superior y capacitación	80	4.1
6to pilar: eficiencia en el mercado de bienes	65	4.4
7mo pilar: eficiencia en el mercado de trabajo	61	4.3
8vo pilar: Desarrollo de mercados financieros	26	4.7
9no pilar: preparación tecnológica	88	3.6
10mo pilar: tamaño del mercado	48	4.4
Sub índice C: factores de innovación y sofisticación	108	3.3
11avo pilar: sofisticación de los negocios	78	3.8
12avo pilar: innovación	119	2.8

Nota. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por el World Economic Forum (WEF), 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

Tabla 12

Evolución de Perú en el Índice Global de Competitividad 2012 - 2017

Edición	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Rango	61 / 144	61 / 148	65 / 144	69 / 140	67 / 138
Puntuación	4.3	4.3	4.2	4.2	4.2

Nota. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por el World Economic Forum (WEF), 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

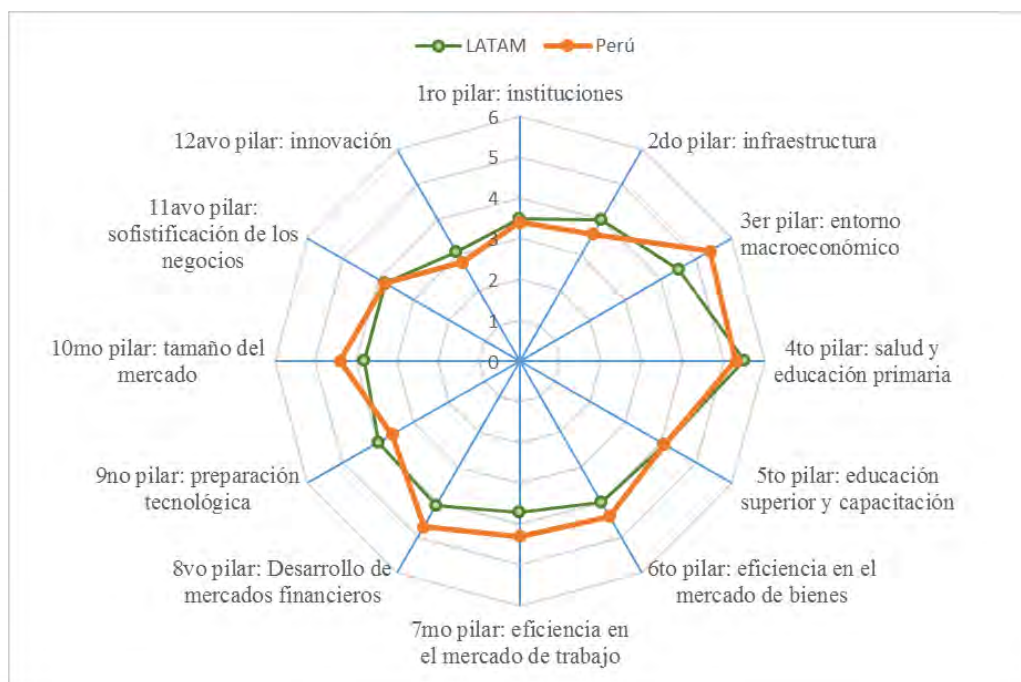


Figura 9. Puntuación obtenida por Perú en los 12 pilares del Índice Global de Competitividad 2016 - 2017.

Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por el World Economic Forum (WEF), 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda de productos peruanos por los mercados internacionales sigue en ascenso y franco crecimiento. De acuerdo con estadísticas del MINCETUR (2017), en el primer trimestre del 2017 se registró un incremento del 29.6% en las exportaciones, producidos básicamente por el incremento de envíos tradicionales (41%) y no tradicionales (6,2%); lo que en términos monetarios se traduce en \$ 9,813 MM para el trimestre analizado. Asimismo, se observa que los envíos no tradicionales continúan recuperándose al totalizar un valor de \$ 2,635.6 MM. Este incremento se dio preferentemente en uvas (24%), papa (179%), vidrio templado (130%) y pelo fino de alpaca (84%). Los principales destinos de los envíos peruanos fueron: (a) Estados Unidos (28,4%), (b) España (4,7%), (c) China (3,7%), y (d) Corea del Sur (2,3%). Estos mercados concentran más del 39% de nuestras exportaciones no tradicionales. Entre los mercados y productos más dinámicos del periodo se tuvo en primer orden a Estados Unidos por la mayor demanda de uvas (\$ 90.3 MM), mangos (\$ 39 MM) y

colas de langostinos (\$ 22.2 MM); seguido por España y su gran demanda de pota congelada (\$ 28 MM), uvas (\$ 5 MM) y pimiento piquillo (\$ 8.3 MM); en tanto el mercado asiático se consolidó como un mercado potencial de productos de origen peruano, y es China el principal importador de pota en conserva (\$ 21 MM), pelo fino de alpaca (\$ 9 MM) y pota congelada (\$ 6 MM) (MINCETUR, 2017).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú cuenta con un marco legal y regulatorio para la promoción de la inversión privada, al ser uno de los principales motores que impulsan la economía. El último año en el Perú se ha desarrollado una serie de mejoras con respecto a la agilización de los trámites para la creación y formalización de las empresas. En cuanto a la estabilidad para los negocios, en la última década destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región y se ubicó en el tercer lugar entre los países con el mejor clima de negocios en Latinoamérica. Con respecto a los aranceles, el Perú no aplicó esta política con el fin de no restarle competitividad a las exportaciones, sólo se aplicó a bienes importados. Asimismo, el Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacionales, Regionales y Locales. Por otro lado, establece un marco legal que incentiva la inversión privada; genera y promueve una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPE; y establece políticas que permiten la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenido. En la misma línea, el Estado fomenta el desarrollo integral y facilita el acceso a los servicios empresariales y a los nuevos emprendimientos, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad; y promueve la conformación de mercados de servicios financieros y no financieros, de calidad,

descentralizado y pertinente a las necesidades y potencialidades de las MYPE (Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2003).

Según el Plan Estratégico Nacional Exportador [PENX] 2025, el compromiso de los representantes de las organizaciones políticas de la sociedad civil y del gobierno, para priorizar la competitividad del país, reflejan la prioridad que representa para el país la promoción de sus exportaciones. El desarrollo de políticas de comercio exterior, basadas en el esfuerzo conjunto del Estado y el sector privado, lograrán la inserción competitiva del país en los mercados internacionales. Cabe resaltar que la competitividad del país es uno de los cuatro objetivos estratégicos establecidos en el Acuerdo Nacional (MINCETUR, 2015).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Una de las grandes mejoras que acontecieron en la industria peruana desde la época de los años 90 fue la tercerización de procesos. Estos conceptos fueron aprovechados por algunas empresas de servicios que en actualidad apoyan a las organizaciones en actividades que no forman directamente parte del negocio. Los procesos tercerizados ayudan a las industrias a reducir grandes costos en sus procesos.

En el cuarto trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 3.0% impulsado por el consumo privado en un contexto de recuperación de la economía mundial, con un incremento en las cotizaciones internacionales de nuestros principales productos de exportación; así como por la implementación de medidas para impulsar el crecimiento económico. Por actividades económicas el crecimiento del Producto Bruto Interno de 3.0% en el cuarto trimestre del año 2016, se explicó por la favorable evolución de las actividades extractivas (8.8%), e incidió en la extracción de petróleo, gas y minerales (10.6%), y pesca (27.4%). Asimismo, en el aumento de los servicios (3.0%) destacaron las Telecomunicaciones y otros servicios de información (7.3%), Electricidad, gas y agua (5.3%), Transportes, almacenamiento, correo y

mensajería (3.2%), y Administración pública y defensa (4.2%). Contrariamente, las actividades de transformación disminuyeron en -1.7% debido a la caída de la Construcción (-9.2%), a pesar de la evolución favorable de la manufactura (2.0%) (INEI, 2016).

En la Tabla 13 se muestra la variación de la demanda de servicios, que tuvo un notable crecimiento del año 2015 con respecto al año 2014. Asimismo, se muestra una notable desaceleración en el rubro de servicios en el año 2016 con respecto al año 2015.

Tabla 13

Perú: Variación Porcentual de la Demanda de Servicios 2014 - 2015.

Oferta y Demanda Global	2015/2014					2016/2015				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	2.0	3.2	3.2	4.6	3.3	4.3	3.7	4.5	3.0	3.9
Extractivas	3.5	6.9	8.0	11.9	7.6	11.5	12.6	12.9	8.8	11.5
Transformación	-5.2	-2.4	-4.1	-0.6	-3.0	-1.4	-5.3	0.1	-1.7	-2.1
Servicios	4.9	4.9	4.8	5.0	4.9	4.7	4.2	3.6	3.0	3.9
Importaciones	-1.4	2.4	0.6	-0.2	-0.8	-0.3	-2.9	1.8	2.3	0.3
Oferta y Demanda Global	1.2	1.9	2.6	3.6	2.4	3.4	2.3	3.9	2.9	3.1
Demanda Interna	2.1	2.6	2.9	2.5	2.5	3.0	-0.6	0.6	0.5	0.9
Consumo final privado	3.0	3.4	3.6	3.6	3.4	3.8	2.9	4.1	3.1	3.5
Consumo de Gobierno	3.2	7.0	5.1	7.5	5.8	12.8	9.7	2.3	-3.1	4.9
Formación Bruta de Capital	-0.4	-0.6	0.3	-2.4	-0.8	-2.9	-12.7	-8.7	-3.8	-7.1
Formación Bruta de Capital Fijo	-7.1	-8.7	-6.4	-3.6	-6.4	-2.3	-3.7	-4.3	-6.1	-4.2
Público	-21.9	2.1	-9.7	4.7	-5.7	30.3	3.9	2.2	-14.6	3.1
Privado	-3.1	-11.9	-5.4	-6.0	-6.6	-9.3	6.3	-6.1	-3.5	-6.3
Exportaciones	-2.4	-1.2	1.4	8.3	1.6	5.0	15.8	18.1	12.3	12.9

Adaptado de "Producto Bruto Interno Trimestral/ Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF).

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Candarave

Los factores claves para el desarrollo de la provincia están relacionados con la asociatividad de productores, los tratados de libre comercio, el acceso a financiamiento, el impulso del desarrollo tecnológico, el aumento de la productividad y rendimiento por

hectárea, el mejoramiento de la infraestructura vial, el mejoramiento genético del ganado ovino y la capacitación a productores.

Asimismo, hay influencias externas que de alguna manera generan amenazas para el desarrollo de la provincia, como: la corrupción a nivel de gobierno central y regional, el alto índice de informalidad en los negocios, la mala percepción del inversionista respecto a la estabilidad jurídica, el bajo nivel de gestión de los gobiernos regionales, el alto índice de migración del campo a las principales ciudades, los conflictos sociales medioambientales por el agua, y el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo tecnológico.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

El sistema de gobierno del Perú está centralizado en tres poderes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo, y (c) Judicial. Sin embargo, a nivel central existen organismos que tienen distintos niveles de independencia y van desde la descentralización hasta la autonomía constitucional (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], 2016).

La inversión privada es uno de los principales motores que impulsan la economía, por tal motivo, se han desarrollado un conjunto de mecanismos legales y regulatorios para apoyar su promoción. Actualmente se cuenta con: (a) la Constitución Política del Perú, (b) el Régimen de Estabilidad Jurídica a la Inversión Extranjera (D. L. 662), (c) la Ley de Promoción de la Inversión Privada en las Empresas del Estado (D. L. 674), (d) la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada (Ley N° 28059), (e) la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (D. L. 757), (f) Ley de Concesiones en Obras Públicas de Infraestructura y de Servicios Públicos (DS 059-96-PCM), (g) Ley Marco de APP (D. L. 1012), y (h) Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado o Ley de Obras por Impuestos (ProInversión, 2016). En el 2014 se dieron algunas modificaciones tributarias y relacionadas con la tramitología, que tenían el objetivo de

acelerar la inversión y devolver el dinamismo a la economía del país (Gálvez & Osoreo, 2015).

En cuanto a la estabilidad para los negocios, en los últimos 10 años, el Perú destacó como una de las economías con mayor dinamismo y crecimiento en la región, con un indicador de crecimiento económico anual promedio de 5.9% y con un entorno de baja inflación en el rango de 2.9% en promedio. Además, con un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales sostenibles (Banco Mundial, 2017). Según el reporte de la Fundación Getulio Vargas (FGV) de Brasil, en enero 2016 el Perú se ubicó en el tercer lugar entre los países con el mejor clima de negocios en Latinoamérica, y superó el desempeño de los miembros de la Alianza del Pacífico (“Perú se ubica entre los países con mejor clima,” 2016).

En cuanto a la política monetaria para el periodo 2017, el directorio del Banco Central de Reserva del Perú acordó mantener en 4.25% la tasa de interés de referencia de la política monetaria. Asimismo, para el 2017 las expectativas de crecimiento del PBI se ubican en el rango de 3.0% y 3.5% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017).

Respecto a la política fiscal, para el 2017 la meta de déficit fiscal es máximo 2.5% del PBI observado. Para los años 2018 y 2019, el déficit se reducirá de 2.3% a 2.0% del PBI observado. Asimismo, esta trayectoria del déficit fiscal llevaría a que la deuda pública para los años 2018 y 2019 se ubique en 27.7% del PBI. Los gastos corrientes se reducirán en promedio en 0.3 puntos porcentuales del PBI para el periodo 2017-2018 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016).

Por el lado de la legislación laboral, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, como ente rector en materia de desarrollo y evaluación de las políticas socio-laborales de trabajo y promoción de la empleabilidad, garantizó el cumplimiento de la normatividad laboral, prevención y solución de conflictos, las mejoras de condiciones de

trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2011).

Respecto a las políticas arancelarias, corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política arancelaria, en coordinación con el Ministerio de Industria, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Ministerio de la Producción y con el ministro del sector interesado. En términos generales, cuando se habla de aranceles se trata de impuestos al comercio exterior de bienes, sea de importaciones o exportaciones. En este último caso, desde hace varios años el Perú no aplica esta política con el fin de no restarle competitividad a las exportaciones. Es así como los aranceles sólo se aplican a bienes importados. En el ámbito agrícola, además de los aranceles ad-valorem, existen desde 1991 los aranceles específicos variables para un conjunto de 45 subpartidas vinculadas al arroz (cuatro), azúcar y derivados (siete), lácteos y derivados (24) y maíz y derivados (10). Estas subpartidas son parte del Sistema de Franjas de Precios (SFP) creado en el año 2001. El SFP permite que los precios fluctúen sin intervención en un rango de precios piso y techo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013).

Con respecto a la legislación ambiental sectorial, el Decreto Legislativo N° 757 – Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada estableció claramente que cada ministerio y sus respectivos organismos públicos descentralizados, así como los organismos regulatorios o de fiscalización, cuentan con competencias, funciones y atribuciones ambientales sobre las actividades y materias señaladas en la Ley para su sector correspondiente (Ministerio del Ambiente, 2008).

En cuanto a la corrupción, según la Organización para la Transparencia Internacional, en el 2016 el Perú obtuvo 35 puntos en el índice de percepción de la corrupción, una puntuación menor con relación a la última medición, lo que significó que los peruanos perciben un incremento de la corrupción en el sector público. Sin embargo, la evolución de la

percepción en los últimos 5 años en el Perú ha mejorado, aunque ha sufrido un descenso de su posición en el ranking internacional de corrupción, hoy se ubica en el puesto 101 de los 176 del ranking (Expansión, 2016), conforme se muestra en la Figura 10.

En cuanto a la propiedad intelectual, el Perú cuenta con un marco legislativo integrado por el conjunto de normas nacionales y convenios internacionales suscritos en materia de derecho de autor. Con EE.UU., uno de los principales mercados para el Perú y en el contexto del Acuerdo de Promoción Comercial entre ambos países, se implementaron los acuerdos y compromisos asumidos, que dieron lugar a la reforma legislativa en materia de derecho de autor y derechos conexos, que incluyó aspectos sobre medidas tecnológicas de protección, observancia y medidas en frontera. La reforma legislativa incluyó la modificación del código penal peruano (Indecopi, 2016).



Figura 10. Perú - Índice de percepción de la corrupción.
Tomado de “Expansión”, por Datosmacro.com, 2016
(<http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>)

En informalidad, a pesar del buen desempeño macroeconómico, la economía peruana se caracteriza por tener una baja proporción de trabajadores en la formalidad. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), en el año 2015 la Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada fue de 15 millones 919 mil personas, de las cuales el 73,2% tuvo empleo informal. Asimismo, la informalidad también es relevante desde la perspectiva de la

producción, y contribuyó con cerca de 19% del PBI, según estimados del INEI, en el año 2015 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016).

En la actualidad se cuenta con un conjunto de leyes e iniciativas, desarrolladas durante los dos últimos gobiernos, que están orientadas a promover la inversión privada y generar empleo productivo. Algunas de estas leyes agilizan procesos administrativos y contemplan un conjunto de beneficios para los inversionistas privados, por lo que se presenta condiciones favorables que sin lugar a duda atraen el interés del empresariado. La provincia de Candarave podría aprovechar la Ley Marco de Asociaciones Público Privado (APP) para promover proyectos orientados hacia el desarrollo de infraestructura que permita una mayor conectividad de la provincia.

La Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009), en su artículo 1, declaró de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país. Los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales y las entidades públicas deben considerar en sus planes: presupuestos, programas, proyectos y acciones para el desarrollo del sector turismo, formulados por el ente rector de esta actividad (MINCETUR, 2009).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En cuanto a la perspectiva del entono internacional, el mundo continuará creciendo a una tasa baja y con múltiples fuentes de incertidumbre en el horizonte de proyección del Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado (MMMR). Así, para el 2016 y 2017, se proyecta un crecimiento mundial de 3.0%, similar al del Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 (MMM de abril) pero con una ligera recomposición de los motores de crecimiento: por un lado, el mayor crecimiento de China debido a políticas expansivas de corto plazo y, por otro lado, el menor crecimiento de economías avanzadas, en especial, EE.UU. y la Zona Euro, en un contexto de elevada incertidumbre (a consecuencia del Brexit),

debilitamiento de la demanda doméstica y ausencia de reformas estructurales de mediano plazo.

En este escenario, se espera una mayor liquidez global debido a la política monetaria expansiva de las economías avanzadas (EE.UU., Zona Euro, Reino Unido y Japón) que mejorará las condiciones de financiamiento para los gobiernos y empresas. Sin embargo, no se descartan periodos de volatilidad, caracterizados por primas de riesgo por debajo de sus valores fundamentales. Por su parte, en la región de América Latina las perspectivas de mediano plazo son relativamente mejores a las del 2016 debido al contexto de mayor liquidez mundial y al menor ruido político en Brasil para implementar las reformas necesarias para salir de la recesión. Respecto a la perspectiva del entorno local, para el 2017 se esperó una recuperación de 5.0% debido al rebote en la confianza empresarial registrado en lo que va del 2016, y a los anuncios de medidas de destrabe y de mejora del entorno de negocios que llevó a cabo la presente administración (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016).

El riesgo país de Perú cerró en 1.62 puntos porcentuales, ajustó después del cierre y subió tres puntos básicos respecto a la sesión anterior según el EMBI+ Perú, calculado por el banco de inversión JP Morgan. En la región, Perú con 1.62 puntos porcentuales reportó el riesgo más bajo, seguido por Colombia con 1.98 puntos y México con 2.28 puntos (“Riesgo país,” 2017).

En cuanto a los acuerdos comerciales regionales, hay dos que son los fundamentales:

Comunidad Andina (CAN). El Perú participa en la CAN en acuerdos relacionados con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberalización subregional de mercados de servicios, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una amplia gama de otros temas de comercio.

Mercosur – Perú. Con este acuerdo se busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016). En cuanto a tasas de inflación se proyecta que la inflación converja a 2% entre 2017-2018. La reducción de la inflación a partir del segundo semestre de 2017 es consistente con una caída sostenida de las expectativas de inflación durante el horizonte de proyección, con la ausencia de choques de oferta sobre los precios, y un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda. Respecto a la demanda mundial del orégano (*Origanum Vulgare*), en 2010 ascendía a 12,058 toneladas y en 2011 a 11,721 toneladas, siendo los principales productores: Turquía, Perú y México, como se puede apreciar en la Tabla 14. Es necesario precisar que el orégano turco es mezclado con otras hierbas, ofreciéndolo en diferentes porcentajes de mezclas o aceites volátiles (World Spice Congress, 2012).

Tabla 14

Principales Productores de Orégano a Nivel Mundial, 2011

Productores	2010	% Participación 2010	2011	% Participación 2011
Turquía (<i>Origanum Vulgaris</i> , <i>Origanum Onites</i>)	7,854	65	8,182	70
Perú (<i>Origanum Vulgare</i>)	3,152	26	3,324	28
México (<i>Lippia Graveolens</i>)	1,052	9	215	2
Total	12,058	100	11,721	100

Nota. Tomado de “11th World Spice Congress - Herbs Market Report 2012,” por The World Spice Congress, 2012 (<http://worldspicecongress.com/uploads/files/24/sess01-f.pdf>).

La demanda mundial proyectada de orégano al 2014 era de 15,955.99 toneladas, siendo la oferta mundial proyectada de 13,836.94 toneladas, dando como resultado un déficit de oferta mundial de 2,119 toneladas, como se muestra en la Tabla 15 (Chirinos, Mc Bride, Abarca, Coaquira, García Calderón & León, 2009).

La Tabla 16, proyecta la demanda y oferta mundial del orégano al 2028, con una tasa de crecimiento para la demanda de 4.02% y una tasa de crecimiento para la oferta de 3.28%, en base a la mediana de los datos presentados en la Tabla 12, considerando que el crecimiento de ambas se mantiene igual que en el periodo 2005 – 2014, según las proyecciones de Chirinos et. al (2009).

Tabla 15

Oferta y Demanda Mundial Proyectada de Orégano en Toneladas, 2009

Año	Demanda Mundial Proyectada	Oferta mundial proyectada	Demanda insatisfecha proyectada	% Variación Demanda Mundial Proyectada	% Variación Oferta Mundial Proyectada
2005	10,984.53	10,250.17	734.36	-	-
2006	11,536.87	10,724.16	812.71	5.03	4.62
2007	12,689.21	11,109.66	1,579.55	9.99	3.59
2008	12,641.55	11,499.27	1,142.28	-0.38	3.51
2009	13,193.89	11,888.88	1,305.01	4.37	3.39
2010	13,746.23	12,278.49	1,467.74	4.19	3.28
2011	14,298.57	12,668.11	1,630.46	4.02	3.17
2012	14,856.90	13,057.77	1,799.13	3.90	3.08
2013	15,409.25	13,447.33	1,961.92	3.72	2.98
2014	15,955.99	13,836.94	2,119.05	3.55	2.90

Nota. Tomado de “Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil,” por O. Chirinos, E. Mc Bride, J. Abarca, J. Coaquira, L. García Calderón y D. León, 2009 (<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo.pdf>).

Tabla 16

Oferta y Demanda Mundial Proyectada de Orégano en Toneladas, 2017

Año	Demanda Mundial Proyectada*	Oferta Mundial Proyectada *	Demanda Insatisfecha Proyectada *
2014	15,955.99	13,836.94	2,119.05
2015	16,597.12	14,290.39	2,306.73
2016	17,264.01	14,758.70	2,505.31
2017	17,957.70	15,242.36	2,715.35
2018	18,679.26	15,741.86	2,937.40
2019	19,429.82	16,257.74	3,172.08
2020	20,210.53	16,790.52	3,420.01
2021	21,022.62	17,340.76	3,681.85
2022	21,867.33	17,909.04	3,958.29
2023	22,745.99	18,495.93	4,250.05
2024	23,659.95	19,102.06	4,557.89
2025	24,610.63	19,728.05	4,882.58
2026	25,599.52	20,374.56	5,224.95

2027	26,628.14	21,042.26	5,585.88
2028	27,698.09	21,731.83	5,966.26

Nota: * Tasas de crecimiento para proyectar la oferta y demanda mundial calculadas en función de las medianas de los datos mostrados en la Tabla 12.

Nota: Adaptado de “Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil,” por O. Chirinos, E. Mc Bride, J. Abarca, J. Coaquira, L. García Calderón y D. León, 2009 (<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo.pdf>).

Entre los factores que afectan el crecimiento del turismo en el Perú, se encuentra la crisis externa que ha generado desaceleración económica de las principales economías del mundo, lo cual genera que las familias asignen menos recursos a la realización de viajes al exterior. Por otro lado, en lo que concierne a los factores internos, las protestas sociales y la inseguridad ciudadana son los que más repercuten negativamente. Sin embargo, el esfuerzo de los diversos organismos nacionales por promocionar los atractivos turísticos está impulsando su crecimiento de forma positiva y constante. El PBI de la industria turística bordea los 7,376 millones de dólares, lo que representa un 3.8% del PBI nacional, siendo un gran impulsor para la economía nacional (“Crisis externa, inseguridad y conflictos,” 2014).

El impacto que esta fuerza produce en Candarave es significativo, a partir del aprovechamiento del acuerdo comercial que el Perú mantiene vigente con el Mercosur y que ha permitido que el orégano que se produce en Candarave se exporte al Brasil, país miembro de este bloque económico y considerado como el importador de orégano más importante de Latinoamérica, lo que se evidencia en la tasa de crecimiento anual promedio de 9.2% en volumen y 3.2% en valor que experimentó en la última década (Vizcarra, 2007). Existe a su vez el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 39, celebrado en agosto de 1999 entre los países miembros de la CAN y Brasil, el cual ofrece facilidades para el intercambio comercial entre los países miembros. Asimismo, teniendo en cuenta las 3,342 toneladas de orégano seco producidas por la provincia en 2015 (ver Tabla 17), las 3,823 toneladas de orégano seco de la Región Tacna exportadas en 2016 (Dirección de Agricultura de la Región Tacna, 2017) y las 4,812 toneladas de orégano seco exportadas por el país en 2016 (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017), Candarave

tiene una participación de 26.77% de la producción nacional y 4.71% de participación sobre la exportación mundial de orégano seco, como se proyecta en la Tabla 18.

Tabla 17

Tacna: Hectáreas y Porcentaje de Participación de la Producción de Orégano Seco de las Provincias de la Región, 2015

Provincias	Hectáreas	Rendimiento Promedio Anual Orégano Seco Kg. / Ha.	Producción Orégano Seco (T)	% Participación Regional Orégano Seco
Candarave	800	4,178	3,342	41%
Tacna	465	3,440	1,600	20%
Tarata	443	4,028	1,784	22%
Basadre	340	4,005	1,362	17%
Total	2,048	15,651	8,088	100%

Nota. Adaptado de “Tacna: Senasa certifica 18 toneladas de orégano para su exportación a Brasil- 2017,” por Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), 2017. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/tacna-senasa-certifica-18-toneladas-de-oregano-para-su-exportacion-brasil/> y “Taller de Cadenas Productivas,” por la Dirección Regional de Agricultura de Tacna, 2015. Recuperado de minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-tacna-2015.pdf

Tabla 18

Tacna: Producción y Porcentaje de Participación del Orégano de Candarave a Nivel Regional, Nacional y Mundial, 2015 y 2016

Concepto	Valor	Unidad
Producción de Tacna de orégano seco en 2015	8,088	toneladas
Producción de Tacna de orégano fresco en 2015	9,895	toneladas
% de eficiencia de la producción de orégano seco	81.74%	
Producción nacional de orégano fresco en 2015	15,276	toneladas
Producción nacional de orégano seco en 2015	12,486	toneladas
Producción de Candarave de orégano seco en 2015	3,342	toneladas
% Participación de Candarave sobre la producción nacional	26.77%	
Toneladas exportadas por Tacna de orégano seco en 2016	3,823	toneladas
Toneladas exportadas por Perú de orégano seco en 2016	4,812	toneladas
% Participación de Tacna sobre la exportación nacional de orégano seco	79.45%	
% Participación de Candarave sobre la exportación nacional de orégano	21.27%	
Demanda mundial proyectada	17,264	toneladas
% Participación de Tacna sobre la exportación mundial de orégano seco	22.14%	
% Participación de Candarave sobre la exportación mundial de orégano seco	4.71%	

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

Uno de los desafíos que el Perú debe enfrentar a corto plazo es la inclusión social. El crecimiento económico y los programas sociales implementados por los gobiernos recientes han disminuido significativamente la pobreza y la desigualdad. Sin embargo, las disparidades entre los ámbitos urbano y rural permanecen. La pobreza en zonas urbanas ha disminuido de 30.1% en 2007 a 18% en 2011, y a 15.3% en 2014, mientras que en zonas rurales ha pasado de 74% a 56.1%, y a 46% en esos mismos años. La administración del presidente Humala se inició con el mandato de promover la inclusión social. En protección social, el reto fundamental era mejorar el funcionamiento y la coordinación de los diferentes programas, por lo que en octubre de 2011 se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el cual ha generado un registro único de beneficiarios y ha logrado una mayor articulación de las acciones para cada población objetivo. En el caso de la salud, el gobierno aumentó la cobertura del Sistema Integral de Salud (SIS) y llegó a 54% de la población total en 2015. En materia de educación, el principal reto era incrementar la calidad, para lo cual el gobierno instrumentó la Ley de la Carrera Magisterial (con esto dio continuidad a la reforma educativa emprendida durante el gobierno saliente), que entre otras cosas estableció la evaluación de los docentes (Valdés, Azuara, Corrales et al., 2016).

Según el censo de 2007, el Perú contó con una población de 28'220,764 habitantes. Para el 2017, el INEI estimó la población del Perú en 31'826,018 habitantes, y para el 2027 estima una población de 35'020,909, a una tasa promedio de crecimiento anual de 1.05% desde el 2007. Sin embargo, la variación porcentual en los últimos 10 años del gasto de consumo final privado, ha disminuido considerablemente a pesar del crecimiento sostenido del PBI per cápita.

A pesar de la reducción del gasto privado, en los últimos años se ha incrementado el consumo de alimentos sanos y naturales ("Peruanos cambian," 2016). Situación similar se

observa en Europa, con una población en aumento y un PBI, en 2016, por debajo del PBI de 2007, y Estados Unidos con una población en aumento, al igual que su PBI (The World Bank, 2017). Mercados en los que: “el nuevo estilo de vida, que se orienta a preferir el consumo natural de alimentos con bajo contenido de azúcar y sal, ha llevado a la industria alimentaria y gastronómica al empleo de hierbas y especias para hacer más agradables las comidas” (Chirinos et al., 2009, p.21).

Uno de los principales productos de la provincia es el orégano, en tal sentido, Chirinos et al. (2009) afirmó que “como consecuencia de la creciente demanda de orégano, las importaciones se irán incrementando en el mercado mundial. La Organización Mundial del Comercio (OMC) proyecta que la demanda insatisfecha de orégano en el mercado internacional será cada vez mayor” (p.22).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Investigación y desarrollo, transferencia tecnológica. La inversión en investigación y desarrollo (I + D) en las economías modernas contribuye a incrementar los estándares de vida de su población. Esto se ve reflejado no sólo en el incremento de las tasas de crecimiento económico y PBI per cápita, sino también en la generación de innovación (Gashenko et al., 363). En términos de gasto absoluto en I + D, las potencias económicas de Estados Unidos, China, Japón, Alemania y Corea del Sur ocupan los cinco primeros lugares. Sin embargo, este cuadro cambia cuando se mide la inversión en i + d como porcentaje del PBI: primero Corea del Sur (4.3%), seguido de Israel (4.1%), Japón (3.6%), Finlandia (3.0%) y Suecia (3.0%). En América Latina, Brasil es líder con 1.2%. Perú invierte alrededor de 0.15% de su PBI en I + D, muy por debajo del 0.70% que es el promedio de la región. En Perú, en marzo de 2015, el poder legislativo promulgó la Ley 30309, que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, y otorga beneficios tributarios a

aquellas empresas que realicen inversiones en I + D, siempre y cuando estén relacionadas al giro del negocio.

En concordancia con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Perú hacia el 2021 o Plan Bicentenario, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) ha formulado el Programa Especial de Transferencia Tecnológica para el período 2016 -2021, con el objetivo de promover el desarrollo y la transferencia tecnológica en las empresas; de forma que, a mediano plazo, entreguen mayor valor e incrementen la competitividad del país de forma sostenible. La generación y transferencia del conocimiento científico – tecnológico, como resultado de la investigación, deben encontrarse alineadas a las necesidades del país.

El compromiso actual del Estado para impulsar el desarrollo de las ciencias, tecnologías e innovación se ve reflejado en una serie de políticas públicas que buscan fortalecer las capacidades en investigación, desarrollo tecnológico e innovación, tanto en su ejecución como en su gestión. Sin embargo, aún existe una brecha enorme entre el conocimiento generado y el conocimiento transferido, dicho de otra manera, no todo el conocimiento generado es transferido al sector productivo para generar nuevos productos o servicios innovadores.

Desarrollo de las comunicaciones. Según OSIPTEL (2015), la demanda de servicios del sector mantuvo su crecimiento sostenido. Entre 2014 y 2015, los servicios de televisión por paga, Internet fijo y telefonía móvil crecieron en 16.5%, 12.20% y 7.40%, respectivamente. Las suscripciones en televisión por paga llegaron a 1.7 millones, y las conexiones para el acceso a Internet de banda ancha llegaron a 1.99 millones.

Las tasas de crecimiento se explicaron en parte por la expansión y convergencia de ambos servicios (Internet fijo y televisión por paga), con tecnología híbrida de fibra-coaxial (HFC). No obstante, en el caso de Internet fijo, aún destaca el tipo de conexión xDSL. Para la

telefonía móvil, el número de conexiones llegó a 34.2 millones con un nivel de penetración de 114 líneas por cada 100 habitantes aproximadamente. Telefónica y Claro lideraron el mercado con 17.84 (52.11%) y 12.08 (35.3%) millones de líneas móviles. Finalmente, la participación de los clientes prepago se redujo a 68% (23.31 millones de líneas), mientras que la participación de los clientes postpago fue de 15.6% (5.33 millones de líneas) y control 16.4% (5.60 millones de líneas) (OSIPTEL, 2015).

Uso del Internet. Según IPSOS (2016), el 73.3% del área rural tiene un teléfono móvil, el 33.1% de hogares tiene acceso a Internet en el área urbana, y el 44.1% de los hogares tiene una PC en el área urbana. Otro dato relevante, y que tiene una relación directa con la frecuencia de uso del Internet, es el porcentaje de población por generación: de los más de 31 millones de peruanos, el 28% pertenece a la generación Z (entre 14 y 20 años), el 25% a la generación Y (entre 21 y 35 años), y el 24% a la generación X (entre 36 y 56 años). Con relación a los hábitos y actitudes hacia la telefonía móvil, el 34% se conecta a Internet con mayor frecuencia mediante la utilización de una red Wifi.

Riego tecnificado. Para lograr el desarrollo de la provincia es necesario incrementar la producción de orégano a través del uso eficiente del agua. Entre los sistemas de riego a introducir a la provincia tenemos: con manga, multicompuerta, por impulsos o intermitente, por aspersión, por microaspersión por goteo y por exudación. Riego por gravedad y sistemas de riego por aspersión. Estos sistemas permiten incrementar la eficiencia del riego entre 70% y 90% (Agrobanco, 2013).

Fitotoldos e invernaderos. Para incrementar la producción de orégano de la provincia, es necesario sembrar en áreas donde el clima no sea propicio. En tal sentido, es necesario generar microclimas artificiales a través de la instalación de fitotoldos para emular condiciones climáticas de humedad, y que haga posible la germinación y producción de esquejes y plantines para la propagación del cultivo de orégano (Guevara, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo con lo investigado por Balarezo, D'Alessio, Lisung y Ojeda (2012), en el Perú la protección del medio ambiente y preservación de recursos naturales no renovables se reguló por primera vez en el artículo 123 en la Constitución de 1979, el cual señala los derechos de todos los peruanos a habitar en un ambiente saludable, ecológicamente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida y la preservación del paisaje y la naturaleza. También refiere a que todos tienen el deber de conservar dicho ambiente y es obligación del Estado prevenir y controlar la contaminación ambiental (Bartra, 2002). En la Constitución Política del Perú del 1993, al igual que en la de 1979, la protección del medio ambiente y los recursos naturales están regulados dentro del régimen económico. Así se puede ver en los artículos 66, 67, 68, y 69 (Bartra, 2002).

A pesar de las regulaciones, existen vacíos que deberán cubrirse para poder ejercer mayor presión a las empresas privadas que incumplen con la normativa dispuesta por el Estado. A ello se suma la poca presión y sanción que ejerce el Estado ante el no cumplimiento de estas normas. La tendencia mundial es hacia el uso sostenible y responsable de los recursos, por lo que será un tema que se incluya como parte de la competitividad de las empresas en el entorno global.

El presidente Ollanta Humala se comprometió en mantener el modelo de crecimiento económico y de desarrollo sostenible, y a incorporar la dimensión ambiental en las políticas del país (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2012).

Amenaza de desastres naturales. La gestión del riesgo de desastres (GRD) es el conjunto de decisiones administrativas, de organización, y conocimientos operacionales desarrollados por sociedades y comunidades para implementar políticas y estrategias con el fin de reducir el impacto de amenazas naturales y de desastres ambientales y tecnológicos. Esto involucra todo tipo de actividades, entre las que se incluyen medidas estructurales (por

ej., construcción de defensas ribereñas para evitar desbordes de un río) y no estructurales (por ej., la reglamentación de los terrenos para fines habitacionales) (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], s.f.).

Específicamente, la agroindustria es la que se afecta en mayor proporción por los fenómenos naturales; en el caso de Candarave, por sus condiciones climáticas, en las que predominan temperaturas mínimas absolutas, inferiores a 1°C en invierno y una estación seca casi absoluta entre mayo y octubre, existe el riesgo que ante cualquier fenómeno climático atípico e inesperado, la campaña agrícola se vea afectada por sequías y heladas, lo que condicionaría la producción de orégano de calidad y la conservación de pastos naturales, requeridos como forraje para la crianza del cordero candaraveño.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse (D'Alessio, 2015). En la Tabla 19 se presenta los factores determinantes de éxito de la provincia asociados a sus oportunidades y amenazas. De la ponderación total obtenida en la MEFE, se concluye que al encontrarse significativamente por debajo del promedio de 2.5, la provincia no responde a las oportunidades, las desaprovecha, es ineficiente en sus intentos de tratar de capitalizarlas.

Tabla 19

MEFE de la Provincia de Candarave

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Tasa de crecimiento económico por encima del promedio de Latinoamérica.	0.06	3	0.18
2	Tratados de libre comercio.	0.08	3	0.24
3	Buenas condiciones de financiamiento para el sector privado.	0.05	2	0.10
4	Uso de la biotecnología para incrementar el rendimiento de los cultivos y del ganado.	0.07	3	0.21
5	Uso de las tecnologías de información para transformar y hacer competitivo el sector agropecuario.	0.07	2	0.14
6	Incentivo tributario (reducción del impuesto a la renta) para las empresas que inviertan en I + D + i y obras por impuestos.	0.06	2	0.12
7	Incremento preferencia de productos orgánicos y productos naturales.	0.06	3	0.18
8	Mega diversidad, recursos naturales y tierra de cultivo en el país.	0.05	2	0.10
9	Proyectos de infraestructura hídrica, vial y de comunicaciones.	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.55		1.42
Amenazas				
1	Corrupción a nivel de gobierno central y regional.	0.06	2	0.12
2	Alto índice de informalidad en los negocios.	0.05	2	0.10
3	Mala percepción del inversionista respecto a la estabilidad jurídica.	0.06	2	0.12
4	Bajo nivel de gestión de los gobiernos regionales.	0.07	2	0.14
5	Alto índice de migración del campo a las principales ciudades.	0.06	2	0.12
6	Conflictos sociales medioambientales por el agua.	0.05	2	0.10
7	Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo tecnológico.	0.05	2	0.10
8	Limitado acceso al financiamiento para el sector agropecuario.	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.45		0.90
	Total	1.00		2.32

3.5. Provincia de Candarave y sus Competidores

A continuación, se realiza el análisis competitivo de los sectores productivos en los que participa la provincia, basados en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, de modo que se pueda establecer lo atractivo de estos sectores y las condiciones en las que se compite, con la finalidad de fijar la posición estratégica de la provincia.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El uso de fertilizantes en la agricultura es un factor importante para incrementar la productividad de los cultivos, de forma que se pueda abastecer de alimentos a una población

mundial creciente (El Economista, 2016). Según Chirinos et al. (2009), el número creciente de personas con un estilo de vida orientado al consumo natural de alimentos –bajo en azúcar y sal– ha incrementado el empleo de hierbas y especias, para hacer más agradables las comidas. La creciente demanda del orégano impulsa el incremento de las exportaciones al mercado mundial. La Organización Mundial del Comercio (OMC) proyectó, en 2014, que la demanda insatisfecha de orégano ascendería a 2,119.05 toneladas, lo cual incrementaría la oferta exportable.

La importación de urea, principal fertilizante en la agricultura peruana, alcanzó en diciembre de 2016 los 84 millones de dólares a un precio de 0.24 dólares por kilo, equivalente a 358 millones de kilos aproximadamente; mientras el 2015 se importaron 136 millones de dólares a un precio de 0.32 dólares por kilo, equivalentes a 424 millones de kilos. Asimismo, a diciembre de 2016, el 63% del total de importaciones provinieron de Rusia, el 20% de China, el 9% de Finlandia, el 5% de Bielorrusia y el 3% restante de Letonia y otros países, situación que en el 2015 se concentró en Rusia y China con el 70% y 29% como origen de las importaciones. Finalmente, a diciembre de 2016, Molinos & Cía. importó el 44% del total y Gavilón Perú el 21%, cifras superiores a las registradas en el 2015, en las que Molinos & Cía. importaron el 35% del total y Yara Perú el 25%. La Figura 11 muestra un cuadro comparativo 2015 – 2016 acerca la importación de urea en el Perú. La Figura 12 muestra una visible disminución del precio de urea en los últimos años, debido a una fuerte demanda en el país.

Para la urea, en el caso peruano, existen pocos proveedores y un gran número de compradores, así como un número reducido de productos sustitutos; sin embargo, esta situación que puede parecer adversa se contrapesa con la alta demanda y el bajo nivel de diferenciación del producto. Se descarta el riesgo de integración hacia adelante o hacia atrás, por la naturaleza del sector.

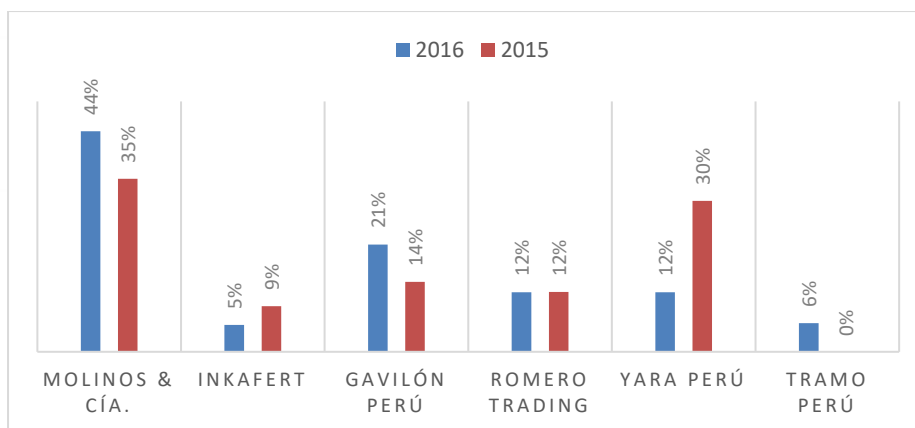


Figura 11. Importación de Urea 2015 – 2016.
Adaptado de “Mensajes en la categoría Urea,” por AGRODATA Perú, 2016
(<https://www.agrodataperu.com/category/importaciones/urea-importacion>)

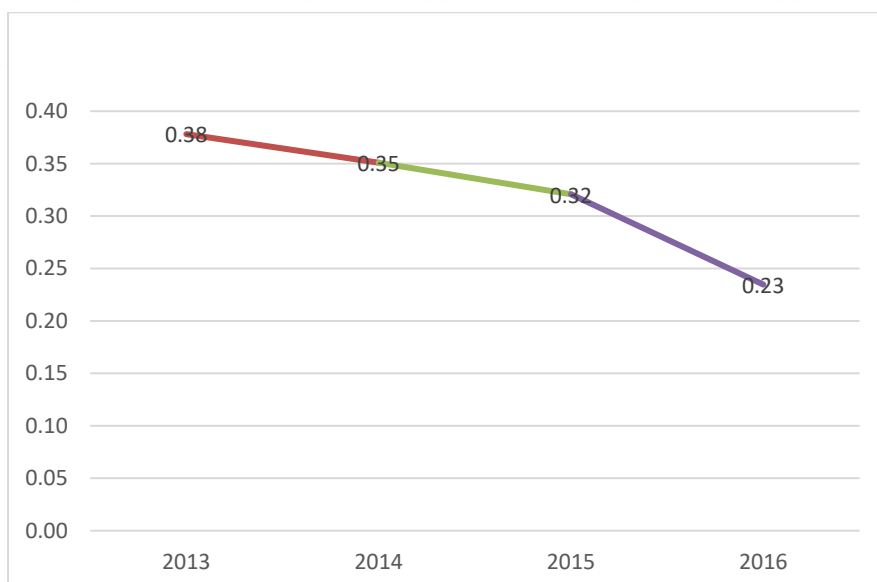


Figura 12. Costo de Kilo de Urea 2013 – 2016.
Adaptado de “Mensajes en la categoría Urea,” por AGRODATA Perú, 2016
(<https://www.agrodataperu.com/category/importaciones/urea-importacion>)

El impacto en la provincia de Candarave es bajo o poco significativo, el poder de negociación de los proveedores respecto a los productores es prácticamente nulo. Para el cultivo del orégano, en la provincia se han adoptado buenas prácticas agrícolas para la producción de orégano orgánico, promovidas por instituciones gubernamentales y ONGs presentes en la región alto andina de Tacna. Por lo tanto, son los productores quienes se proveen de los insumos requeridos para llevar a cabo la producción de orégano, entre ellos se tiene: (a) abonos naturales como humus de lombriz, guano de isla y compost; (b) biol para

fumigar; y (c) esquejes para su propagación que se obtiene de las mismas matas de orégano. Todo ello genera una barrera de entrada de proveedores, debilita su poder de negociación y empodera a los productores candaraveños (ETAPD-ADR, 2009).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Perú no solo es un país minero, sino también agrícola y pecuario por naturaleza. El valor bruto de la producción agrícola fue de 31,660 millones de soles y de la producción pecuaria de 12,522 millones de soles a precios constantes de 2007. Los productos agrícolas que más aportaron a estos resultados en millones de soles a precios constantes de 2007 son: arroz (2,366), espárrago (1,152), plátano (720), uva (723), aceituna (323), palma aceitera (192), papa (2,125), café pergamino (1,064), cacao (412), caña de azúcar (670) y alfalfa (771). De la misma forma, los productos pecuarios que más aportaron a estos resultados en millones de soles a precios constantes de 2007 son: pollo (5,658), vacuno (9,098), porcino (642) y ovino (420). Solo la Región Tacna aportó al valor bruto agropecuario 319 millones de soles: 215 millones de soles por la agricultura y 176 millones de soles por la ganadería (MINAGRI, 2015).

La superficie cosechada fue de 4,193.2 miles de hectáreas. Los productos con mayor producción en miles de toneladas fueron: maíz amarillo duro (1,438.6), arroz (3,151.4), espárrago (369), plátano (2,145.4), piña (450.6), naranja (456.2), manzana (597.9), palma aceitera (684.3), papa (4,715.9), yuca (1,230), café pergamino (251.9), cacao (92.6), caña para azúcar (10,211.9), caña para etanol (1,251.9), caña para alcohol (914.9) y alfalfa (6,821.8). La producción de orégano fue de 15,276 toneladas en 3,651 hectáreas, con un rendimiento promedio de 4.2 toneladas por hectárea (ver Tabla 20).

La producción de ovinos fue de 11'986,800 cabezas en 2015, 2.9% más que el 2014 (11'562,000 cabezas). Tacna tuvo una población de ovinos de 36,100 cabezas (MINAGRI, 2016). Solo en Tarata y Candarave existen por lo menos 15,000 cabezas de ganado ovino,

que son la fuente principal de ingresos para más de tres habitantes que comercializan su carne y lana (Gobierno Regional de Tacna, 2017).

Tabla 20

Perú: Hectáreas Cultivadas y Toneladas Producidas de Orégano por Región, 2015

Región	Hectáreas	% Participación por Hectáreas	Toneladas	% Participación por Toneladas
Apurímac	34	0.93	74	0.48
Arequipa	762	20.87	3,487	22.83
Ayacucho	10	0.27	30	0.20
Junín	29	0.79	62	0.41
La Libertad	2	0.05	6	0.04
Moquegua	761	20.84	1,707	11.17
Puno	5	0.14	15	0.10
Tacna	2,048	56.09	9,895	64.77
Total	3,651	100%	15,276	100%

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016 (http://sica.minagri.gob.pe/sica/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf).

Los principales productos agrícolas exportables de la Región Tacna son: el orégano y las aceitunas. El porcentaje de participación de las aceitunas representa el 56% de la valoración FOB en dólares del total de exportaciones agrícolas de la región, seguido por el orégano con un 21% de participación, como se puede apreciar en la Tabla 21 (Dirección Regional de Agricultura de Tacna, 2017). La Región Tacna posee el 56.09% de las hectáreas destinadas al cultivo de orégano y produjo el 64.77% de las toneladas totales en 2015 (MINAGRI, 2016) y se estima que Candarave posee 39% de hectáreas destinadas al cultivo con una participación de la producción total de 3,865 toneladas de orégano fresco (Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], 2017) en base a un factor de rendimiento de 4.83 toneladas por hectáreas según el Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera de 2015 (MINAGRI, 2016) como se aprecia en la Tabla 22.

Tabla 21

Tacna: Principales Productos Agrícolas Exportados de la Región, 2016

Producto	Toneladas	FOB (\$)	% Participación
Aceitunas preparadas	8,096	8,427,626	22.20%
Aceitunas Conservadas	10,760	12,727,699	33.53%
Orégano	3,823	7,990,128	21.05%
Sandías	9,202	939,621	2.48%
Cebollas	27,060	2,269,091	5.98%
Zapallo	5,300	537,829	1.42%
Frijoles (Vainitas)	3,398	321,637	0.85%
Camotes	2,378	468,480	1.23%
Aceite de Oliva Virgen	90	346,069	0.91%
Paprika Triturados	148	268,536	0.71%
Pimienta	134	114,401	0.30%
Quinoa	101	146,854	0.39%
Ajos	109	162,973	0.43%
Pepinillo	685	68,039	0.18%
Melón	127	17,249	0.05%
Estera Carrizo	38	21,703	0.06%
Otros	2067	3,135,073	8.26%
Total	73,516	37,963,008	100%

Nota. Adaptado de “Exportación de Principales Productos Agrícolas de la Región Tacna - 2016,” por Dirección Regional de Agricultura de la Región Tacna, 2017. Recuperado de http://www.agritacna.gob.pe/gestores/estadistica/of_ol_estadidet_e/archivos/9264028117_5464912764.pdf

Tabla 22

Tacna: Hectáreas y Porcentaje de Participación de la Producción de Orégano Fresco de las Provincias de la Región, 2015

Provincias	Hectáreas	Producción Orégano Fresco (T)	% Participación Regional Orégano Fresco	% Participación Nacional Orégano Fresco
Candarave	800	3,865	39	25.30
Tacna	465	2,247	23	14.70
Tarata	443	2,140	22	14.01
Basadre	340	1,643	17	10.75
Total	2,048	9,895	100	64.77

Nota. Adaptado de “Tacna: Senasa certifica 18 toneladas de orégano para su exportación a Brasil- 2017,” por Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], 2017(<http://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/tacna-senasa-certifica-18-toneladas-de-oregano-para-su-exportacion-brasil/>); y

“Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015,” por el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016 (http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf).

Asimismo, el principal destino de las exportaciones de orégano de la Región Tacna es Brasil, con 43% de participación sobre el total de la valoración FOB en dólares, seguido por España con 17%, Argentina con 9% y Chile con 8%, como se puede apreciar en la Tabla 23.

Por otro lado, 63 empresas exportan el orégano de la Región Tacna a los destinos antes mencionados, como se aprecia en la Tabla 24, teniendo el 50% de participación Aromático Inversiones S.A.C., Novos Distribución y Exportación S.A.C., Estela y Cía. S.C.R.L. y Agro Fergi S.A.C. con 6'179,230 millones de dólares FOB (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017). Por otro lado, el precio del orégano seco exportable del país entre enero 2015 y diciembre 2016 pasó de 1.88 \$/Kg. a 3.59 \$/Kg., que equivalió a un incremento de 90.96% (SIICEX, 2017) como se aprecia en la Tabla 25. Sin embargo, la producción cayó entre 2014 y 2016, al igual que las exportaciones, que pasaron de 5,980 a 3,823 toneladas, como se puede apreciar en la Tabla 26 (Dirección Regional de Agricultura de Tacna, 2016).

Tabla 23

Perú: Principales Mercados Destino de las Exportaciones de Orégano Seco, 2016

Mercado	FOB en Miles \$	% Variación 2015 - 2016	% Participación	Toneladas
Brasil	5,361.96	43%	43%	2,169
España	2,119.95	16%	17%	781
Argentina	1,080.52	11%	9%	392
Chile	937.85	2%	8%	418
Ecuador	628.01	17%	5%	299
Italia	423.59	13%	3%	141
Estados Unidos	413.51	5%	3%	105
Alemania	328.91	20%	3%	46
Uruguay	325.9	-15%	3%	155
Otros Países (22)	738.26	-	6%	306
Total	12,358.46			4,812

Nota. Adaptado de "Partidas Arancelarias del Orégano (Origanum Vulgare) 2016," por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=139&pnomproducto=Or%E9gano), y

"Perú: Exportación de Orégano Arancelarias del Orégano (Origanum Vulgare) 2016," por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=139&pnomproducto=Or%E9gano).

Tabla 24

Perú: Principales Empresas Exportadoras de Orégano, 2016

Empresa	% Variación 2015 - 2016	% Participación	Participación FOB en Miles \$
Aromático Inversiones S.A.C.	24	20	2,471.69
Novos Distribución y Exportación S.A.C.	49	11	1,359.43
Estela y Cía. S.C.R.L.	-16	10	1,235.85
Agro Fergi S.A.C.	173	9	1,112.26
Industrial Comercial Holguín e Hijos S.A.	78	6	741.51
Productos Vegetales de Exportación E.I.R.L.	11	5	617.92
Sabor Peruano de Exportación S.A.C.	76	4	494.34
Agroindustrias San Pedro S.A.	-22	3	370.75
Especerías del Sur S.A.C.	-51	3	370.75
Otras Empresas (54)	-	28	3,460.37

Nota. Adaptado de "Partidas Arancelarias del Orégano (*Origanum Vulgare*) 2016," por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=139&pnomproducto=Or%E9gano).

Tabla 25

Perú: Evolución del Precio del Orégano Exportable por Kg., 2015 - 2016

Mes	2016 \$/Kg	2015 \$/Kg
Diciembre	3.59	2.01
Noviembre	3.34	2.17
Octubre	2.99	2.06
Setiembre	2.67	2.03
Agosto	2.62	2.22
Julio	2.38	1.75
Junio	2.46	1.56
Mayo	2.2	1.89
Abril	2.06	1.53
Marzo	2.05	1.61
Febrero	2.13	1.68
Enero	2.17	1.88

Nota. Adaptado de "Partidas Arancelarias del Orégano (*Origanum Vulgare*) 2016," por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=139&pnomproducto=Or%E9gano).

Tabla 26

Perú: Producción y Exportación de Orégano, 2016

Año	Producción en Toneladas	Exportaciones en Toneladas
2007	4,748	2,746
2008	5,223	2,705
2009	5,674	4,241
2010	5,534	4,406
2011	5,508	3,888
2012	5,443	3,764
2013	7,731	4,165
2014	10,898	5,980
2015	9,895	4,862
2016	-	3,823

Nota. Adaptado de “Producción y Exportación de Orégano de la Región Tacna 2016,” por la Dirección Regional de Agricultura de Tacna, 2016 (http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/oregano/produccion_exportacion_oregano.pdf).

Respecto al sector turismo, en 2015 arribaron a Perú 3'455,709 turistas, 984,584 con residencia permanente en Chile, 354,117 en EE.UU. y 318,172, y representan el 52% de los arribos por turismo. Asimismo, en 2015 llegaron por el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa – Tacna 1'730,796 visitantes extranjeros. De manera similar, en 2016 llegaron por el Aeropuerto de Tacna 53 turistas y 890,192 cruzaron el Puesto de Control Fronterizo de Santa Rosa (Sistema de Información Estadística de Turismo, 2017). El 86% de turistas procedentes de Chile ingresaron por el Puesto de Control Fronterizo de Santa Rosa; el 58% tiene un ingreso familiar por debajo de \$ 20,000; el 96% viene por su cuenta (sin adquirir un paquete turístico; el 75% viene por vacaciones, recreación y ocio; y el 12% por salud o algún tratamiento médico. Los principales atractivos visitados son Tacna, Pocollay, Baños Termales de Calientes y Pachía (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2015).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En el caso del orégano, se trata de un producto que por sus características organolépticas se ha ganado un espacio exclusivo en la gastronomía, principalmente en la de

carnes y pastas, pues no existe un sustituto directo de este producto, razón por la cual se considera que los sustitutos ejercen un poder bajo.

En cuanto a la carne de cordero, esta goza de mucha aceptación entre los consumidores por ser un tipo de carne más saludable en comparación con la carne de vacuno, pero dada su poca masificación y precio alto, muchos consumidores optan por el consumo de la carne de vacuno. De ello se desprende un poder alto de los sustitutos en detrimento de la carne de cordero candaraveño.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos entrantes tiene una intensidad de poder media con tendencia a la baja. Porter identificó siete barreras de entrada que podrían usarse para crear a la organización una ventaja competitiva, para Candarave se tiene las siguientes:

1. Economías de escala: en el caso del sector agricultura y ganadería de la provincia de Candarave, no se alcanza un nivel de economías de escala, los volúmenes de producción son muy bajos; esto se puede explicar por el desaprovechamiento de los recursos hídricos y los bajos niveles de organización de los productores, por lo tanto, no hay una barrera para el ingreso de nuevos competidores.
2. Diferenciación del producto: tanto el orégano como el cordero candaraveño están intrínsecamente relacionados con la provincia de Candarave, debido a que es una de las pocas zonas del país que cuentan con un ecosistema propicio para su producción, por lo cual existe una identificación de ambos productos con la provincia, e incluso ordenanzas del Gobierno Regional de Tacna que los declaró de interés regional y propició su promoción a nivel Perú. En el caso del orégano, el 90% de la producción se exporta a granel, en tanto el cordero se produce para el mercado regional y se distribuye a los principales mercados de abasto (“Normas Legales,” 2014).

3. Requisitos de capital: la mayor parte de los recursos financieros que se requieren para ser orientados al desarrollo e investigación de métodos que permitan elevar la productividad.
4. Costos cambiantes: actualmente, dado el bajo nivel del uso de tecnología y equipos sofisticados para la producción de orégano y cordero, no existe ningún riesgo asociado al cambio de proveedores.
5. Acceso a los canales de distribución: no existen barreras de ingreso a nuevos proveedores para la distribución de los productos, más bien, existe oportunidad para promover una distribución adecuada, eficiente y rentable.
6. Desventajas en costo: los costos de producción agrícola y ganadera en la provincia son muy elevados, hay una gran oportunidad de mejorar los costos mediante la mejora de los métodos de producción e la inversión en tecnología. Hay que tener en cuenta que la sierra se caracteriza por la baja fertilidad de sus suelos y topografía accidentada que depende de las precipitaciones pluviales, lo que influye en los bajos niveles de productividad agrícola y, por lo tanto, eleva los costos de producción.
7. Política gubernamental: las políticas gubernamentales no presentan una barrera de ingreso a nuevos competidores, más bien buscan incentivar el libre mercado y permiten el desarrollo de los mercados y sectores productivos. No hay barreras que impliquen el cumplimiento de requisitos especiales dictadas por algún organismo oficial que sean barreras de ingreso.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La región Tacna es considerada el principal productor a nivel nacional, concentrando el 75% de la producción. El porcentaje restante se lo reparten las regiones de Arequipa y Moquegua (MINAGRI, 2016). La región Tacna concentra la mejor calidad de orégano a nivel

nacional, principalmente en la provincia de Candarave cuyas condiciones climáticas hacen que el producto sea de mejor calidad, en sabor y aroma. Se tiene registro que en la campaña agrícola del 2015, la provincia de Candarave produjo 2,887 toneladas. Los competidores en este sector para la provincia de Candarave, son las provincias vecinas de Tarata y Basadre, las mismas que a nivel regional ocupan el segundo y tercer lugar, con una producción que al 2015 alcanzó 1,579 y 753 toneladas de orégano seco, respectivamente. (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2015).

Asimismo, se considera como potencial competidor de esta industria, a la comuna de Putre de la región Arica Parinacotas, en la XV región de Chile, por ser en su país uno de los más importantes productores de orégano, inclusive cuentan con un sello de origen otorgado por el Instituto Nacional de Propiedad Industrial [INAPI], dependencia del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. De igual forma, la provincia de Tarija en Bolivia, tiene una producción de orégano considerable, siendo en los últimos años foco de atracción para inversionistas argentinos, quienes se han hecho de tierras en Tarija para la producción de orégano. Ambas regiones son consideradas competidores directos de la provincia de Candarave, toda vez que sus exportaciones están dirigidas al mercado brasileño, el cual constituye para la provincia de Candarave el principal destino de sus exportaciones y en donde tiene una considerable participación de mercado.

Por otro lado, existen competidores, criadores de ovinos que están distribuidos en el Perú, en sus tres regiones naturales, ocupando Puno el primer lugar seguido de Cusco. El Perú cuenta con una población que supera los quince millones de cabezas de corderos. Las razas con las que se cuenta en mayoría son los Criollos, seguidos por los Corridales, los Junín, los Merinos y los Hampshire Down (cara negra). La crianza de los ovinos criollos es una gran alternativa para la sierra peruana, ya que es abundante, de fácil adaptación y crianza en los pastizales silvestres (en su mayoría gramíneas). Sin embargo, dentro de las especies de pastos

silvestres existen las que alteran el sabor de su carne, no obstante, su consumo es recomendado dado que cubre los requerimientos proteicos y de hierro. Por otro lado, en la sierra de Tacna, específicamente en los valles interandinos de la provincia de Candarave, existe un original sistema de crianza de ovinos que hace de la carne del cordero candaraveño un producto muy cotizado (Villaca, 2013). Sobre el particular destaca la acogida entre los asistentes a la séptima edición de la feria Perú Mucho Gusto, la parrillada de cordero candaraveño, reconocida a nivel nacional, y el costillar de cordero a la parrilla (La Republica, 2013). La carne de los famosos corderos “cara negra” de Candarave, hoy en día son valorados a nivel nacional superando a muchos potajes finísimos en el Perú. Para una parrillada de cordero candaraveño solo se requiere, pasar la carne en agua con sal y carbón (Villaca, 2013).

3.6. La Provincia de Candarave y sus Referentes

Dada su ubicación en la región Tacna, la provincia de Candarave posee las condiciones propicias para desarrollar agricultura de plantas aromáticas especialmente orégano, ganadería de ovinos y turismo especializado. Se han identificado como referentes para la provincia de Candarave, a Turquía y México por ser países líderes en las industrias que la provincia considera cuenta con potencial, sobre todo en lo que concierne al orégano y sus derivados. En el mercado internacional, Turquía y México son considerados como el primer y tercer exportador de orégano en el mundo, destacando tanto como productores y por su capacidad de agregarle valor a su producción. El criterio empleado para adoptar a estos países como referentes y no focalizarse en unidades territoriales específicas, obedece a que el volumen de producción de orégano exportable de la provincia de Candarave, es superior al de las principales regiones oreganeras de dichos países. Tal es el caso de la región de Mármara (Turquía) y el estado de Zacatecas (México), considerados en su país de origen como los productores más importantes de esta hierba aromática. En base a la anterior, se infiere que

tanto Turquía como México, alcanzan altos volúmenes de orégano de exportación, gracias al acopio en distintas zonas de su territorio. Por lo tanto, la referencia en términos de volumen de producción para la provincia de Candarave, son los países mencionados, siendo las regiones de Mármara y Zacatecas referentes como zonas que añaden a su producto valor agregado y en la industria muestran ventajas competitivas, dado que no solo producen sino que lo procesan, envasan y obtienen derivados como aceites esenciales, diversificando de esta manera la oferta exportable en el mercado internacional. Por otro lado, la industria del turismo constituye para México y Turquía uno de los principales generadores de divisas. Al 2015, Turquía recibió 39.5 M de turistas y México 32.1 M, que los posicionó en el ranking mundial de la OMT en el puesto 6 y 9 respectivamente, como principales destinos turísticos del mundo (Secretaría de Turismo de México [SECTUR], 2016). La región de Mármara y el estado de Zacatecas no son ajenas a esta industria, dado que los turistas que visitan Turquía y México, manejan itinerarios que los direccionan hacia estos destinos del interior.

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

La Matriz de Perfil Competitivo (ver Tabla 27) presenta a los principales competidores de la provincia de Candarave, vale decir: (a) las provincias de Tarata y Basadre de la región Tacna, (b) la provincia de Tarija ubicado en la región de Tarija en Bolivia, y (c) la comuna de Putre de la provincia de Parinacota perteneciente a la XV región de Chile, los cuales se tomaron en cuenta basado en un análisis de similitudes de sus condiciones de desarrollo, ubicación geopolítica y sobre todo en los factores clave de éxito. Asimismo, la Matriz Perfil Referencial (ver Tabla 28), muestra a los referentes que la provincia de Candarave considera como paradigmas para su desarrollo (el estado de Zacatecas en México y la región de Mármara en Turquía), lo cual se obtuvo producto del análisis de los factores clave de éxito determinados en la MPC, por lo tanto, se reflejarán en las estrategias propuestas para la provincia de Candarave.

Tabla 27

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Candarave		Tarata		Basadre		Tarija (Bolivia)		Parinacota (Chile)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Asociatividad de productores	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
2 Tratados de libre comercio	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
3 Acceso a financiamiento	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
4 Desarrollo tecnológico	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22
5 Productividad y rendimiento por hectárea	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11
6 Mejoramiento y desarrollo de infraestructura vial y hotelera, servicios básicos y de comunicación	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22
7 Mejoramiento genético (ovinos y plantas aromáticas)	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
8 Capacitación a productores y proveedores de servicios	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
9 Legislación	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Total	1.00		2.56		2.51		2.68		2.28		2.69

Tabla 28

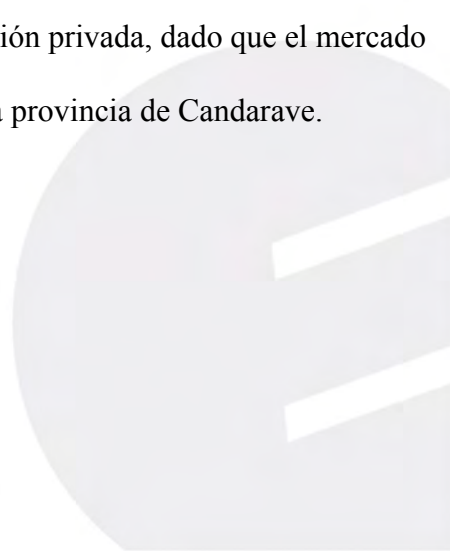
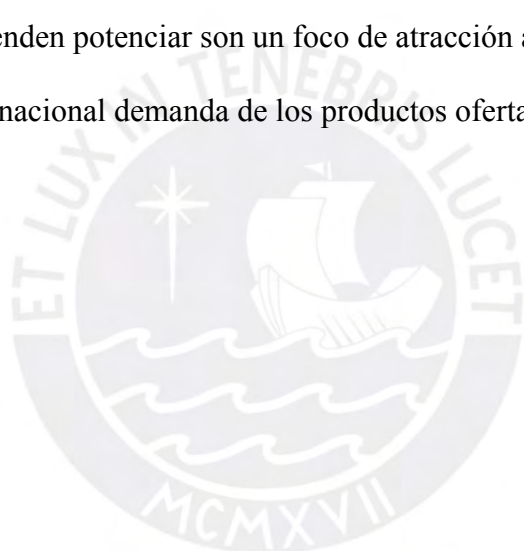
Matriz de Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	Candarave		México (Zacatecas)		Turquía (Mármara)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Asociatividad de productores	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2 Tratados de libre comercio	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Acceso a financiamiento	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4 Desarrollo tecnológico	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
5 Productividad y rendimiento por hectárea	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
6 Mejoramiento y desarrollo de infraestructura vial y hotelera, servicios básicos y de comunicación	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
7 Mejoramiento genético (ovinos y plantas aromáticas)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8 Capacitación a productores y proveedores de servicios	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
9 Legislación	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		2.56		3.60		3.60

3.8. Conclusiones

El análisis externo ha permitido identificar los factores relevantes para la gestión estratégica del entorno y análisis de la industria en la que participa la provincia de Candarave. Asimismo, facilitó la identificación de los potenciales competidores, productos sustitutos y

nuevos entrantes. Tomando como referencia que el potencial de la provincia gira en torno a la agricultura y ganadería, es importante no perder de vista a las provincias vecinas de Tarata y Jorge Basadre que cuentan con similares productos. De igual manera el turismo emerge como un sector con alto potencial a desarrollar a partir de alianzas estratégicas, sin embargo, se percibe a este sector aún en una etapa incipiente en la provincia de Candarave. Un factor de interés y a tomar en cuenta en el análisis competitivo, son los recursos financieros provenientes del canon minero y que son administrados por los gobiernos locales de las provincias de Tarata y Basadre, los cuales superan exponencialmente a los que percibe la provincia de Candarave y constituyen una oportunidad de acceso a financiamiento y mejoras al sector para sus competidores. Por lo tanto, se infiere que las tres industrias que se pretenden potenciar son un foco de atracción a la inversión privada, dado que el mercado internacional demanda de los productos ofertados por la provincia de Candarave.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna permitirá plantear las estrategias necesarias para aprovechar las fortalezas y mitigar el impacto de las debilidades. Las fortalezas deben permitir generar ventajas competitivas que contrarresten las debilidades. Es importante lograr que las fortalezas sean competencias distintivas, que difícilmente puedan ser igualadas por los competidores.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El actual alcalde de la provincia de Candarave, el Sr. Juan Quispe Mamani, que lidera la organización política Movimiento Cívico Peruano, cuenta con estudios superiores y fue elegido democráticamente a través de voto universal, libre, voluntario, directo y secreto para gobernar durante el periodo 2015-2018. Asimismo, no cuenta con antecedentes penales ni civiles, no hay registros ni noticias que den cuenta de malas gestiones o algún tipo de corrupción (Infogob, s.f.). El consejo municipal está compuesto por un equipo de regidores, que en su mayoría no cuentan con formación profesional e incluso secundaria completa. Por otro lado, se conoce que entre los funcionarios de la municipalidad provincial de Candarave, el gerente municipal es profesional de la carrera de economía agraria. (ver Figura 13). Asimismo, se cuenta con un plan de gobierno diseñado por su partido político, que deberá guiar las acciones de su gobierno. El estilo de gobierno, en función a su plan de gobierno, es abierto a la democracia y participativo con sus pobladores.

En cuanto a la imagen de la gestión del concejo administrativo, es poco visible y se cuenta con poca información sobre su gestión y procesos administrativos. De acuerdo con las promesas de su plan de trabajo, se espera promover la mancomunidad y con ello poder ampliar su red de contactos. La efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones está determinada por los acuerdos tomados en las sesiones de concejo. El sistema

de planeamiento estratégico en la provincia se limitó a planes operativos de los proyectos que se ejecutaron en el marco del SNIP y, a la fecha, a través de *invierte.pe* (Municipalidad Provincial de Candarave, 2017).

Finalmente, no se cuenta con un plan de desarrollo concertado vigente, lo cual imposibilitó viabilizar cualquier tipo de política de desarrollo. Por el tipo de institución en la que el corto plazo rigió el desarrollo de la provincia, se evidenció que en los niveles gerenciales el estilo de liderazgo es transaccional. La gestión de su red de contactos se ha fortalecido por su filiación a la Asociación de Municipalidades del Perú [AMPE], que agrupó a las municipalidades distritales y provinciales del Perú representadas por sus alcaldes durante su periodo (Asociación de Municipalidades del Perú [AMPE], 2017).

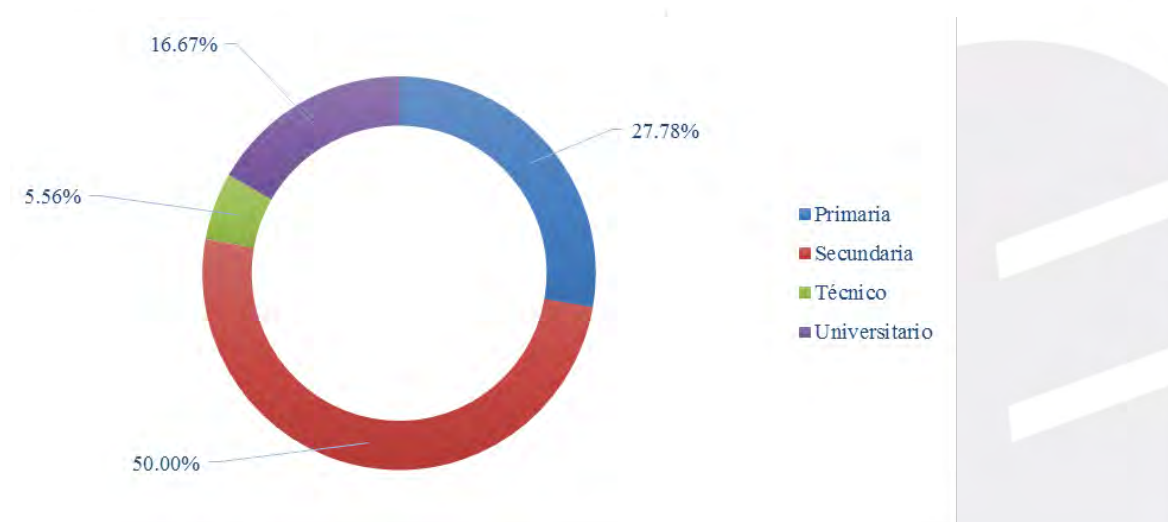


Figura 13. Nivel de Estudios de las Autoridades Regionales de la Provincia de Candarave. Adaptado de “Autoridades Regionales y Municipales,” por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), 2017 (<http://aplicaciones007.jne.gob.pe/sraepublico/index.aspx>).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Candarave cuenta con productos exclusivos de la zona como el orégano y el cordero, además de atractivos con potencial turístico, que no son promocionados ni desarrollados, tales como: (a) el volcán Yucamani y su bosque de queñuas; (b) el volcán Tutupaca, (c) la laguna de Suches y sus paisajes alto andinos; (d) la laguna de Aricota, apta para implementar deportes de aventura; (e) las fuentes termales del río Azufre, grande y chico; (f) los géiseres

de Calientes; (g) los restos arqueológicos de Marjani, Pallata y Jirata; (h) las pinturas rupestres en las cuevas de Quilcata y Callazas; y (i) las chullpas en Cerro Muralla (Plan Estratégico Candarave, 2003-2013). Existen iniciativas para generar sinergias con las provincias vecinas para articular circuitos y corredores turísticos en la zona alto andina de la región, en consideración de la alta afluencia de turistas provenientes del norte de Chile.

El principal sector de desarrollo de la provincia es el agropecuario, caracterizado por sus altos costos de producción y carencia de tecnología que imposibilita alcanzar niveles competitivos. La producción de ajos, papa y maíz, al igual que los productos del sector pecuario tales como quesos, carne de vacuno, carne de cordero candaraveño, alfalfa y truchas atiende la demanda interna a través del mercado local y regional. Cabe señalar que los gremios y núcleos de productores cuentan con poco poder de negociación. Por lo tanto, no tienen el poder para fijar una política de precios para sus principales productos. Los productores de orégano venden a los acopiadores y no tienen contacto con el consumidor final y en consecuencia no conocen sus necesidades, punto crucial para poder generar valor agregado.

Por otra parte, el mercado extranjero es atendido básicamente por la exportación del orégano, de manera que existe la oportunidad para la salida de otros productos con valor agregado derivados del orégano. Se infiere que la producción total de orégano de la provincia podría atender una mayor porción del mercado internacional con un producto de calidad. Sin embargo, existe una barrera de ingreso generada por los mismos productores, que está determinada por la falta de planeamiento de costos, beneficios y riesgos asociados.

Respecto a la red de ventas y gestión de canales de distribución del orégano, se conoce que se da por medio de intermediarios que llegan a la provincia a comprar la producción a precio de chacra de S/ 5.73 por kilo (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2015, pp. 8 - 10).

En cuanto a distribución del orégano, los agricultores realizan el transporte en sus propios camiones los productos hacia la capital de la región, en donde se realizan las transacciones comerciales con empresas agroindustriales instaladas en Tacna. Asimismo, las preferencias del consumidor se basan en la calidad del orégano y el reconocimiento mundial de sus características organolépticas, que son apreciadas principalmente por la gastronomía de países como Brasil, Chile, Estados Unidos y la Unión Europea, donde se concentran la mayor parte de las exportaciones (Apaza, 2016, párr. 2).

Por otro lado, la Ordenanza Regional N.º 033-2014-CR/GOB.REG.TACNA, declaró de interés regional la conservación de la raza ovina Hampshire Down en la región Tacna, también denominada cordero candaraveño cara negra, criados con alimentos naturales como son los pastos naturales, libres de pesticidas y fertilizantes. Las Ferias gastronómicas como *Perú Mucho Gusto* y *Mistura* han sido los principales eventos en los que se oferta la carne de cordero candaraveño, a través de la parrillada de cordero, declarado también por la ordenanza regional citada anteriormente como plato típico de la región Tacna, o en empaques al vacío de carne de cordero vendidos directamente por los mismos productores a precios promocionales que fluctúan entre 30 a 80 soles según el tipo de corte (“Productores de cordero,” 2016). En suma, existe la gran posibilidad de desarrollar una marca a partir de un producto emblemático, con aceptación en mercados exigentes que aprecian productos ecológicos y con altos valores nutricionales, como ya ocurre en restaurantes de comida de autor de la capital de la República.

En cuanto al turismo, la provincia de Candarave recibe en promedio 560 turistas mensuales entre nacionales y extranjeros. Para el año 2019, se estima que podría recibir 7,200 turistas y continuar con una tendencia positiva de crecimiento de 20% a 25% anual en los siguientes cinco años, como se muestra en la Tabla 29 (“El Turismo,” 2016 & “Tacna: Chilenos,” 2014). A partir del 2025 se estima una tendencia de crecimiento que va del 20% al

30% de incremento, por lo tanto, en el 2028 podría recibir 46,269 turistas, como se muestra en la Figura 14 ("El Turismo," 2016). Asimismo, se estima que este importante sector podría generar al 2028 un ingreso anual de S/ 6,940 millones, como se muestra en la Figura 15

Tabla 29

Proyección de turistas para la provincia de Candarave hacia el año 2028

Descripción / años	2019	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Turistas por año	7,200	8,640	10,368	12,960	16,200	21,060	27,378	35,591	46,269
Ingresos (en miles S/)	1,080	1,296	1,555	1,944	2,430	3,159	4,107	5,339	6,940
Crecimiento % (turistas por año)		20%	20%	25%	25%	30%	30%	30%	30%

Nota. Adaptado de "El Turismo como una Alternativa de Desarrollo: Infraestructura Hotelera en el Pueblo de Santa Cruz, Distrito de Candarave, Tacna – 2016," por V. Valdivieso, 2016 (<http://bit.ly/2zaSk3O>) y Adaptado de "Tacna: Chilenos mueven US\$ 24 millones mensuales por servicios," por Diario Perú 21, 2014 (<https://peru21.pe/economia/tacna-chilenos-mueven-us-24-millones-mensuales-servicios-141816>).

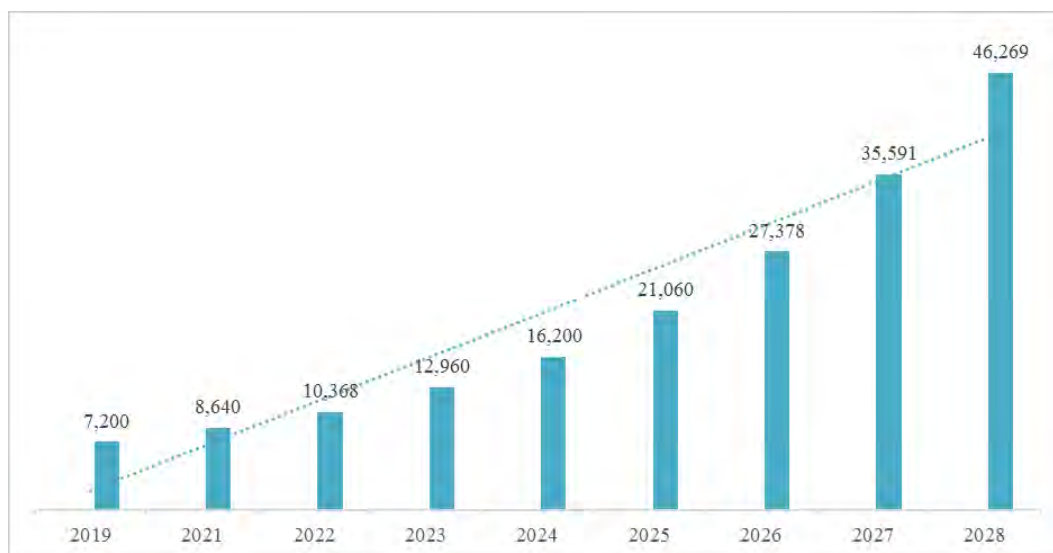


Figura 14. Provincia de Candarave - Proyección de Turistas por Año.

Adaptado de "El Turismo como una Alternativa de Desarrollo: Infraestructura Hotelera en el Pueblo de Santa Cruz, Distrito de Candarave, Tacna – 2016," por V. Valdivieso, 2016 (<http://bit.ly/2zaSk3O>)

La producción nacional de carne de ovino al 2016 fue de 84,904 toneladas, que significó una variación del 2% anual. Asimismo, el rendimiento promedio fue de 31 kilogramos por animal, con una variación anual del 5%, y un precio al productor de S/ 6 por kilo, sin variación respecto al 2015. La región con mayor producción de carne de ovino en los años 2015 y 2016 fue Puno, con 22,189 y 22,585 toneladas respectivamente. Con respecto a la Región Tacna, esta contó en 2015 con una producción de 445.8 toneladas y en el 2016 con

una producción de 449.8 toneladas (MINAGRI, 2017). En la Tabla 30 se puede apreciar la producción nacional de ovinos, así como su rendimiento y precio al productor para los periodos 2015 y 2016.

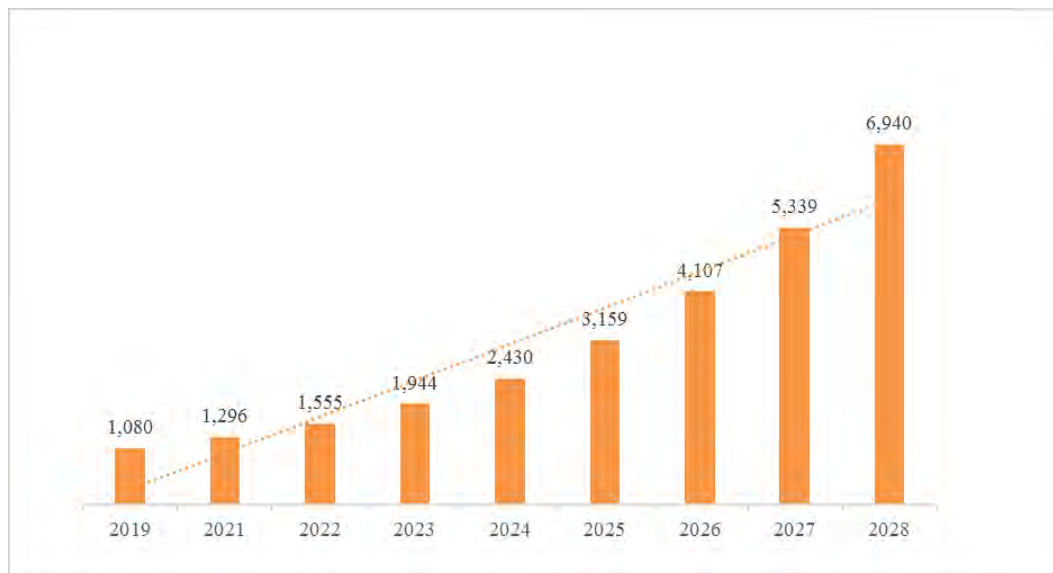


Figura 15. Provincia de Candarave - Ingresos Anuales por Turismo (en miles de soles). Adaptado de "Tacna: Chilenos mueven US\$ 24 millones mensuales por servicios," por Diario Perú 21, 2014 (<https://peru21.pe/economia/tacna-chilenos-mueven-us-24-millones-mensuales-servicios-141816>).

La Figura 16 muestra claramente las diferencias entre los volúmenes de producción de las diferentes regiones del país que producen carne de ovino. Solo la Región Arequipa mostró una variación considerable de su producción entre los años 2015 y 2016. La región no experimentó variación significativa, y es una de las regiones con menor producción de carne de ovino. La Región Puno claramente lidera, y de lejos, la producción nacional de carne de ovino.

Tabla 30

Perú: Producción de Ovinos Vivos por Región según Variables Productivas, 2015 - 2016

Región	Saca (miles de unidades)				Producción (toneladas)				Rendimiento (Kg/animal)			Precio al productor (Soles/Kg)		
	2015	2016	Var. %	% 2016	2015	2016	Var. %	% 2016	2015	2016	Var	2015	2016	Var
Nacional	2,810	2,743	-2	100	82,909	84,904	2	100	30	31	5	6	6	3
Amazonas	5	4	-24	0	190	143	-25	0	38	38	-1	5	5	2
Ancash	123	131	6	5	3,259	3,413	5	4	26	26	-1	5	5	3
Apurímac	84	86	2	3	2,388	2,406	1	3	28	28	-1	5	5	-2
Arequipa	134	180	34	7	3,974	6,588	66	8	30	37	24	5	6	6
Ayacucho	162	166	2	6	4,733	4,770	1	6	29	29	-1	5	5	0
Cajamarca	126	115	-9	4	3,889	3,668	-6	4	31	32	3	5	5	0
Cusco	287	288	0	10	8,054	8,087	0	10	28	28	0	6	6	3
Huancavelica	133	129	-3	5	4,150	3,839	-7	5	31	30	-5	6	6	0
Huánuco	157	161	3	6	4,073	4,232	4	5	26	26	1	6	5	-2
Ica	8	6	-16	0	225	201	-11	0	29	31	6	5	5	-9
Junín	275	281	2	10	7,409	7,378	0	9	27	26	-3	6	7	4
La Libertad	181	184	1	7	5,924	6,016	2	7	33	33	0	5	5	5
Lambayeque	35	30	-16	1	1,443	1,604	11	2	41	54	32	5	6	9
Lima	86	81	-6	3	2,629	2,437	-7	3	30	30	-1	5	6	13
Lima Metrop.	5	5	6	0	146	154	5	0	32	32	0	6	5	-2
Loreto	2	2	4	0	65	82	26	0	32	38	22	4	4	-1
Madre de Dios	3	3	0	0	106	112	6	0	42	45	6	5	5	3
Moquegua	4	4	-2	0	245	238	-3	0	55	54	-1	5	5	3
Pasco	117	97	-17	4	3,900	3,267	-16	4	33	34	1	5	6	11
Piura	86	99	15	4	3,054	3,014	-1	4	36	30	-14	5	6	8
Puno	774	677	-13	25	22,189	22,585	2	27	29	33	16	7	7	2
San Martín	5	5	-3	0	155	142	-8	0	30	29	-6	6	6	2
Tacna	8.1	8.2	1.3	0.3	445.8	449.8	0.9	0.5	55.1	54.9	-0.4	4.8	5.4	11.6
Tumbes	8	2	-76	0	239	53	-78	0	30	28	-5	6	5	-2
Ucayali	1	1	26	0	22	27	19	0	30	28	-5	5	5	-6

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=anuario-produccion-agricola-ganadera-2016>).

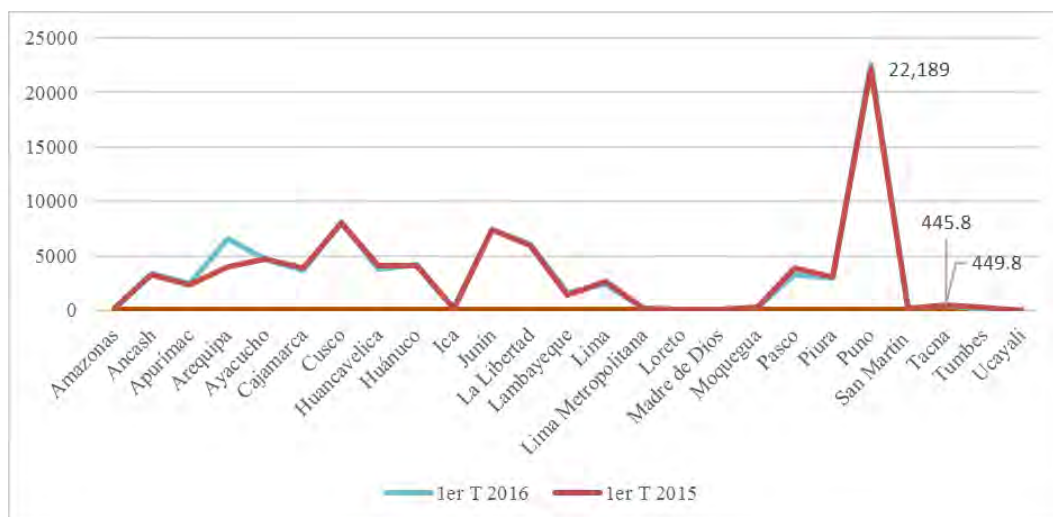


Figura 16. Producción Nacional en Toneladas de Carne de Ovino 2016 – 2015. Adaptado de "Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=anuario-produccion-agricola-ganadera-2016>).

La Figura 17 muestra el rendimiento de la carne de ovino expresada en Kg por cabeza de animal. La Región Tacna claramente lidera esta variable productiva, a diferencia de la Región Puno. Si bien que la Región Puno produce la mayor cantidad de carne de ovino, la Región Tacna tiene un mayor rendimiento por cabeza de animal: al 2016 54.9 Kg/animal versus 33 Kg/animal de la Región Puno, que en términos prácticos representa 66% más de carne por cabeza de animal para la Región Tacna.

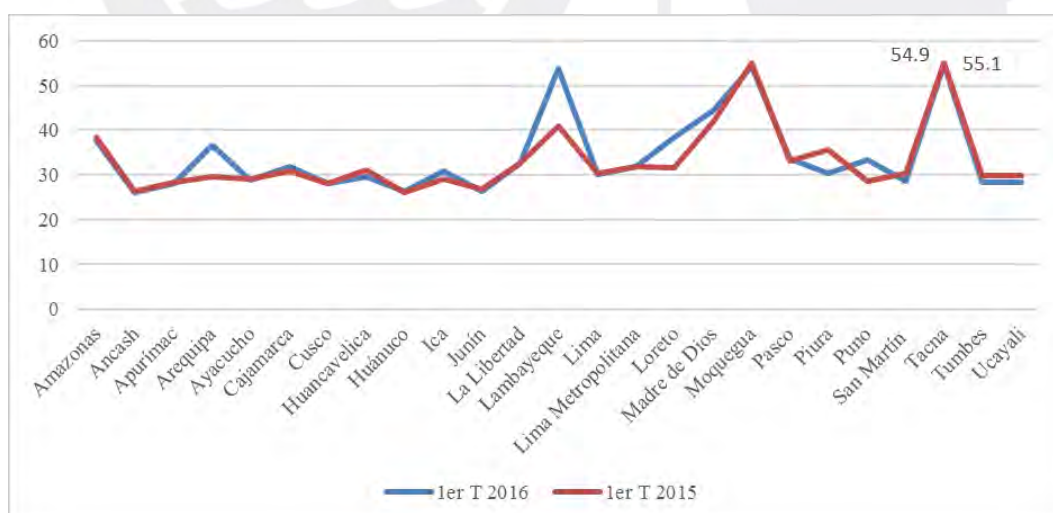


Figura 17. Rendimiento Kg/cabeza de ovino 2016-2015. Adaptado de "Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=anuario-produccion-agricola-ganadera-2016>).

Respecto a la evolución del precio que recibe el productor por Kg de carne de ovino, en la Figura 18 se puede apreciar una variación a nivel nacional que fluctúa entre los S/ 5 y S/ 6. La Región Tacna, tuvo un incremento de S/ 0.56 por Kg entre el 2015 y 2016, pasando de S/ 4.8 a S/ 5.4 soles por kilo de carne de ovino (MINAGRI, 2017).

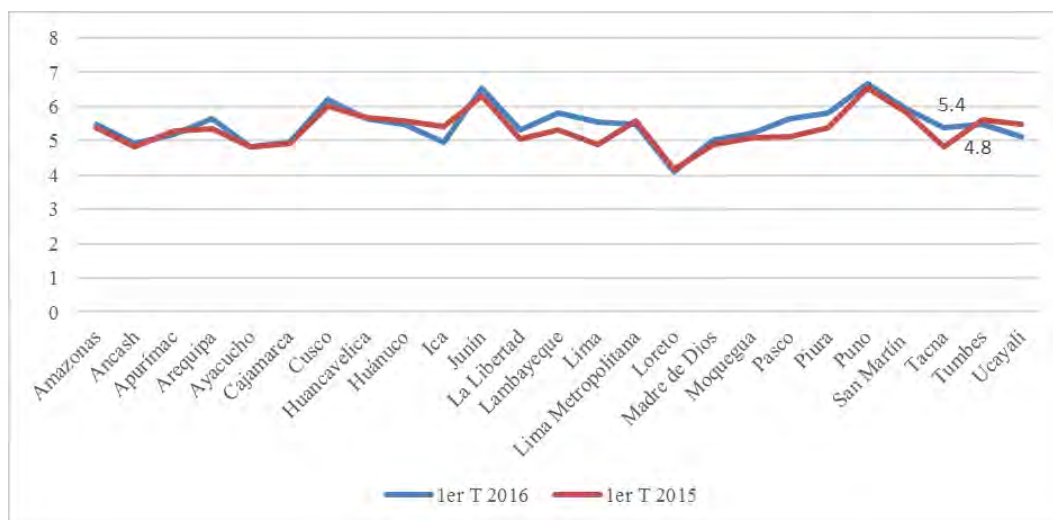


Figura 18. Precio al productor S/ por Kg. de carne de ovino 2016 – 2015.

Adaptado de "Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2016," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=anuario-produccion-agricola-ganadera-2016>).

Acerca del comparativo de las variables productivas de la Región Tacna y sus provincias, durante el 1er trimestre del 2016 y 2017 la Provincia de Candarave aportó el 29.79% de la producción de carne de ovino de la región, equivalente a 30 toneladas, con un rendimiento mucho mayor por kilogramo: 78.9 Kg/animal versus el promedio de la región que fue de 57 Kg/animal. Candarave es una de las provincias cuyos productores reciben el menor precio por kilogramo de carne de ovino. Entre 2015 y 2016, el precio al productor varió en 1.8%, que lo sitúa por debajo del promedio de la región de 2.2 % como se aprecia en la Tabla 31 (MINAGRI, 2017).

Como se muestra en Figura 19, en el 1er trimestre del 2017, la provincia de Tacna fue la que obtuvo la mayor producción de carne de ovino de la región, siendo Jorge Basadre la que registró la menor producción. Respecto a la provincia de Candarave, esta alcanzó las 30

toneladas de carne de ovino, representando un incremento del 6% frente a lo obtenido en el 1er trimestre del 2016 (MINAGRI, 2017).

Tabla 31

Perú: Ovinos Vivos de la Región Tacna y sus Provincias según Variables Productivas, I Trimestre de 2016 versus I Trimestre de 2017

Región/ Provincia	Saca (miles de unidades)			Producción (toneladas)			Rendimiento (Kg/animal)			Precio al productor (Soles/Kg)		
	2016 ^r	2017 ^p	Var. %	2016 ^r	2017 ^p	Var. %	2016 ^r	2017 ^p	Var. %	2016 ^r	2017 ^p	Var. %
Nacional	633.1	613.9	-3.0	19,405	18,875	-2.7	30.7	30.7	0.3	5.87	5.58	-4.9
TACNA	1.9	1.8	-7.4	100.2	100.6	0.5	52.6	57.0	8.4	4.58	4.68	2.2
Tacna	0.9	0.8	-12.8	42.2	41.8	-0.9	44.9	51.1	13.6	4.50	4.60	2.2
Candarave	0.4	0.4	3.3	28.3	30.0	6.0	76.8	78.9	2.6	4.52	4.60	1.8
Jorge Basadre	0.2	0.2	-9.3	11.5	10.3	-10.6	46.6	45.9	-1.4	4.50	4.66	3.6
Tarata	0.4	0.3	-2.6	18.2	18.6	2.0	51.9	54.3	4.7	4.90	5.00	2.0

Nota. Tomado de "Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/boletin-produccion-agricola-y-ganadera-2017>).

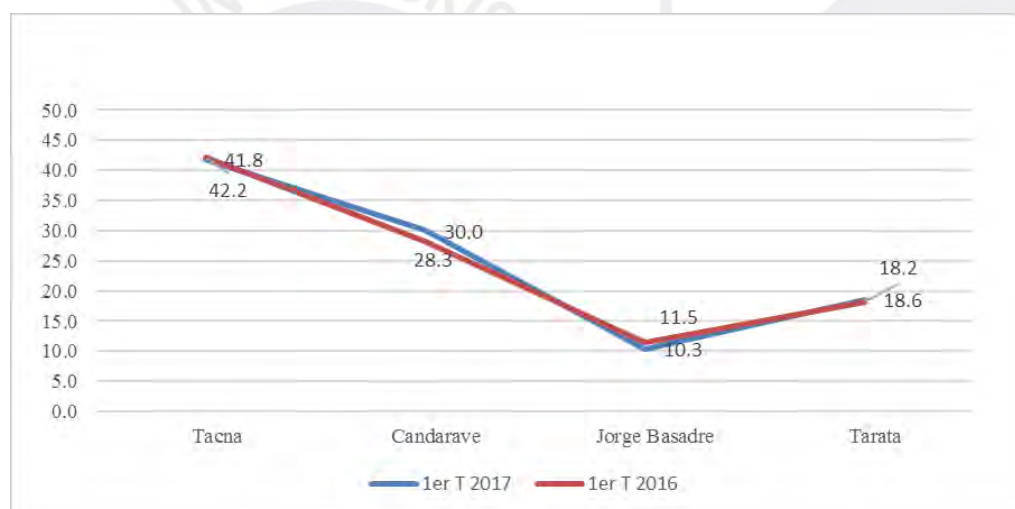


Figura 19. Región Tacna- Producción en Toneladas de Carne Ovino 1er trimestre 2017-2016. Adaptado de " Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/boletin-produccion-agricola-y-ganadera-2017>).

En el Figura 20, se puede apreciar el rendimiento superior en kilogramos por cabeza de ovino de la Provincia de Candarave: en el primer del 2017 fue de 78.9 Kg/animal versus 44.9 Kg/animal de la Provincia de Tacna (MINAGRI, 2017). La causa de esta gran diferencia de rendimiento es debido a que en que en Candarave se crían corderos de la raza Hampshire Down.

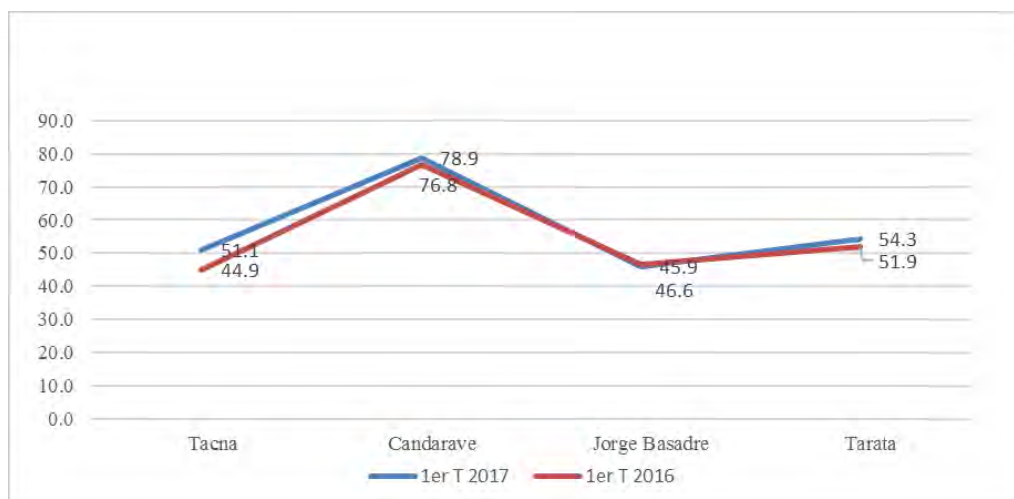


Figura 20. Región Tacna - Rendimiento Kg/ cabeza de ovino - 1er Trimestre 2017-2016. Adaptado de " Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/boletin-produccion-agricola-y-ganadera-2017>).

A pesar de ser muy valorada la carne del famoso cordero “cara negra” candaraveño, su precio por kilogramo es uno de los más bajos de la Región Tacna, 8.6% por debajo del precio que recibió el productor de la Provincia de Tarata durante el primer trimestre de 2017 como se aprecia en la Figura 21 (MINAGRI, 2017).

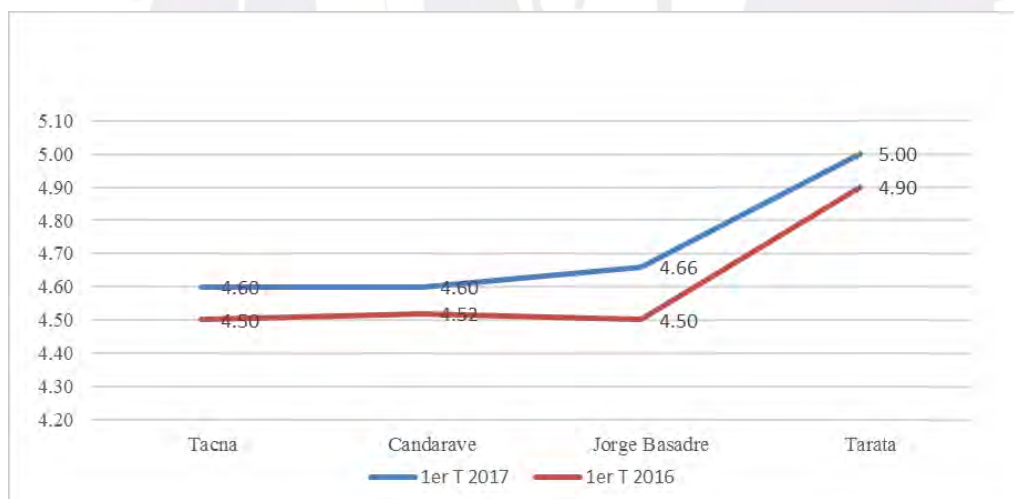


Figura 21. Región Tacna - Precio al productor S/ por Kg de carne de ovino - 1er Trimestre 2017-2016.

Adaptado de " Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/boletin-produccion-agricola-y-ganadera-2017>).

Sobre las proyecciones de la producción de ovinos, se estima un crecimiento promedio anual del 10%, siendo la cifra para el 2028 de 1,282.1 toneladas. Asimismo, se

estima un rendimiento promedio de 54,8 kilos por ovino y una mejora sustancial en el precio al productor de a 7.19 soles por kilo al 2028 como se aprecia en la Tabla 32 (MINAGRI, 2017).

Tabla 32

Proyección de la Producción de Ovinos Vivos en la Región Tacna al 2028

Región/ Provincia	Saca (miles de unidades)			Producción (toneladas)			Rendimiento (Kg/animal)			Precio al productor (Soles/Kg)		
	2016	2017	2028	2016	2017	2028	2016	2017	2028	2016	2017	2028
TACNA	8.2	9.0	23.4	431.2	514.3	1,282.1	52.6	57.0	54.8	4.58	4.68	7.27
Tacna	3.8	4.1	10.7	168.7	210.8	513.9	44.9	51.1	48.0	4.50	4.60	7.19
Candarave	1.7	1.9	5.0	134.0	151.2	387.2	76.8	78.9	77.9	4.52	4.60	7.19
Jorge Basadre	1.0	1.1	2.9	47.9	51.9	135.6	46.6	45.9	46.3	4.50	4.66	7.25
Tarata	1.6	1.7	4.5	81.4	93.8	237.7	51.9	54.3	53.1	4.90	5.00	7.59

Nota. Adaptado de "Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/boletin-produccion-agricola-y-ganadera-2017>).

4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

En cuanto a la eficiencia técnica y energética en el campo agrícola y agroindustrial, se necesita trabajar en la renovación de la infraestructura de riego, planificación de cultivos, transferencia tecnológica, capacidad de investigación y clasificación de suelos (Gobierno Regional de Tacna, 2009).

Asimismo, los bajos volúmenes de producción del orégano en la provincia, sumados a la poca tecnificación en los procesos y baja capacitación de la mano de obra, hacen que el costo de producción sea elevado, lo cual no permite economías de escala. Por otro lado, los costos de los insumos para las actividades agrícolas son relativamente altos, básicamente porque los productos son adquiridos en Tacna y Arequipa.

La logística no es integrada, son los propios productores los encargados de cosechar y transportar la producción hacia los centros de acopio ubicados en cada distrito, por lo tanto, no existe integración vertical durante los procesos productivos. Asimismo, cada núcleo de productores es el responsable de la gestión de sus inventarios post cosecha. El carguío de un

saco de 46 kilos fluctúa entre cinco y 10 soles, transportado desde la chacra a un punto de carretera.

Los costos directos de producción están divididos entre mano de obra directa e insumos requeridos para la campaña. El mayor porcentaje de agricultores que producen orégano emplean entre 66 y 97 jornales por campaña. Un jornal equivale a ocho horas de mano de obra y está valorizado entre 23 y 25 soles, con lo cual se totaliza en promedio por campaña 2,358 soles. Respecto a los insumos, en promedio se destina por campaña 507 soles. Cada jornal rinde entre 7.5 y 10 kilogramos de orégano. La productividad de la inversión total está entre 0.85 a 0.99 kilos por sol invertido (Paria, 2012).

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Candarave se rige por el reglamento de la Ley Orgánica de Municipalidades. Sus fuentes de ingresos provienen de: (a) ingresos propios, como contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por su concejo municipal, y recursos asignados como FONCOMUN (Fondo de Compensación Municipal); y (b) transferencias presupuestales del gobierno nacional, recursos por conceptos de canon y renta de aduanas, recursos provenientes de sus operaciones de endeudamiento concertados con cargo a su patrimonio; entre otros.

Según el portal de transparencia de la Municipalidad Provincial de Candarave, el presupuesto institucional modificado ascendió a S/ 5'374,296, siendo los fondos pertenecientes al tesoro público, con los que financian las actividades, y los fondos provenientes de las aportaciones provisionales, las partidas presupuestarias que aportan la mayor parte de ingresos de la Municipalidad Provincial de Candarave. En ese sentido, los recursos ordinarios que administra el gobierno local totalizaron S/ 1'474,624, mientras que lo correspondiente a recursos determinados como canon y sobre canon alcanzan los S/ 1'368,472.

Por otro lado, en un reporte del 2016, la SBS registró que el acceso al sistema financiero de los distritos de la región Tacna se incrementó a 75%, lo que se tradujo en 786 puntos de atención por cada 100 mil habitantes. No se registró información sobre el nivel de acceso financiero a nivel de la provincia de Candarave.

4.1.5. Recursos humanos (H)

La provincia de Candarave cuenta con una población de 8,345 habitantes, que representa el 2,5% de la población regional. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], la incidencia de pobreza total es de 43.6%, y de pobreza extrema, de 13.1%. En cuanto a los hogares sin acceso a servicios básicos, el 80.3% de la población carece de servicio de agua, el 59.5% de desagüe, y el 21.4% de alumbrado (INEI, 2009). Asimismo, el índice de mortalidad infantil se situó en el orden del 28.2 %, y la desnutrición crónica en menores de cinco años en 4.8% (INEI, 2013). Por otro lado, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], en su último reporte publicado, registró un índice de desarrollo humano de 0,3528 para la provincia de Candarave, con lo que se situó dentro del ranking en la posición 91 a nivel Perú (PNUD, 2013).

Se contó con programas de capacitación y asistencia técnica, que fueron desarrollados por el gobierno regional a través de sus direcciones regionales, así como apoyo de organismos no gubernamentales y de la empresa minera Southern Perú, tales como: el programa para el fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial, marketing, finanzas y desarrollo personal, a través del programa Jóvenes Emprendiendo para el Éxito (SCC, 2015); y el programa Forjando Futuro, que entrenó a 500 jóvenes de la provincia de Candarave en profesiones vinculadas al sector minero (SCC, 2016).

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

El acceso a sistemas de información y comunicación se vio fortalecido en la provincia a partir de 2014, cuando el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por medio de la Red

Dorsal Nacional de Fibra Óptica, amplió la red regional en 347 Km de fibra, lo que permitió dotar de puntos de conexión a Internet y acceso a la banda ancha a lugares remotos de Tacna (MTC, 2015). En septiembre del 2011, el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones – FITEL y el Consorcio Optical SAC suscribieron el Contrato de Financiamiento del proyecto Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo Integral de las Comunidades de Candarave. Posteriormente, en enero del 2013, FITEL, a través del Informe de Supervisión 120-2013-MTC/24, emitió la conformidad de instalación de servicios de telecomunicaciones en la provincia (MTC, 2017).

Esta iniciativa consistió en la instalación de telefonía de uso público, telefonía de abonado, Internet e Intranet, lo cual permitió que la población beneficiaria, centros de salud, comisarías, colegios y gobiernos locales de todos los distritos de la provincia se conecten con la capital provincial y regional a través de una red de telecomunicaciones de banda ancha con acceso a Internet de alta velocidad (MTC, 2015). El potencial que Internet ofrece debe merecer atención de los gobiernos regionales y también de la empresa privada. Contar con fibra óptica en la provincia es una oportunidad que está en manos de las autoridades para establecer alianzas estratégicas para el desarrollo de contenidos y proyectos regionales (Lujan, 2013).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Universidad Católica Santa María de Arequipa, con el auspicio de Southern Perú, desarrolló en el 2014 el Programa de Nutrición Candarave, el cual además de contar con componentes y estrategias nutricionales, incluyó la implementación de 81 mini invernaderos y 24 biohuertos. A ello se sumó el potencial que se esperó obtener del cultivo de la quinua y la eficiencia de 700 cocinas mejoradas, denominadas ecococinas (UCSM, 2014).

Asimismo, en la provincia se ubica un Área de Conservación Regional (ACR), la ACR Vilacota Maure, conformada por 124, 313 hectáreas, y que es administrada por el GRT,

que cual alberga entre otras especies endémicas y en peligro de extinción como el suri o el ñandú. Esta ACR, por la biodiversidad que alberga, constituye un polo de atracción para la investigación, así como para la implementación de nuevas tecnologías para generación de energía geotérmica, a partir del aprovechamiento de los 85 geiseres que alcanzan temperaturas entre 37 y 80 grados centígrados (Valle con 85 géiseres, 2012).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A través de esta matriz se resume y evalúan las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales del sector asociadas a los factores determinantes de éxito. De la ponderación total obtenida, se concluye que al estar por encima de 2.5, la provincia tiene una posición interna fuerte (ver Tabla 33). Sin embargo, al no encontrarse significativamente por encima de 2.5, la provincia debe poner un mayor énfasis en el desarrollo de estrategias internas para contrarrestar sus debilidades.

Tabla 33

MEFI Provincia de Candarave

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Principal productor de orégano de la región, con características organolépticas reconocidas a nivel nacional e internacional.	0.12	4	0.48
2 Posicionamiento del orégano en el mercado internacional participación del 4.71%.	0.08	3	0.24
3 Raza de ovinos mejorado genéticamente (cordero candaraveño).	0.08	4	0.32
4 Productores con conocimientos técnicos agropecuarios.	0.08	3	0.24
5 Ecosistema propicio para actividad agrícola.	0.07	4	0.28
6 Contexto social favorable para la inversión: apertura a la inversión privada e ingreso de capitales.	0.08	4	0.32
Subtotal	0.51		1.88
Debilidades			
1 Bajo nivel de gestión del equipo directivo de la provincia.	0.10	2	0.20
2 La provincia no explota el potencial de sus recursos más representativos (orégano, cordero y turismo).	0.11	1	0.11
3 Bajo poder de negociación de los núcleos de productores.	0.08	2	0.16
4 Inadecuada gestión del recurso hídrico.	0.06	1	0.06
5 Déficit de servicios, infraestructura y carreteras en la región	0.06	2	0.12
6 Difícil acceso al sistema financiero: microfinanzas e informalidad.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.49		0.73
Total	1.00		2.61

4.3. Conclusiones

Luego de analizar la provincia se puede concluir que cuenta con enorme potencial que puede ser aprovechado para plantear las estrategias que le permitan alcanzar su visión. Sus principales fortalezas residen en la ventaja competitiva que le dan el orégano y el cordero dada su calidad intrínseca. Sin embargo, sus fortalezas se ven menguadas por la baja capacidad de gestión de sus autoridades, inadecuada gestión del recurso hídrico y el déficit de infraestructura que aqueja al Perú.



Capítulo V: Intereses de la Provincia de Candarave y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se definirán los intereses organizacionales de la provincia, su potencial organizacional y principios cardinales que le permitirán tener éxito en los sectores en los que planea competir, aprovechando las ventajas comparativas del orégano y el cordero candaraveño, en base al conocimiento de propia organización y reconocimiento de las oportunidades y amenazas, con la finalidad de alcanzar su visión.

5.1. Intereses de la Provincia de Candarave

El principal interés de la provincia es diferenciarse del resto, ser únicos, a través de la generación de ventajas competitivas soportadas en un modelo sustentable, eficiente y rentable, que potencie su sector agrícola y ganadero, aprovechando las ventajas comparativas de dos de sus productos ícono: el orégano y el cordero “cara negra”, en beneficio de su población, incrementado su calidad de vida, y llevando progreso y modernidad a la provincia en el largo plazo.

5.2. Potencial de Candarave

El potencial de la provincia radica principalmente en las actividades agrícolas y ganaderas, que deben ser repotenciadas a través de la inversión privada y la modificación de algunos procesos que puedan ser auspiciados y liderados por el municipio de la provincia de Candarave. Como parte de una política de transparencia y diálogo sostenido, la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad de la Presidencia del Consejo de Ministros (ONDS-PCM) reúne a los alcaldes de la provincia de Candarave, actuales y electos, para dar cuenta del estado del Fondo de Desarrollo Candarave, que al 2014 registró la ejecución del 97.12% de los S/ 45 millones iniciales comprometidos en la Mesa de Diálogo. Dicho Fondo posteriormente comprometió un monto total de S/ 255 millones por parte de la empresa minera Southern Perú en favor de los seis distritos de la provincia: Candarave, Cairani, Camilaca, Curibaya, Huanuara y Quilahuani. Asimismo, a noviembre de 2014, se invirtieron:

S/ 3'172,486 en obras de agua, reservorio hídrico y bocatomas de riego y S/ 1'182,796 en el proyecto de mejoramiento del sistema de abastecimiento de agua potable para el distrito de Camilaca, beneficiándose 371 pobladores candaraveños (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2014).

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Candarave

Hartmann (como citó D'Alessio, 2016) presentó, como parte de la política exterior de una organización, los principios cardinales que hacen posible reconocer oportunidades y amenazas de una organización en su entorno, siendo estos: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos. A continuación, se pasa a desarrollar estos cuatro principios para la provincia:

Influencias de terceras partes. Este principio indica que no existen interacciones que sean puramente bilaterales; es decir, en todo acuerdo o alianza, siempre existe un tercero, un cuarto o un quinto que interviene o no directamente en una negociación (D'Alessio, 2016). De lo anteriormente dicho y para el caso de la demanda de carne de cordero en el país, se conoce que su consumo se ha incrementado y viene siendo promocionada en los últimos años. El beneficio de la carne de ovino, respecto a su contenido nutricional, es su alto contenido proteínico de alto valor biológico, conteniendo los aminoácidos esenciales que necesita nuestro organismo (Pérez, 2008). Con respecto al consumo del cordero candaraveño, llegaron por primera vez a la Feria Gastronómica Internacional de Mistura, desde la Región Tacna, productores candaraveños del cordero “cara negra” para ofrecer esta carne de alta. Los empaques al vacío se ofertaron entre 30 y 80 soles por los mismos productores (“Productores de cordero,” 2016).

Por otra parte, el orégano candaraveño es uno de los productos agrícolas con gran potencial de crecimiento y con calidad de exportación. Al final del periodo 2015, este producto consiguió \$ 10.2 MM en valores FOB, en la presentación de orégano seco en sacos

o bolsas de papel kraft de 12-20 kilogramos. Los principales destinos para la exportación de orégano se encuentran en los mercados de Brasil, España, Argentina, Chile y Ecuador, en su mayoría países latinoamericanos de habla hispana. La cercanía de estos mercados y el idioma facilitan los negocios. Brasil representó el principal mercado de exportación del orégano peruano con valores de compra superiores a los \$ 3.7 MM en valores FOB. El precio unitario promedio de compra en el 2015 fue de \$ 1.50 por kilogramo, principalmente en presentaciones de bolsas de papel de 12.5 kg (Myperuglobal, 2016).

A nivel turístico, Candarave es una provincia relativamente joven, presentando atractivos predominantemente naturales, que podrían ser promocionados como una excelente alternativa de descanso, libre del estrés ciudadano. Entre los sitios de interés de la provincia de Candarave podemos encontrar: (a) el Volcán Yucamani, (b) la Laguna de Suches, (c) el Volcán Tutupaca, (d) la Laguna de Aricota, y (e) las Fuentes Termales de Calientes. Asimismo, en la provincia también destacan las fiestas patronales de: (a) carnavales (entre febrero y marzo), (b) la fiesta de las Cruces, (c) la Fiesta de la Virgen del Carmen, entre otras (“Turismo,” 2013). Se infiere que, el turismo en la provincia de Candarave no viene siendo promovido adecuadamente, dejando de lado una importante fuente de ingresos en el rubro servicios turísticos para los pobladores de la provincia.

Lazos pasados-presentes. En este principio se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores, y si la competencia ha sido leal o afectada por malas artes y acciones de competencia desleal (D’Alessio, 2016). El cordero candaraveño de raza Hampshire Down es una de las razas de ovejas británicas más perfeccionadas en cuanto a producción de carne se refiere. La crianza de esta variedad ovina en Candarave se llevó a cabo gracias a su fortaleza física, que le permitió adaptarse bastante bien a los diversos climas de la región. Respecto su origen en la región, llegó a tierras tacneñas debido a que los argentinos pasaban por Tacna, haciendo escala en su trayecto hacia las minas en Potosí, en

Bolivia. Caminaban de un lado a otro llevando sus provisiones, y para ellos era más fácil viajar con unos cuantos corderos que con una res (Law, 2016).

Por otra parte, las especies del género *Origanum* son nativas de la zona mediterránea y todas ellas son tratadas como especias. Las condiciones del clima en la región, la estación y el suelo determinan en mayor medida la composición del aceite esencial que contienen, y que se refleja en la calidad del producto. Una especie estrechamente emparentada es la majorana procedente de Asia Menor, que difiere significativamente en sabor, debido a que su aceite esencial carece de compuestos fenólicos. Algunos cruces poseen un sabor intermedio entre el orégano y la majorana, como es el caso de la mejorana dorada, que cuenta con un sabor similar al del orégano dorado (EcuRed, 2017).

Candarave es una provincia que cuenta con un gran potencial turístico, pero dicho potencial es desperdiciado por diferentes factores, como la falta de infraestructura y promoción por parte de las autoridades de la región y organismos de turismo competentes que incentiven el crecimiento de dicho sector. Por otro lado, la idiosincrasia del hombre andino es una de sus fortalezas, pues es considerado honesto, transparente, hospitalario, y muy receptivo, atributos que requieren ser explotados y considerados para el desarrollo del turismo (La Vera, 2011, pp. 32 - 36).

Contrabalance de intereses. Para promover el consumo del cordero candaraveño, se debe considerar su difusión en las diferentes ferias gastronómicas a nivel nacional, como Perú Mucho Gusto y Mistura. En tal sentido, el Gobierno Regional de Tacna aprobó recientemente el proyecto Mejoramiento de la Cadena Productiva del Ganado Ovino en las provincias de Candarave y Tarata, por un monto superior a los S/7 millones. Los estudios que se encuentran en su fase de pre-inversión permitirán próximamente generar valor agregado en la carne del cordero, para incrementar su valor económico y asegurar la comercialización óptima del producto de manera sostenible (Olga, 2016).

Respecto a la demanda del orégano, su precio se encuentra expuesto a cambios en función de la intervención de los principales productores internacionales como Turquía y Grecia, así como a la demanda de los principales compradores como Estados Unidos y países europeos, principalmente Alemania y España (Chirinos et. al, 2009). Esta información es corroborada por León de Luna (2015) quien también afirmó que la unión europea es el segundo mercado de importancia de orégano, con una importación promedio en el último quinquenio de casi 4,400 toneladas anuales por un valor superior a los 8 millones euros. Las importaciones se encuentran en expansión siendo Alemania el principal comprador de la Unión Europea con un 25%, seguido por Italia (19.6%), Grecia (19.3%), Francia (13.4%) y España (8.4%).

Conservación de los enemigos (competidores). Es un aliciente para mejorar, ser creativos, innovadores, y así hacer más productiva y competitiva a la organización. La ausencia de competidores es mala y desmotivante, el monopolio es un ejemplo de ello, lo cual hace que la organización no se preocupe (D'Alessio, 2016). Bajo esta premisa, la provincia de Candarave convive estrechamente con dos competidores en el mercado del orégano. La presencia de las provincias de Tarata y Basadre no solo representa una amenaza en la participación de mercado, sino más bien un desafío para la mejora continua de sus procesos productivos. Inclusive podrían constituir aliados estratégicos para fijar barreras de entrada, conseguir beneficios mutuos frente a los intermediarios que llegan a la provincia.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Candarave (MIO)

D'Alessio (2016) indicó que los intereses organizacionales son fines que las organizaciones intentan alcanzar para poder tener éxito en la industria y en los mercados en los que compite. Estos intereses se encuentran clasificados en: intereses comunes (aliados) e intereses opuestos (competidores). En la Tabla 34 se presenta los intereses organizacionales de la provincia.

Tabla 34

Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Candarave (MIO).

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Utilizar eficientemente los recursos naturales.	MINAM (+) MINAGRI (+) GRT (+)	Asociación de Productores de Orégano (+) Asociación de Productores de Cordero (+) Southern (-)	
2 Incrementar la producción de orégano y la oferta exportable.	Brasil (+) Chile (+) España (+) Bolivia (-) Tarata / Tacna (-) Basadre / Tacna (-)	Uruguay (+) Argentina (+) Ecuador (+) Sierra Exportadora (+) ONG El Taller (+) ONG Jilata (+)	USA (+) Italia (+) Panamá (+)
3 Incrementar la producción de carne de cordero candaraveño para el consumo interno y oferta exportable.	MINAM (+) MINAGRI (+) GRT (+) Cajamarca (-) Chile (-)		
4 Incrementar la infraestructura vial, hidráulica y de telecomunicaciones que articulen a los productores y fabricantes con el mercado internacional.	MINTRA (+) GRT (+)		
5 Instalar en la provincia la cadena de valor del orégano y el cordero candaraveño.	MINCETUR (+) ADEX (+) PROMPERU (+) Municipalidad Provincial de Candarave (+)	Tacna (-) Chile (-) Brasil (-) Cajamarca (-)	Bolivia (-)
6 Desarrollar productos con valor agregado en la provincia.		Tacna (-) Chile (-) Brasil (-) Cajamarca (-)	
7 Mejorar la calidad de vida de la población.	Municipalidad Provincial de Candarave (+) GRT (+)	Gobierno Central (+) Chile (-) Bolivia (-)	

5.5. Objetivos de Largo Plazo

OLP1. Para el 2028 la producción de orégano exportable será de 10,551.94 toneladas por año, actualmente es de 3,131.79 toneladas por año.

OLP2. Para el 2028 la provincia se ubicará entre las primeras 40 provincias con mejor IDH, actualmente ocupa la posición 91.

OLP3. Para el 2028 el precio por kilo de orégano con valor agregado que se produzca en la provincia de Candarave, tendrá un incremento del 100%, actualmente el precio de chacra es de S/ 5.73.

OLP4. Para el 2028 el 75% de tierras cultivadas de orégano contarán con riego tecnificado, actualmente las 693 ha de cultivo de orégano cuentan con un sistema de riego por gravedad.

OLP5. Para el 2028 la provincia contará al menos con un centro de investigación, desarrollo e innovación, actualmente no cuenta con alguno.

OLP6. Para el 2028 la provincia reducirá su déficit de infraestructura en 40%, actualmente cuenta una carretera afirmada que lo conecta con la región y no tiene represas.

OLP7. Para el 2028 las cabezas de cordero candaraveño se incrementarán en 100%, actualmente se tienen 7000 cabezas de ganado aproximadamente.

OLP8. Para el 2028 se contará con un circuito turístico, con una oferta diversificada de servicios con la capacidad de atender 46,000 turistas al año; actualmente no se cuenta con una oferta de servicio idóneos.

OLP9. Para el 2028 lograr ingresos por S/ 6'940,000; en la actualidad la provincia no percibe ingresos por turismo.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo de la provincia se centran fundamentalmente en tres ejes: (a) incremento de la producción de orégano exportable, (b) mejoras en la crianza e incremento de la producción de carne de cordero candaraveño, y (c) desarrollo de productos y diversificación de la oferta turística, alineándose a la visión de futuro de la provincia, planteada a un horizonte de 10 años.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, como parte del proceso estratégico, se presentan las matrices que permitirán elegir finalmente las estrategias a implementar, con la finalidad de alcanzar los objetivos a largo plazo. Dichas estrategias serán evaluadas a través del presente capítulo y solo aquellas que pasen todas las pruebas serán retenidas, siendo el resto desechadas o consideradas estrategias de contingencia por no ser aptas para el presente plan estratégico. De esta forma se cierra la primera etapa del proceso estratégico.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Teniendo identificada la matriz FODA, a continuación, se realiza el despliegue de las estrategias, considerando las fortalezas que sirvan para sacar ventaja de las oportunidades, según se describe en la Tabla 35.

FO Explote.

FO1: Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante).

FO2: Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño.

FO3: Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad.

FO4: Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado).

FO5: Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población.

FO6: Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación.

FO7: Establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, empresas privadas y organismos multilaterales para la ejecución de obras de gran envergadura y de alto impacto.

Tabla 35

Cuadrante de estrategias FO

Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1 Principal productor de orégano de la región, con características organolépticas reconocidas a nivel nacional e internacional. 2 Posicionamiento del orégano en el mercado internacional participación del 40%. 3 Raza de ovinos mejorado genéticamente. 4 Productores con conocimientos técnicos agropecuarios.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 5 Ecosistema propicio para actividad agrícola. 6 Contexto social favorable para la inversión: apertura a la inversión privada.
1 Tasa de crecimiento económico por encima del promedio de Latinoamérica.	FO1 Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante). (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)
2 Tratados de libre comercio.	FO2 Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)
3 Buenas condiciones de financiamiento para el sector privado.	FO3 Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O7, O8, O9)
4 Uso de la biotecnología para incrementar el rendimiento de los cultivos y del ganado.	FO4 Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado). (F1, F3, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O7, O8, O9)
5 Uso de las tecnologías de información para transformar y hacer competitivo el sector agropecuario.	FO5 Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)
6 Incentivo tributario (reducción del impuesto a la renta) para las empresas que inviertan en I + D + i y obras por impuestos.	FO6 Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)
7 Incremento preferencia de productos orgánicos y productos naturales.	
8 Mega diversidad, recursos naturales y tierra de cultivo en el país.	
9 Proyectos de infraestructura hídrica, vial y de comunicaciones.	

Asimismo, se establece una relación entre las debilidades y las oportunidades (ver Tabla 36). Estas debilidades deben ser mejoradas para tomar ventaja de las oportunidades.

Tabla 36

Cuadrante de Estrategias DO

Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1 Bajo nivel de gestión del equipo directivo de la provincia. 2 La economía de la provincia se concentra en solo dos productos representativos: orégano y ganado ovino sin valor agregado 3 Bajo poder de negociación de los núcleos de productores. 4 Inadecuada gestión del recurso hídrico. 5 Déficit de infraestructura y carreteras en la región 6 Dificil acceso al sistema financiero: microfinanzas e informalidad.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tasa de crecimiento económico por encima del promedio de Latinoamérica. 2 Tratados de libre comercio. 3 Buenas condiciones de financiamiento para el sector privado. 4 Uso de la biotecnología para incrementar el rendimiento de los cultivos y del ganado. 5 Uso de las tecnologías de información para transformar y hacer competitivo el sector agropecuario. 6 Incentivo tributario (reducción del impuesto a la renta) para las empresas que inviertan en I + D + i y obras por impuestos. 7 Incremento preferencia de productos orgánicos y productos naturales. 8 Mega diversidad, recursos naturales y tierra de cultivo en el país. 9 Proyectos de infraestructura hídrica, vial y de comunicaciones.

DO Busque.

DO1: Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación.

DO2: Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos.

DO3: Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales.

DO4: Establecer alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico.

DO5: Establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna.

Por otra parte, se establecen relaciones entre las fortalezas y las amenazas (ver Tabla 37), de forma que las fortalezas de la provincia, reduzcan el impacto de las amenazas externas.

Tabla 37

Cuadrante de Estrategas FA

Fortalezas		
		1 Principal productor de orégano de la región, con características organolépticas reconocidas a nivel nacional e internacional.
		2 Posicionamiento del orégano en el mercado internacional participación del 40%.
		3 Raza de ovinos mejorado genéticamente.
		4 Productores con conocimientos técnicos agropecuarios.
		5 Ecosistema propicio para actividad agrícola.
Amenazas		6 Contexto social favorable para la inversión: apertura a la inversión privada.
1 Alto índice de informalidad en los negocios.	FA1	Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta). (F1, F2, F3, F4, F5, A5, A6)
2 Mala percepción del inversionista respecto a la estabilidad jurídica.	FA2	Establecer alianzas con empresas de seguros que ofrezcan productos contra desastres naturales para el sector agropecuario. (F4, A7)
3 Bajo nivel de gestión de los gobiernos regionales.	FA3	Constituir alianzas estratégicas entre los inversionistas y la población para generar propuestas de desarrollo con creación de valor compartido. (F6, A5)
4 Alto índice de migración del campo a las principales ciudades.	FA4	Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales. (F1, F2, F3, F6, A5)
5 Conflictos sociales medioambientales por el agua.		
6 Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo tecnológico.		
7 Condiciones adversas por cambio climático, desertificación, calentamiento global		
8 Competidores agropecuarios en las provincias vecinas (Tarata y Basadre)		

FA Confronte.

FA1: Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta).

FA2: Establecer alianzas con empresas de seguros que ofrezcan productos contra desastres naturales para el sector agropecuario.

FA3: Constituir alianzas estratégicas entre los inversionistas y la población para generar propuestas de desarrollo con creación de valor compartido.

FA4: Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales.

Finalmente, a través de las estrategias DA, se tratarán las estrategias defensivas, con la finalidad de reducir las debilidades internas, tal como se presenta en la Tabla 38.

Tabla 38

Cuadrante de Estrategia DA

Debilidades	1 Bajo nivel de gestión del equipo directivo de la provincia. 2 La economía de la provincia se concentra en solo dos productos representativos: orégano y ganado ovino sin valor agregado 3 Bajo poder de negociación de los núcleos de productores. 4 Inadecuada gestión del recurso hídrico.
Amenazas	5 Déficit de infraestructura y carreteras en la región 6 Dificil acceso al sistema financiero: microfinanzas e informalidad.
1 Alto índice de informalidad en los negocios.	DA1 Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)
2 Mala percepción del inversionista respecto a la estabilidad jurídica.	DA2 Impulsar la inversión privada. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)
3 Bajo nivel de gestión de los gobiernos regionales.	DA3 Constituir alianzas estratégicas con escuelas de negocio de renombre para el desarrollo de las habilidades directivas de los funcionarios y autoridades de la provincia y consultorías para la ejecución de proyectos. (D1, A3)
4 Alto índice de migración del campo a las principales ciudades.	
5 Conflictos sociales medioambientales por el agua.	
6 Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo tecnológico.	
7 Condiciones adversas por cambio climático, desertificación, calentamiento global	
8 Competidores agropecuarios en las provincias vecinas (Tarata y Basadre)	

DA Evite

DA1: Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna.

DA2: Impulsar la inversión privada.

DA3: Constituir alianzas estratégicas con escuelas de negocio de renombre para el desarrollo de las habilidades directivas de los funcionarios y autoridades de la provincia y consultorías para la ejecución de proyectos.

Finalmente, la Tabla 39 muestra el consolidado de la matriz de estrategias FODA, resultado del análisis de la provincia, con la finalidad de llevar a ella desarrollo y modernidad de manera sustentable en el largo plazo, promoviendo la inversión privada en industrias basadas en sus productos icono, y que el resultado se vea reflejado en el incremento del bienestar y felicidad del candaraveño.



Tabla 39

MFODA de la provincia de Candarave

		Fortalezas	Debilidades
		1 Principal productor de orégano de la región, con características organolépticas reconocidas a nivel nacional e internacional.	1 Bajo nivel de gestión del equipo directivo de la provincia.
		2 Posicionamiento del orégano en el mercado internacional participación del 4.71%.	2 La provincia no explota el potencial de sus recursos más representativos (orégano, cordero y turismo).
		3 Raza de ovinos mejorado genéticamente (cordero candaraveño).	3 Bajo poder de negociación de los núcleos de productores.
		4 Productores con conocimientos técnicos agropecuarios.	4 Inadecuada gestión del recurso hídrico.
		5 Ecosistema propicio para actividad agrícola.	5 Déficit de servicios, infraestructura y carreteras en la región
		6 Contexto social favorable para la inversión: apertura a la inversión privada e ingreso de capitales.	6 Dificil acceso al sistema financiero: microfinanzas e informalidad.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 Tasa de crecimiento económico por encima del promedio de Latinoamérica.	FO1 Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante). (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	DO1 Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	
2 Tratados de libre comercio.	FO2 Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	DO2 Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos. (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	
3 Buenas condiciones de financiamiento para el sector privado.	FO3 Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O7, O8, O9)	DO3 Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales. (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	
4 Uso de la biotecnología para incrementar el rendimiento de los cultivos y del ganado.	FO4 Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado). (F1, F3, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O7, O8, O9)	DO4 Establecer alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico. (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	
5 Uso de las tecnologías de información para transformar y hacer competitivo el sector agropecuario.	FO5 Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	DO5 Establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria y turística de la región Tacna. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	
6 Incentivo tributario (reducción del impuesto a la renta) para las empresas que inviertan en I + D + i y obras por impuestos.	FO6 Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	DO6	
7 Incremento preferencia de productos orgánicos y productos naturales.	FO7 Establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, empresas privadas y organismos multilaterales para la ejecución de obras de gran envergadura y de alto impacto (F6, O1, O3, O9)	DO7	
8 Mega diversidad, recursos naturales y tierra de cultivo en el país.			
9 Proyectos de infraestructura hídrica, vial y de comunicaciones.			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 Alto índice de informalidad en los negocios.	FA1 Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta). (F1, F2, F3, F4, F5, A5, A6)	DA1 Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	
2 Mala percepción del inversionista respecto a la estabilidad jurídica.	FA2 Establecer alianzas con empresas de seguros que ofrezcan productos contra desastres naturales para el sector agropecuario. (F4, A7)	DA2 Impulsar la inversión privada. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	
3 Bajo nivel de gestión de los gobiernos regionales.	FA3 Constituir alianzas estratégicas entre los inversionistas y la población para generar propuestas de desarrollo con creación de valor compartido. (F6, A5)	DA3 Constituir alianzas estratégicas con escuelas de negocio de renombre para el desarrollo de las habilidades directivas de los funcionarios y autoridades de la provincia y consultorías para la ejecución de proyectos. (D1, A3)	
4 Alto índice de migración del campo a las principales ciudades.	FA4 Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales. (F1, F2, F3, F6, A5)		
5 Conflictos sociales medioambientales por el agua.			
6 Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo tecnológico.			
7 Condiciones adversas por cambio climático, desertificación, calentamiento global			
8 Competidores agropecuarios en las provincias vecinas (Tarata y Basadre)			

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

La matriz PEYEA permite identificar la posición y estrategias convenientes para la provincia. Sus dos ejes forman cuatro cuadrantes, cada uno asociado a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. En la Tabla 40 se muestra la valoración de los factores para la provincia de Candarave.

Tabla 40

Calificación de Factores Determinantes para Dimensiones Internas y Externas

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	6
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio =	3.78	Promedio - 6 =	-1.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-2.13	Promedio =	3.11
X = FI + VC	2.11	Y = EE + FF	0.99

De acuerdo con la Figura 22, se establece que la provincia de Candarave tiene una posición estratégica agresiva, que evidencia su posición favorable respecto a las ventajas comparativas que posee principalmente su orégano, seguido del cordero candaraveño. La provincia se encuentra en la capacidad de atraer inversiones, sustentadas en alianzas estratégicas para el desarrollo de productos y penetración de mercados.

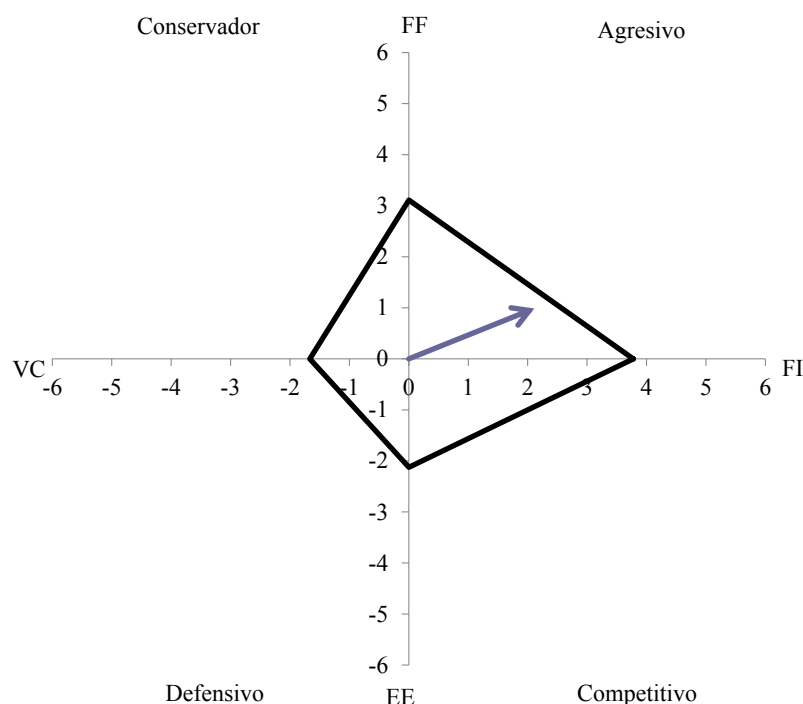


Figura 22. Matriz PEYEA

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) presenta gráficamente la posición competitiva de los productos de la provincia, considerando sus principales actividades económicas, agricultura y ganadería, en las que destacan el cultivo de orégano y la crianza del cordero candaraveño respectivamente. Se tiene que, en esta matriz el orégano es un producto que se encuentra ubicado como estrella, debido al potencial y calidad que posee para el consumo nacional e internacional. Por otra parte, el turismo representa para la provincia el signo de interrogación, debido a que Candarave se encuentra en una etapa de lanzamiento de esta actividad económica muy poco explotada y difundida. El cordero

candaraveño representa al producto perro, reconocido por la calidad de su carne rica en proteínas, sin embargo su consumo es limitado y en los últimos dos años tuvo gran acogida en diferentes ferias gastronómicas a nivel nacional. Finalmente en el cuadrante tres, el producto vaca lechera, está determinado por la alfalfa, papa y maíz, como los más representativos, los cuales son productos tradicionales destinados al autoconsumo y el excedente al mercado regional. La Figura 23 presenta la Matiz BCG para la provincia.

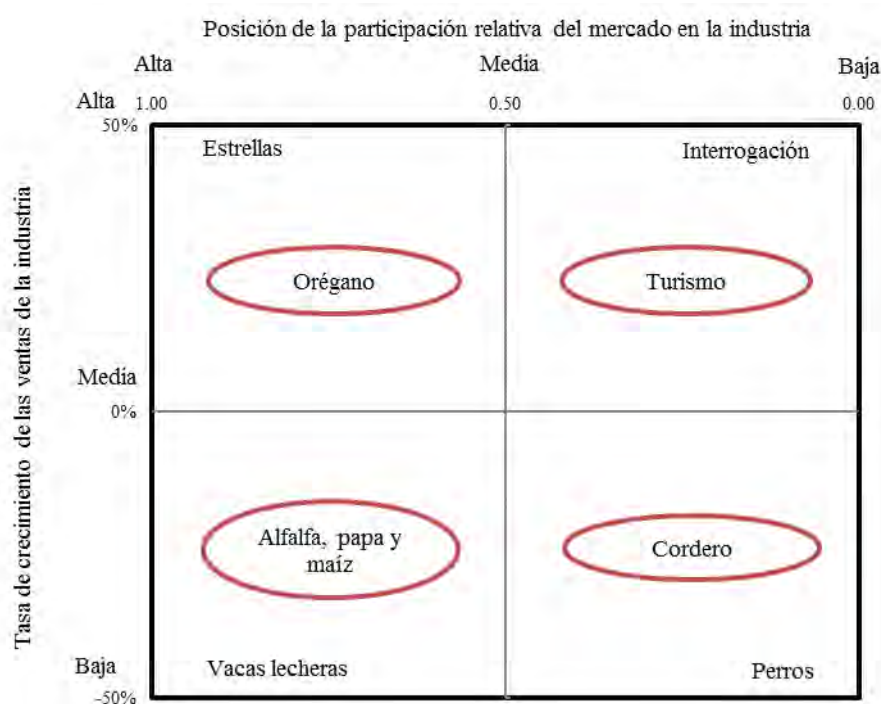


Figura 23. Matriz BCG de la provincia de Candarave

6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)

La intersección de los puntajes obtenidos de la MEFE (2.32) y la MEFI (2.61) ubican a los productos de la provincia en el cuadrante V (ver Figura 24), lo cual sugiere invertir selectivamente a través de desarrollo de producto y penetración de mercado, capitalizando las alianzas estratégicas. En función a este resultado se sugiere utilizar estrategias de desarrollo de productos y penetración de mercados, producto de capitalizar las alianzas estratégicas y aventuras conjuntas que se deben establecer, como resultado del análisis de la provincia mostrado en la matriz FODA.

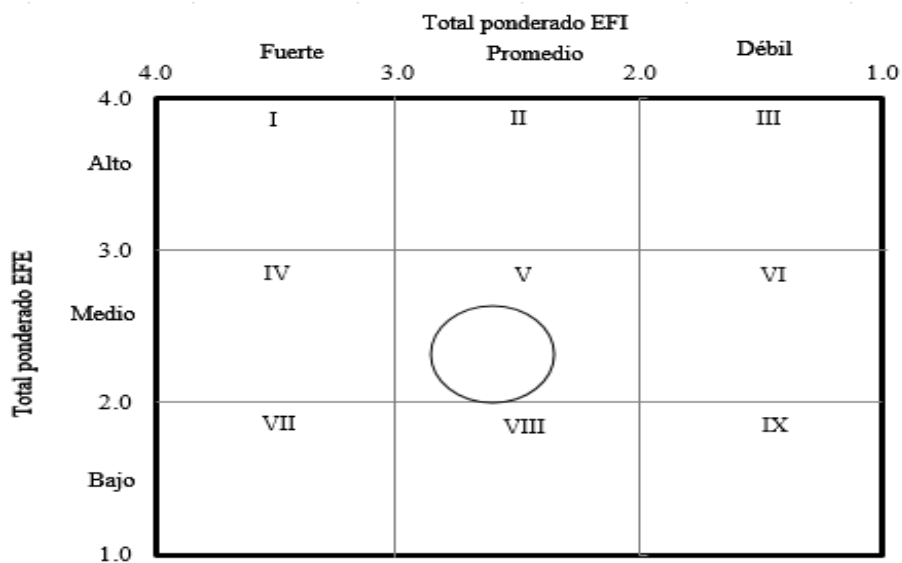


Figura 24. Matriz Interna - Externa (IE)

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias, tomando como criterios las variables de crecimiento del mercado y de la posición competitiva de la empresa, categorizando un negocio dentro de uno de los cuatro cuadrantes que resulta del cruce de ambas variables. De acuerdo con este análisis, Candarave se ubica en el Cuadrante IV, según se muestra en la Figura 25.

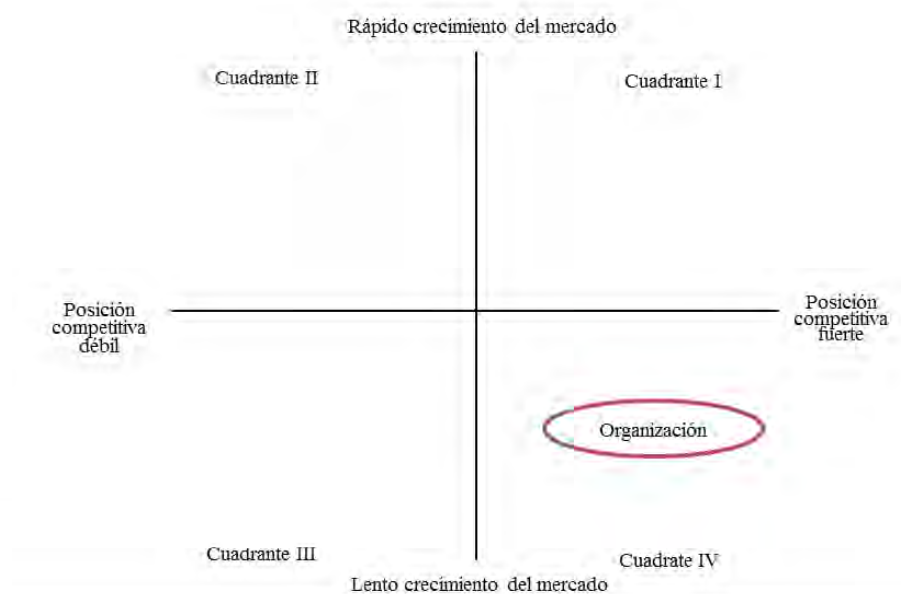


Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas por medio de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, se reúnen en la MDE, con el objetivo de agruparlas y verificar las repeticiones de cada una de ellas. Las estrategias con repeticiones mayores o iguales a tres se retienen pues se considera que guardan relación con el presente proceso estratégico. En la Tabla 41 se muestran las estrategias alternativas y las estrategias específicas; indicando asimismo el número de repeticiones para cada una de ellas.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) es la matriz que permite determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, permitiendo identificar objetivamente qué alternativas estratégicas de todas las presentadas son las mejores (D'Alessio, 2016).

Las estrategias que obtienen un puntaje total de las calificaciones de los atractivos mayor o igual a cinco se consideran aceptable para la provincia (ver Tabla 42) y, por lo tanto, se retienen. El resto se mantiene en un segundo grupo de estrategias consideradas como contingencia (D'Alessio, 2016).

De acuerdo con D'Alessio (2016) la MCPE confronta cada estrategia con cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para ello, se consideran los pesos de cada uno de los factores internos y externos de las matrices EFE y EFI, y se asigna a cada estrategia un valor del uno al cuatro, que indica el grado relativo de atracción de cada estrategia con respecto a cada factor. Esta puntuación se obtiene respondiendo a la siguiente pregunta: ¿afecta este factor la selección de las estrategias? La escala se desarrolla de acuerdo con los grados de atracción como sigue: (a) Sin atractivo (Puntaje 1), (b) Algo atractivo (Puntaje 2), (c) Atractivo (Puntaje 3), (d) Muy atractivo (Puntaje 4).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz permite realizar una evaluación de las estrategias retenidas aplicando filtros en base a cuatro criterios que ayudan a detectar si existe inconsistencia entre los objetivos y las políticas, la adaptabilidad de las estrategias al entorno y cambios externos, la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas y finalmente si genera sobrecosto en los recursos disponibles (D'Alessio, 2015). La evaluación realizada a las estrategias planteadas de la matriz MCPE, bajo los cuatro criterios propuestos por Rumelt, concluye que 15 estrategias cumplen con los mismos. Los resultados evaluados de la matriz Rumelt para la provincia de Candarave se muestran en la Tabla 43.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz busca verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y que no sean perjudiciales para alcanzar los resultados estratégicos (D'Alessio, 2015). Los resultados evaluados para la provincia de Candarave, reflejan que las estrategias no violan los derechos, son justas y no son perjudiciales, tal como se registra en la Tabla 44.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que han sido aceptadas después de haber pasado por los filtros de las diferentes matrices antes descritas, y son conocidas como primarias. Las estrategias de contingencia o secundarias son aquellas que no fueron retenidas por alguna de las matrices filtro, y están agrupadas según su viabilidad en tres grupos, siendo el primero las que tendrían prioridad previa revisión, de darse el caso que alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades para su implementación (D'Alessio, 2015). En base a lo anterior, la matriz MERC de la provincia de Candarave (ver Tabla 45) concluye que se cuenta con 15 estrategias retenidas para su implementación y 4 estrategias de contingencia.

Tabla 41

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Integración vertical hacia adelante	Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante). (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X	X	X			3
FO2 Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X		X	X	X	4
FO3 Desarrollo de productos	Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X	X	X			3
FO4 Penetración de mercado	Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado). (F1, F3, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X	X	X			3
FO5 Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	X	X		X	X	4
FO6 Alianza estratégica	Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	X	X	X	X	X	5
FO7 Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, empresas privadas y organismos multilaterales para la ejecución de obras de gran envergadura y de alto impacto (F6, O1, O3, O9)	X	X	X	X	X	5
FA1 Aventura conjunta	Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta). (F1, F2, F3, F4, F5, A5, A6)	X	X	X	X	X	5
FA2 Alianza estratégica	Establecer alianzas con empresas de seguros que ofrezcan productos contra desastres naturales para el sector agropecuario. (F4, A7)	X	X		X	X	4
FA3 Alianza estratégica	Constituir alianzas estratégicas entre los inversionistas y la población para generar propuestas de desarrollo con creación de valor compartido. (F6, A5)	X			X	X	3
FA4 Alianza estratégica	Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales. (F1, F2, F3, F6, A5)	X	X		X	X	4
DO1 Alianza estratégica	Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X			X	X	3
DO2 Aventura conjunta	Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos. (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X			X	X	3
DO3 Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales. (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X		X	X	X	4
DO4 Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico. (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X		X	X	X	4
DO5 Alianza estratégica	Establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria y turística de la región Tacna. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X	X	X	X	X	5
DA1 Alianza estratégica	Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	X		X	X	X	4
DA2 Alianza estratégica	Impulsar la inversión privada. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	X		X	X	X	4
DA3 Alianza estratégica	Constituir alianzas estratégicas con escuelas de negocio de renombre para el desarrollo de las habilidades directivas de los funcionarios y autoridades de la provincia y consultorías para la ejecución de proyectos. (D1, A3)	X		X	X	X	4

Tabla 42

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FO7		FA1		FA2		FA3		FA4		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		DA1		DA2		DA3	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																																							
1 Tasa de crecimiento económico por encima del promedio de Latinoamérica.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2 Tratados de libre comercio.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3 Buenas condiciones de financiamiento para el sector privado.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4 Uso de la biotecnología para incrementar el rendimiento de los cultivos y del ganado.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28
5 Uso de las tecnologías de información para transformar y hacer competitivo el sector agropecuario.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
6 Incentivo tributario (reducción del impuesto a la renta) para las empresas que inviertan en I + D + i y obras por impuestos.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06
7 Incremento preferencia de productos orgánicos y productos naturales.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06
8 Mega diversidad, recursos naturales y tierra de cultivo en el país.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05
9 Proyectos de infraestructura hídrica, vial y de comunicaciones.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20		0.00	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Amenazas																																							
1 Corrupción a nivel de gobierno central y regional.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
2 Alto índice de informalidad en los negocios.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3 Mala percepción del inversionista respecto a la estabilidad jurídica.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4 Bajo nivel de gestión de los gobiernos regionales.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
5 Alto índice de migración del campo a las principales ciudades.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
6 Conflictos sociales medioambientales por el agua.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
7 Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo tecnológico.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05
8 Limitado acceso al financiamiento para el sector agropecuario.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05
Fortalezas																																							
1 Principal productor de orégano de la región, con características organolépticas reconocidas a nivel nacional e internacional.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12
2 Posicionamiento del orégano en el mercado internacional participación del 4.71%.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3 Raza de ovinos mejorado genéticamente (cordero candaraveño).	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Productores con conocimientos técnicos agropecuarios.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5 Ecosistema propicio para actividad agrícola.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07
6 Contexto social favorable para la inversión: apertura a la inversión privada e ingreso de capitales.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Debilidades																																							
1 Bajo nivel de gestión del equipo directivo de la provincia.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2 La provincia no explota el potencial de sus recursos más representativos (orégano, cordero y turismo).	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33		0.00	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44
3 Bajo poder de negociación de los núcleos de productores.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24		0.00	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16
4 Inadecuada gestión del recurso hídrico.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		0.00	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5 Déficit de servicios, infraestructura y carreteras en la región	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06		0.00	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6 Difícil acceso al sistema financiero: microfinanzas e informalidad.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16		0.00	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Total	2.00		5.68		5.21		5.81		5.82		5.74		5.74		4.01		5.74		4.72		4.90		5.02		5.30		5.34		5.64		5.34		5.28		5.28		5.65		3.88

Tabla 43

Matriz Rumelt

Estrategias		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante). (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado). (F1, F3, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta). (F1, F2, F3, F4, F5, A5, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales. (F1, F2, F3, F6, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos. (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales. (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Establecer alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico. (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria y turística de la región Tacna. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Impulsar la inversión privada. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 44

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	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
FO1 Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante). (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO3 Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado). (F1, F3, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO5 Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	N	P	P	N	P	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO6 Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	N	P	P	N	P	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FA1 Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta). (F1, F2, F3, F4, F5, A5, A6)	N	P	P	N	P	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FA4 Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales. (F1, F2, F3, F6, A5)	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO1 Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	N	N	P	N	P	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO2 Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos. (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO3 Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales. (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO4 Establecer alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico. (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO5 Establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria y turística de la región Tacna. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA1 Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
DA2 Impulsar la inversión privada. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Tabla 45

*Estrategias Retenidas y de Contingencia***Estrategias retenidas**

- FO1 Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante).
(F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)
- FO2 Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño.
(F1, F2, F3, F4,O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)
- FO3 Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad.
(F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O7, O8, O9)
- FO4 Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado).
(F1, F3, F2, F4,O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O7, O8, O9)
- FO5 Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población.
(F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, 08)
- FO6 Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación.
(F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)
- FA1 Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta).
(F1, F2, F3, F4,F5, A5, A6)
- FA4 Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales.
(F1, F2, F3, F6, A5)
- DO1 Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación.
(D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)
- DO2 Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos.
(D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)
- DO3 Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales.
(D6, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)
- DO4 Establecer alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico.
(D4, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)
- DO5 Establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria y turística de la región Tacna.
(D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)
- DA1 Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna.
(D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6,A7, A8)
- DA2 Impulsar la inversión privada.
(D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6,A7, A8)

Estrategias de contingencia

- FO7 Establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, empresas privadas y organismos multilaterales para la ejecución de obras de gran envergadura y de alto impacto (F6, O1, O3, O9)
- FA2 Establecer alianzas con empresas de seguros que ofrezcan productos contra desastres naturales para el sector agropecuario.
(F4,A7)
- FA3 Constituir alianzas estratégicas entre los inversionistas y la población para generar propuestas de desarrollo con creación de valor compartido.
(F6, A5)
- DA3 Constituir alianzas estratégicas con escuelas de negocio de renombre para el desarrollo de las habilidades directivas de los funcionarios y autoridades de la provincia y consultorías para la ejecución de proyectos.
(D1, A3)

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 46 se presenta la MEOLP, matriz nos permite indicar que objetivos de largo plazo se alcanzarán a través de las estrategias seleccionadas retenidas, dicho de otra forma, que estrategias se encuentran alineadas a los OLP.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Por su condición de productores, se considera a Bolivia y las provincias vecinas de Tarata y Basadre como competidores en el mercado del orégano, pero en menor proporción. El esquema de Brasil y Chile es diferente, dado que le agregan valor para comercializarlo y cuentan con una diversidad de SKU (*stock keeping unit*). Bajo esta representación se generarán reacciones entre los competidores frente a las estrategias que se implantarán. En la Tabla 47, se muestran las diferentes reacciones que estos países tendrán ante la expansión de la provincia de Candarave para obtener participación en el mercado mundial. Se concluye que países compradores de orégano como Brasil y Chile buscarán nuevos proveedores y diversificarán la oferta.

6.13. Conclusiones

Finalizado el análisis FODA de la provincia de Candarave, se generaron una serie de estrategias que luego fueron evaluadas en otras matrices, como la MDE, MCPE, MR y ME, dando como resultado el conjunto de estrategias retenidas que permitan alcanzar la visión propuesta, generando ventaja competitiva para los productos de la provincia. Es tal sentido, el grupo de estrategias retenidas pertenecen en su mayoría al conjunto de estrategias defensivas, que buscan atraer la inversión privada y firmar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas de manufactura, financieras y educativas (para promover la investigación e innovación) y dar paso finalmente a estrategias de desarrollo de productos y penetración de mercados. Actualmente Candarave no aprovecha ni sus fortalezas ni las oportunidades que el mercado le presenta.

Tabla 46

Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
		Para el 2028 la producción de orégano exportable será de 10,551.94 toneladas por año, actualmente es de 3,131.79 toneladas por año.	Para el 2028 la provincia se ubicará entre las primeras 40 provincias con mejor idh, actualmente ocupa la posición 91.	Para el 2028 el precio por kilo el orégano con valor agregado que se produzca en la provincia de Candarave tendrá un incremento del 100%, actualmente el precio de chacra es de S/ 5.73.	Para el 2028 el 75% de tierras cultivadas de orégano contarán con riego tecnificado, actualmente las 693 ha de cultivo de orégano cuentan con un sistema de riego por gravedad.	Para el 2028 la provincia contará al menos con un centro de investigación, desarrollo e innovación, actualmente no cuenta alguna.	Para el 2028 la provincia reducirá su déficit de infraestructura en 40%, actualmente cuenta una carretera afirmada que lo conecta con la región y no tiene represas.	Para el 2028 las cabezas de cordero candaraveño se incrementarán en 100%, actualmente se tienen 7000 cabezas de ganado aproximadamente.	Para el 2028 se contará con un circuito turístico, con un oferta diversificada de servicios con la capacidad de atender 46,000 turistas al año; actualmente no se cuenta con una oferta de servicios idóneos.	Para el 2028 lograr ingresos por concepto de turismo por S/ 6'940,000; en la actualidad la provincia no percibe ingresos por turismo.
Estrategias										
FO1	Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante). (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)			X			X	X		
FO2	Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño. (F1, F2, F3, F4,O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X	X	X		X	X	X	X	X
FO3	Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O7, O8, O9)	X	X	X	X	X	X	X		
FO4	Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado). (F1, F3, F2, F4,O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O7, O8, O9)	X	X	X	X	X	X			
FO5	Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, 08)	X	X	X		X	X	X		
FO6	Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	X		X	X	X		X	X	
FA1	Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta). (F1, F2, F3, F4,F5, A5, A6)	X	X	X		X	X	X	X	X
FA4	Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales. (F1, F2, F3, F6, A5)	X		X	X	X	X	X	X	X
DO1	Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X		X	X	X	X	X	X	X
DO2	Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos. (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)						X		X	
DO3	Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales. (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X	X	X	X			X		X
DO4	Establecer alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico. (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X	X	X	X		X	X		
DO5	Establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria y turística de la región Tacna. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X	X	X					X	X
DA1	Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6,A7, A8)	X	X	X						
DA2	Impulsar la inversión privada. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6,A7, A8)	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 47

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores				
	1. Basadre	2. Tarata	3. Bolivia	4. Brasil	5. Chile
FO1 Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante). (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	Estas provincias tacneñas tienen dos opciones: (a) aliarse con Candarave para ser parte del cambio y generar bienestar a largo plazo entre su población, o (b) siguen en su situación actual, de vender materia prima a Chile y Brasil.				Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
FO2 Firmar alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	Estas provincias tacneñas tienen dos opciones: (a) aliarse con Candarave para ser parte del cambio y generar bienestar a largo plazo entre su población, o (b) siguen en su situación actual, de vender materia prima a Chile y Brasil.		Incrementar volumen de producción y mejorar la calidad del orégano para atender al mercado de Chile y Brasil		Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
FO3 Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
FO4 Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado). (F1, F3, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	Optar por vender sus productos a un precio por debajo al de Candarave		Incrementar volumen de producción y mejorar la calidad del orégano para atender al mercado de Chile y Brasil		Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
FO5 Firmar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	Impulsar la capacitación en el sector agrícola y ganadero				Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
FO6 Firmar alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
FA1 Firmar convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta). (F1, F2, F3, F4, F5, A5, A6)	Firmar convenios para atraer inversionistas para proyectos de investigación y desarrollo				Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
FA4 Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales. (F1, F2, F3, F6, A5)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
DO1 Firmar alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
DO2 Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos. (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
DO3 Firmar alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales. (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
DO4 Firmar alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico. (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
DO5 Firmar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
DA1 Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	Estas provincias tacneñas tienen dos opciones: (a) aliarse con Candarave para ser parte del cambio y generar bienestar a largo plazo entre su población, o (b) siguen en su situación actual, de vender materia prima a Chile y Brasil.				Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.
DA2 Impulsar la inversión privada. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)					Empresas en estos países, que manufacturan el orégano, van a optar por buscar nuevos proveedores de orégano. Incluso cabe la posibilidad que miren a las provincias tacneñas de Tarata y Basadre para comprarles el orégano a un precio mayor por kilo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo, que da inicio a la segunda etapa del proceso estratégico, se definen los objetivos a corto plazo (OCP) conjuntamente con las acciones a seguir e indicadores de desempeño respectivos para conseguir alcanzar los OLP. Asimismo, se establecen las políticas a seguir alineadas a los valores descritos en el capítulo 2. De igual forma, se describe lo que debería ser la nueva estructura organizacional de la provincia, basados en el hecho del cambio de visión y los OLPs.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP), son aquellos que respaldan la consecución de los OLP de una organización. A continuación, se establecen los OCP y la propuesta de acciones a ejecutar para alcanzar los OLP.

OLP 1. Para el 2028, la producción de orégano exportable será de 10,551.94 toneladas por año, actualmente es de 3,131.79 toneladas por año.

OCP1.1. En el 2018 incrementar la producción de orégano en 5% anual.

Incorporar tecnología para el cultivo en parcelas demostrativas.

OCP1.2. A partir del 2019 al 2028 incrementar la producción de orégano en 9% anual.

Incorporar tecnología para el cultivo en parcelas demostrativas.

OCP1.3. A partir del 2020 incrementar a 3 cosechas de orégano por año.

Hacer uso eficiente del recurso hídrico

OCP1.4. Incrementar la producción de orégano en 17% anual en el periodo 2021 al 2027.

Ampliar frontera agrícola

OCP1.5. A partir del 2028 incrementar a 7,000 Kg/ha el rendimiento de la cosecha de orégano exportable.

Habilitar nuevas áreas aptas para cultivo con riego tecnificado

OLP 2. Para el 2028, la provincia se ubicará entre las primeras 40 provincias dentro con mejor IDH, actualmente ocupa la posición 91.

OCP2.1. En el 2018 incrementar el ingreso familiar per cápita en 5%.

Generar puestos de trabajo indirecto asociados a la producción de orégano.

OCP2.2. A partir 2019 incrementar el ingreso familiar per cápita en 10%.

Generar puestos de trabajo indirecto asociados a la producción de orégano

OCP2.3. Incrementar al 2023 en 10% la población con educación secundaria completa.

Desarrollar un programa anual de incentivo entre la población en edad escolar para disminuir la deserción escolar.

OLP 3. Para el 2028 el precio por kilo el orégano con valor agregado tendrá un incremento del 100%, actualmente el precio de chacra es de S/ 5.73.

OCP3.1. Al 2018 mejorar las capacidades técnicas de cosecha y post cosecha de los productores.

Capacitar a los productores en el manejo técnico de cosecha y post cosecha

OCP3.2. Al 2021 instalar tecnología de secado de orégano en todos los núcleos de productores.

Introducción de tecnologías intermedias de secado en el ámbito rural.

OCP3.3. Al 2021 mejorar la infraestructura y equipamiento de los centros de acopio.

Repotenciar los centros de acopio y procesamiento de orégano.

OLP 4. Para el 2028 el 75% de tierras cultivadas de orégano contarán con riego tecnificado, actualmente las 693 ha de cultivo de orégano cuentan con un sistema de riego por gravedad.

OCP4.1. Al 2018 implementar riego tecnificado en 20 ha de cultivo de orégano.

Ejecutar un proyecto para la implementación de riego tecnificado

OCP4.2. A partir del 2019 al 2028 implementar riego tecnificado en 55 ha de cultivo de orégano por año.

Ejecutar un proyecto para la implementación de riego tecnificado

OLP 5. Para el 2028 la provincia contará al menos con un centro de investigación, desarrollo e innovación, actualmente no cuenta con alguno.

OCP5.1. Al 2021 contar con estudios y análisis fisicoquímicos para mejorar la calidad del orégano.

Realizar 1 estudio detallado para mejorar características organolépticas del orégano.

OCP5.2. Al 2019 instalar 1 vivero por cada núcleo de productores de orégano con material genético de alta calidad.

Desarrollar material genético de alta calidad para propagación en los viveros de cada núcleo de productores.

OCP5.3. Al 2022 recuperar y mejorar la calidad de los suelos de cultivos.

Ejecutar 1 programa de recuperación y mejoramiento de suelos.

OLP 6. Para el 2028 la provincia reducirá su déficit de infraestructura en 40%, actualmente cuenta una carretera afirmada que lo conecta con la región y no tiene represas.

OCP6.1. Al 2021 mejorar las carreteras que conectan a los distritos con la provincia.

Realizar alianzas estratégicas con el GRT y SOUTHERN para la ejecución de proyecto de mejoramiento de la carretera

OCP6.2.: Al 2021 ejecutar la primera etapa de la construcción de la represa de Cularhaura para almacenar hasta 2.55 MM m³ de agua.

Cumplir el cronograma de ejecución del proyecto al 100%.

OLP 7. Para el 2028 las cabezas de cordero candaraveño se incrementarán en 100%, actualmente se tienen 7000 cabezas de ganado aproximadamente.

OCP7.1. Al 2018 adquirir 50 ejemplares reproductores de raza Hampshire Down.

Importar de Inglaterra 50 reproductores.

OCP7.2. Al 2019 importar 20 módulos de reproductores hembras y machos.

Comprar los módulos de reproductores de los más importantes criadores del mundo

OCP7.3. Al 2019 importar 60 pajillas de embriones y 50 pajillas de semen de la especie Hampshire Down.

Adquirir pajillas para inseminación de ovinos en *Hampshire Down Sheep Breeders Association* del Reino Unido.

OLP8. Para el 2028 se contará con un circuito turístico, con una oferta diversificada de servicios con la capacidad de atender 46,000 turistas al año; actualmente no se cuenta con una oferta de servicios idóneos

OCP8.1. Al 2019 se implementará un circuito con los principales circuitos turísticos de la provincia para atraer a 7,200 turistas al año. Actualmente no se cuenta con un circuito integrado.

Integrar todos los atractivos turísticos en un circuito.

OCP8.2. Al 2013 la provincia contará con una oferta de servicios para atraer a 12,960 turistas al año. Incremento de 80% de turista respecto al 2019.

Incentivar la inversión en restaurantes, hospedajes y otros servicios asociados al turismo.

OCP8.3. Al 2027 la provincia contará con oferta de servicios para atender a 35,591 turistas al año. Incremento de 175% de turista respecto al 2023.

Incentivar la inversión en restaurantes, hospedajes y otros servicios asociados.

OLP 9. Para el 2028 lograr ingresos por S/ 6'940,000; en la actualidad la provincia no percibe ingresos por turismo.

OCP9.1. Al 2019 lograr ingresos por S/ 1'080,000; actualmente no se generan ingresos por el turismo.

Articular el circuito al corredor altoandino de la región Tacna, para captar turista que visitan la capital y provincias de la región Tacna.

OCP9.2. Al 2023 lograr ingresos por S/ 1'944,000; incremento del 80% respecto ingreso 2019.

Promocionar corredor turístico en ferias de la industria del turismo nacional y de Chile.

OCP9.3. Al 2027 lograr ingresos por S/ 5'338,000; incremento del 175% respecto ingreso 2023.

Promocionar corredor turístico en ferias de la industria del turismo de Sudamérica.

7.2. Políticas de cada Estrategia

Las políticas a implementar, como límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia retenida, para el correcto accionar de la organización (D'Alessio, 2014), son las siguientes:

1. Fomentar la comunicación entre todos los actores de las diferentes cadenas productivas de la provincia.
2. Promover el uso eficiente de los recursos, es especial el hídrico.
3. Fomentar la inversión privada que le de valor agregado a los productos de la región.
4. Promover el uso de las tecnologías como herramienta fundamental para el incremento de la productividad que nos haga competitivos.
5. Promover la inversión privada para la creación de centros de investigación.
6. Fomentar el uso adecuado de los suelos de cultivo.
7. Incentivar el acceso al crédito como parte del proceso de inclusión financiera.

8. Fomentar los valores y código de ética de la provincia.
9. Fomentar la capacitación continua entre los productores.
10. Promover la asociatividad entre los núcleos de productores.
11. Promover la formalización de las empresas dentro y alrededor de la industria agropecuaria.
12. Brindar información clara, veraz y transparente de manera oportuna.
13. Respetar el marco legal vigente nacional e internacional.
14. Toda actividad desarrollada en la provincia será remunerada de manera justa acorde.

7.3. Estructura Organizacional de la Provincia de Candarave

Cuando cambia la visión, cambia la estrategia y cambia la organización. En la búsqueda de una visión inspiradora y definición de los objetivos a largo plazo, se debe buscar una nueva estructura que sea la que permita ejecutar las estrategias retenidas con mayores posibilidades de éxito (D'Alessio, 2014). La provincia de Candarave se caracteriza por estar avocada solamente a la producción de materias primas. En líneas generales, el presente planeamiento estratégico tiene, como gran objetivo de largo plazo, trasladar toda la cadena de producción agropecuaria, con énfasis en el orégano y el cordero candaraveño, a la provincia, eliminando a los intermediarios. La nueva estructura, para cualquier operación que involucre el uso de algún recurso natural de la provincia, irá desde la producción hasta la comercialización desde el mismo Candarave. A continuación, se presenta en la Figura 26, la nueva estructura propuesta para el Gobierno Provincial de Candarave:



Figura 26. Estructura Organizacional de la Provincia de Candarave.

7.4. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El tema ambiental a partir de la década del 90 adquirió singular importancia en el mundo. La Cumbre de la Tierra celebrada en 1992 en Río de Janeiro marcó un hito importante para las naciones comprometidas con el cuidado del medio ambiente. El Pacto Global y organismos sectoriales como la International Finance Corporation (IFC) y el Banco Mundial promueven prácticas orientadas al manejo adecuado de los recursos y su aprovechamiento de manera sostenible. Ligado a todo ello se encuentra el compromiso que adquieren las empresas para ejercer la responsabilidad social en los entornos en los que operan precisamente para la extracción de los recursos no renovables.

El Ministerio del Ambiente (MINAM, 2012) en aras de conservar el ambiente planteó los siguientes objetivos estratégicos: (a) reducir conflictos socio-ambientales, (b) elevar el nivel de cultura y ciudadanía ambiental, (c) prevenir y detener la degradación y contaminación del suelo, (d) incrementar el conocimiento sobre la disponibilidad del recurso hídrico, (e) reducir la vulnerabilidad de la población por riesgos de desastres con el ordenamiento poblacional, (f) mantener los servicios eco sistémico de las áreas naturales, (g) elevar la capacidad de adaptación al cambio climáticos, y (g) reducir la emisión de gases de efecto invernadero.

Por otro lado, D'Alessio (2016), refiere respecto a la responsabilidad social los siguientes lineamientos: (a) económico - financiero, el cual hace referencia a crear organizaciones sostenibles en el tiempo; (b) impacto social, implica el desarrollo social; y (c) medio ambiente y ecología, está relacionado al respeto por medio ambiente.

En la provincia de Candarave estos temas de interés no son ajenos a sus actividades productivas. En su jurisdicción territorial se localiza el Área de Conservación Regional Vilacota – Maure, el cual constituye un aspecto vital para los intereses de la provincia para la conservación de la biodiversidad conformada por especies nativas y endémicas. La convivencia con otros stakeholders con intereses creados en la provincia es un tema constante en la agenda de las autoridades provinciales. En los últimos años han surgido conflictos socioambientales por el uso y aprovechamiento del agua de la provincia por la compañía minera Southern Perú. El recurso hídrico captado por la minera de las fuentes de agua de la provincia cuenta con autorización de la Autoridad Nacional del Agua (ANA) y es dirigido a sus operaciones de Toquepala y Cujone, lo que en opinión de los candaraveños afecta directamente su derecho al uso de agua para la agricultura y consumo humano.

7.5. Conclusiones

Los OCP para Candarave se encuentran orientados a la consecución del incremento de la producción de manera eficiente, en línea con el objetivo de hacer competitiva a la provincia y lograr finalmente el bienestar de la población. Para la provincia, la eficiencia se encuentra fuertemente ligada a la adecuada gestión del recurso hídrico, dada su escasez en ella, y al uso de las tecnologías para incrementar el rendimiento de las tierras de cultivo. En lo que respecta al cordero, al ser una especie cuya población se ha visto fuertemente reducida en los últimos, las estrategias a corto plazo apuntan al incremento de las cabezas de ganado.

Finalmente, el turismo asoma como una oportunidad para la provincia de Candarave, debido al gran potencial que tiene por desarrollar. En ese orden los OCP propuestos buscan diversificar la oferta turística regional actual, siendo fundamental establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas de Basadre y Tarata, para impulsar la operación de un corredor turístico en la zona alto andina de la región Tacna.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El principal potencial que tienen las organizaciones ya establecidas son la experiencia y los factores externos que condicionan los recursos a su favor. En este contexto, la Provincia de Candarave tiene ventajas que permiten diferenciarse del resto de provincias ubicadas a su alrededor; por esta razón resulta necesario que los componentes que permitan realizar una evaluación estratégica deban ser eficaces. Elaborar un tablero de control servirá para realizar la planeación y administración estratégica de la provincia de Candarave.

8.1. Perspectivas de Control

El tablero de control (BSC) de la provincia de Candarave se presenta en la Tabla 48, el cual permite tener una visión integral del avance del plan estratégico para la provincia, facilitando la evaluación de las estrategias a través de la medición y comparación. El BSC permite ver hacia donde se dirige la organización y realizar las correcciones en caso sea necesario (D'Alessio, 2015). La evaluación considera cuatro perspectivas que permitirán controlar la consecución de los objetivos que se describen a continuación.

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno, identifica una oportunidad de mejora de las capacidades técnicas, tanto para el cultivo de orégano como para la crianza del cordero candaraveño. Esto significa desarrollar plenamente los recursos humanos para la consecución de los objetivos estratégicos. La capacitación técnica busca empoderar a los productores en buenas prácticas que agreguen valor al cultivo del orégano y a la crianza del cordero candaraveño. Para el caso del orégano, se involucrará a las seis asociaciones de productores de la provincia, las cuales cuentan con conocimientos técnicos para realizar agricultura extensiva pero no para la comercialización en el mercado internacional. Para tales fines, es fundamental la generación de una cultura empresarial y cumplimiento de las normas internacionales como la del Comité del *Codex Alimentarius*. El indicador de medición será el número de productores de orégano

con capacidades desarrolladas y habilidades adquiridas luego del proceso de entrenamiento técnico; por otro lado, el indicador de medición para el caso de cordero será el número de módulos reproductores hembras y machos Hampshire Down adquiridos.

8.1.2. Procesos

A través de esta perspectiva será posible realizar el monitoreo a las mejoras de los procesos, el uso de nuevas tecnologías y el desarrollo de innovaciones. Lo que se busca es la generación de eficiencias de operación, elevar la calidad del producto y satisfacer la demanda internacional. Los indicadores para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo se listan a continuación:

1. Porcentaje de incremento anual de producción de orégano.
2. Número de cosechas por año.
3. Kilogramos de incremento por hectárea de orégano exportable.
4. Número de núcleos de productores implementados con tecnología de secado de orégano.
5. Número de centros de acopio con infraestructura y equipamiento mejorado.
6. Número de hectáreas de cultivo de orégano que cuentan con riego tecnificado.
7. Número de hectáreas de cultivo de orégano que incrementaron anualmente riego tecnificado.
8. Número de estudios realizados para mejorar la calidad del orégano.
9. Número de viveros de orégano instalados en la provincia.
10. Número de hectáreas de tierras de cultivo que han recuperado y mejorado su calidad.
11. Número de carreteras mejoradas que conectan a los distritos con la provincia.
12. Número de ejemplares reproductores Hampshire Down adquiridos.

13. Número de módulos reproductores hembras y machos Hampshire Down adquiridos.
14. Número de pajillas de embriones y de semen adquiridos.

8.1.3. Clientes

La perspectiva de clientes define lo que desean o requieren los consumidores tanto externos como internos. En este caso los indicadores de medición se orientarán principalmente a los clientes internos, los cuales experimentarán un crecimiento del índice de desarrollo humano de la provincia. Bajo ese entendido se proponen el siguiente indicador:

1. Porcentaje de incremento de la población con secundaria completa.
2. Número de circuitos implementados.
3. Número de restaurantes y hospedajes que operan en la provincia.

8.1.4. Financiera

Mediante la perspectiva financiera se busca medir la creación de valor para los productores de la provincia basada en la visión de la organización. Si las estrategias han sido las adecuadas y planificadas correctamente, se creará valor para los productores, que se traducirá en menores costos de producción y mayores ingresos para los productores y por consiguiente mejor calidad de vida para ellos. El indicador de medición será el porcentaje de incremento del ingreso familiar per cápita.

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

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación D'Alessio (2014), permitiendo controlar la implantación exitosa de las estrategias y realizar cambios de ser necesario.

En la Tabla 48 se presenta el tablero de control balanceado que permitirá realizar un exhaustivo seguimiento de los objetivos de corto plazo planteados para alcanzar la visión de

la provincia de Candarave. Asimismo, se recomienda a la provincia la formación de un comité que lleve el control de dicho tablero, actualice los resultados y los haga públicos a través de la página Web de la provincia, como una medida de transparencia de la gestión.

8.3. Conclusiones

El cuadro de control balanceado es de vital importancia, ya que nos permitirá medir el cumplimiento de los OCP, alineados a los OLP. Medir el avance permitirá evaluar la factibilidad de los OCPs y replantearlos en caso sea necesario.



Tabla 48

Tablero de Control Balanceado

N° OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Descripción del indicador	Und. Med.	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)												
					Actual 2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Perspectiva Financiera																	
OCP2.1	En el 2018 incrementar el ingreso familiar per cápita en 5%.	Generar puestos de trabajo indirecto asociados a la producción de orégano.	Porcentaje de incremento del ingreso familiar per cápita.	%	0	324.9	341.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP2.2	A partir 2019 incrementar el ingreso familiar per cápita en 10%.	Generar puestos de trabajo indirecto asociados a la producción de orégano.	Porcentaje de incremento del ingreso familiar per cápita.	%	0	0	0	375.3	412.8	454.1	499.5	549.4	604.4	664.8	731.3	804.4	884.8
OCP2.3	Incrementar al 2023 en 10% la población con educación secundaria completa.	Desarrollar 1 programa anual de incentivo entre la población en edad escolar para disminuir la deserción escolar.	Porcentaje de incremento de la población con secundaria completa.	%	5229	0	0	0	0	0	0	5166	0	0	0	0	
OCP9.1	Al 2019 lograr ingresos por S/ 1'080,000; actualmente no se generan ingresos por el turismo	Articular el circuito al corredor altoandino de la región Tacna, para captar turista que visitan la capital y provincias de la región Tacna	Cantidad de ingresos percibidos por servicios asociados al turismo	#	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP9.2	Al 2023 lograr ingresos por S/ 1'944,000; se incrementará 80% respecto a ingresos del 2019.	Promocionar corredor turístico en ferias de la industria del turismo nacional y de Chile	Número de ferias en las que se promociona el corredor turístico	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP9.3	Al 2027 lograr ingresos por S/ 5'338,000; se incrementará 175% respecto a ingresos del 2023.	Promocionar corredor turístico en ferias de la industria del turismo de Sudamérica	Número de ferias en las que se promociona el corredor turístico	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Perspectiva del Cliente																	
OCP2.3	Incrementar al 2023 en 10% la población con educación secundaria completa.	Desarrollar 1 programa anual de incentivo entre la población en edad escolar para disminuir la deserción escolar.	Porcentaje de incremento de la población con secundaria completa.	%	5229	0	0	0	0	0	0	5166	0	0	0	0	
OCP8.1	Al 2019 se implementará un circuito con los principales circuitos turísticos de la provincia para atraer a 7,200 turistas al año. En la actualidad no existe un circuito integrado.	Integrar todos los atractivos turísticos en un circuito	Número de circuitos implementados	#	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP8.2	Al 2013 la provincia contará con una oferta de servicios para atraer a 12,960 turistas al año. Incremento de 80% de turista respecto al 2019.	Incentivar la inversión en restaurantes, hospedajes y otros servicios asociados al turismo	Número de restaurantes y hospedajes que operan en la provincia	#	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP8.3	Al 2027 la provincia contará con oferta de servicios para atender a 35,591 turistas al año. Incremento de 175% de turista respecto al 2023.	Incentivar la inversión en restaurantes, hospedajes y otros servicios asociados	Número de restaurantes y hospedajes que operan en la provincia	#	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Perspectiva del Proceso																	
OCP1.1	En el 2018 incrementar la producción de orégano en 5% anual.	Incorporar tecnología para el cultivo en parcelas demostrativas.	Porcentaje de incremento anual de producción de orégano.	t	0	0	157	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP1.2	A partir del 2019 al 2021 incrementar la producción de orégano en 9% anual.	Incorporar tecnología para el cultivo en parcelas demostrativas.	Porcentaje de incremento anual de producción de orégano.	t	0	0	0	296	323	0	0	0	0	0	0	0	
OCP1.3	A partir del 2020 incrementar a 3 cosechas de orégano por año.	Hacer uso eficiente del recurso hídrico.	Número de cosechas por año.	#	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	
OCP1.4	Incrementar la producción de orégano en 13.5% anual en el periodo 2021 al 2027.	Ampliar frontera agrícola.	Porcentaje de incremento anual de producción de orégano.	t	0	0	0	0	0	527	598	679	771	875	993	1127	1279
OCP1.5	Al 2028 el rendimiento de la cosecha de orégano exportable será de 7,000 Kg/ha, incrementándose a una tasa de 1.6% anual, actualmente es 5907 Kg/ha.	Habilitar nuevas áreas aptas para cultivo con riego tecnificado.	Kilogramos de incremento por hectárea de orégano exportable.	kg	0	5907	5999	6092	6187	6283	6381	6480	6581	6684	6778	6893	7000
OCP3.2	Al 2021 instalar tecnología de secado de orégano en todos los núcleos de productores.	Introducción de tecnologías intermedias de secado en el ámbito rural.	Número de núcleos de productores implementados con tecnología de secado de orégano.	#	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	
OCP3.3	Al 2021 mejorar la infraestructura y equipamiento de los centros de acopio.	Repotenciar los centros de acopio y procesamiento de orégano.	Número de centros de acopio con infraestructura y equipamiento mejorado.	#	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	
OCP4.1	Al 2018 implementar riego tecnificado en 20 ha de cultivo de orégano.	Ejecutar un proyecto para la implementación de riego tecnificado	Número de hectáreas de cultivo de orégano que cuentan con riego tecnificado.	ha	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP4.2	A partir del 2019 al 2028 implementar riego tecnificado en 55 ha de cultivo de orégano por año.	Ejecutar un proyecto para la implementación de riego tecnificado	Número de hectáreas de cultivo de orégano que incrementaron anualmente riego tecnificado.	ha	0	0	0	75	130	185	240	295	350	405	460	515	570
OCP5.1	Al 2021 contar con estudios y análisis físico-químicos para mejorar la calidad del orégano.	Realizar 1 estudio detallado para mejorar características organolépticas del orégano	Número de estudios realizados para mejorar la calidad del orégano.	#	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
OCP5.2	Al 2019 instalar 1 vivero por cada núcleo de productores de orégano con material genético de alta calidad.	Desarrollar material genético de alta calidad para propagación en los viveros de cada núcleo de productores	Número de viveros de orégano instalados en la provincia.	#	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP5.3	Al 2022 recuperar y mejorar la calidad de los suelos de cultivos, actualmente son 693 hectáreas en producción.	Ejecutar 1 programa de recuperación y mejoramiento de suelos.	Número de hectáreas de tierras de cultivo que han recuperado y mejorado su calidad.	ha	0	0	0	693	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP6.1	Al 2021 mejorar las carreteras que conectan a los distritos con la provincia.	Realizar alianzas estratégicas con el Gobierno Regional de Tacna y SOUTHERN para la ejecución de proyecto de mejoramiento de la carretera	Número de carreteras mejoradas que conectan a los distritos con la provincia.	#	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP7.1	Al 2018 adquirir 50 ejemplares reproductores de raza Hampshire Down.	Importar de Inglaterra 50 reproductores	Número de ejemplares reproductores Hampshire Down adquiridos.	#	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP7.2	Al 2019 importar 20 módulos de reproductores hembras y machos.	Comprar los módulos de reproductores de los más importantes criadores del mundo	Número de módulos reproductores hembras y machos Hampshire Down adquiridos.	#	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP7.3	Al 2019 importar 60 pajillas de embriones y 50 pajillas de semen de la especie Hampshire Down.	Adquirir pajillas para inseminación de ovinos en Hampshire Down Sheep Breeders Association del Reino Unido	Número de pajillas de embriones y de semen adquiridos	#	0	0	0	110	0	0	0	0	0	0	0	0	
Perspectiva del Aprendizaje Interno																	
OCP3.1	Al 2018 mejorar las capacidades técnicas de cosecha y post cosecha del 100% de productores.	Capacitar a los productores en el manejo técnico de cosecha y post cosecha	Porcentaje de productores con mejora de capacidades técnicas.	%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP3.2	Al 2021 instalar tecnología de secado de orégano en todos los núcleos de productores.	Introducción de tecnologías intermedias de secado en el ámbito rural.	Número de núcleos de productores implementados con tecnología de secado de orégano.	#	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	
OCP3.3	Al 2021 mejorar la infraestructura y equipamiento de los centros de acopio.	Repotenciar los centros de acopio y procesamiento de orégano.	Número de centros de acopio con infraestructura y equipamiento mejorado.	#	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	
OCP4.1	Al 2018 implementar riego tecnificado en 20 ha de cultivo de orégano.	Ejecutar un proyecto para la implementación de riego tecnificado	Número de hectáreas de cultivo de orégano que cuentan con riego tecnificado.	ha	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP4.2	A partir del 2019 al 2028 implementar riego tecnificado en 55 ha de cultivo de orégano por año.	Ejecutar un proyecto para la implementación de riego tecnificado	Número de hectáreas de cultivo de orégano que incrementaron anualmente riego tecnificado.	ha	0	0	0	75	130	185	240	295	350	405	460	515	570
OCP5.1	Al 2021 contar con estudios y análisis físico-químicos para mejorar la calidad del orégano.	Realizar 1 estudio detallado para mejorar características organolépticas del orégano	Número de estudios realizados para mejorar la calidad del orégano.	#	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
OCP5.2	Al 2019 instalar 1 vivero por cada núcleo de productores de orégano con material genético de alta calidad.	Desarrollar material genético de alta calidad para propagación en los viveros de cada núcleo de productores	Número de viveros de orégano instalados en la provincia.	#	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP5.3	Al 2022 recuperar y mejorar la calidad de los suelos de cultivos, actualmente son 693 hectáreas en producción.	Ejecutar 1 programa de recuperación y mejoramiento de suelos.	Número de hectáreas de tierras de cultivo que han recuperado y mejorado su calidad.	ha	0	0	0	693	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP6.1	Al 2021 mejorar las carreteras que conectan a los distritos con la provincia.	Realizar alianzas estratégicas con el Gobierno Regional de Tacna y SOUTHERN para la ejecución de proyecto de mejoramiento de la carretera	Número de carreteras mejoradas que conectan a los distritos con la provincia.	#	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP6.2	Al 2021 ejecutar la primera etapa de la construcción de la represa de Cularhaura para almacenar hasta 2.55 MM m3 de agua.	Cumplir el cronograma de ejecución del proyecto al 100%	Porcentaje de ejecución de obras de la primera etapa de construcción de la represa de Cularhaura.	%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP7.1	Al 2018 adquirir 50 ejemplares reproductores de raza Hampshire Down.	Importar de Inglaterra 50 reproductores	Número de ejemplares reproductores Hampshire Down adquiridos.	#	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP7.2	Al 2019 importar 20 módulos de reproductores hembras y machos.	Comprar los módulos de reproductores de los más importantes criadores del mundo	Número de módulos reproductores hembras y machos Hampshire Down adquiridos.	#	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	
OCP7.3	Al 2019 importar 60 pajillas de embriones y 50 pajillas de semen de la especie Hampshire Down.	Adquirir pajillas para inseminación de ovinos en Hampshire Down Sheep Breeders Association del Reino Unido	Número de pajillas de embriones y de semen adquiridos	#	0	0	0	110	0	0	0	0	0	0	0	0	

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Candarave

Sin importar el tamaño de la organización, es requisito indispensable mejorar la productividad para llegar a ser competitivo. En tal sentido, es también necesario hacer uso eficiente de los recursos en la producción de bienes y servicios, apoyados –valga la redundancia– en el uso intensivo de tecnologías y fomento de la innovación. El presente capítulo analiza la posición competitiva de la provincia, e identifica los factores internos y externos que puedan afectar la implementación de las estrategias formuladas en el presente documento.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Candarave

En mayo de 2017, el Instituto Peruano de Economía [IPE] presentó el Índice de Competitividad Regional 2017, con resultados que evidencian la relación directa entre competitividad y desarrollo económico: siete de las ocho regiones más pobres son las menos competitivas. A pesar de que los resultados muestran un índice agregado por región, el reflejo de la relación entre competitividad y desarrollo puede extrapolarse a nivel provincia. Tacna, región a la que pertenece la provincia de Candarave, ocupa nuevamente el cuarto puesto, detrás de Lima, Moquegua y Arequipa.

Sin embargo, esta posición privilegiada no refleja lo que acontece en las provincias que la conforman. En julio de 2016, según el reporte de transferencia del canon minero presentado por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE], se distribuyeron 1,565 millones de soles entre gobiernos regionales, locales, universidades e institutos nacionales. El GRT recibió 178 millones de soles, que fueron distribuidos entre sus Gobiernos Provinciales de la siguiente forma: 69.3 millones de soles para Tacna, 57.2 millones para Jorge Basadre, 3.9 millones para Candarave y 2.7 millones para Tarata. A esta distribución se le deben sumar los 8.8 millones de soles que recibe la Universidad Nacional Jorge Basadre, mayor en 25% que lo recibido por Candarave y Tarata juntos. La región

Tacna sólo avanza en base a las provincias de Tacna y Basadre.

El bajo nivel competitivo de Candarave se ve reflejado en su bajo nivel de desarrollo económico, que puede explicarse en gran medida a través del índice de desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. En su informe regional sobre el desarrollo humano para América Latina y el Caribe, el PNUD sostiene que el bienestar va más allá del ingreso: no sólo es importante la riqueza material y de ingreso, sino también la riqueza de la vida humana. En Candarave no se da ni lo uno ni lo otro, en los últimos 14 años el índice de desarrollo humano se encuentra en 0.33, por debajo del 0.60 de las provincias vecinas de Jorge Basadre y Tarata (PNUD, 2012).

En base a las proyecciones de Chirinos et al. (2009) se estimó que la demanda de orégano al 2017 sería de 18,085.90 toneladas, frente a la oferta mundial proyectada de 15,292.94 para el mismo periodo. La tasa de crecimiento aproximada es de 4.27% producto del creciente empleo de hierbas aromáticas para las comidas y el aumento del PBI per cápita en Europa y Estados Unidos. El Perú concentró la producción de orégano en Tacna, Arequipa y Moquegua, y Tacna destacó como principal productor con más del 70% de la oferta, debido a las ventajas de su clima y su suelo (Chirinos et al., 2009). Candarave concentró el 60% de esta oferta, que representó el 25% de la demanda mundial el 2006. Cabe resaltar que los diferentes informes y estadísticas llevan a concluir que el orégano exportado a Chile es reprocesado y reexportado a Brasil y Argentina (Chirinos et al., 2009).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Candarave

Candarave cuenta con dos grandes productos: el orégano y el cordero candaraveño. Siendo el orégano su producto estrella y el cordero su producto perro, en función al análisis sobre del resultado de la matriz BCG del capítulo VI del presente plan estratégico. Ambos productos se diferencian de sus competidores por su alta calidad. Como un tercer elemento

figura el turismo, el cual cuenta con un alto potencial por explotar basado a sus atractivos paisajísticos y arqueológicos, sin embargo, aún no pueden ser considerados como producto.

El orégano de la provincia por su calidad organoléptica intrínseca es reconocido en Brasil, Chile, EE.UU., España, Alemania y otros países de la UE, potenciado por las condiciones climáticas, suelos aptos y adecuados para el cultivo. Asimismo, la provincia cuenta con asistencia técnica de ONGs, el GRT y el MINAGRI, productores con gran experiencia en la producción de orégano y requisitos fitosanitarios mínimos para su exportación, así como también, productores con gran experiencia en la crianza del cordero candaraveño de raza Hampshire Down.

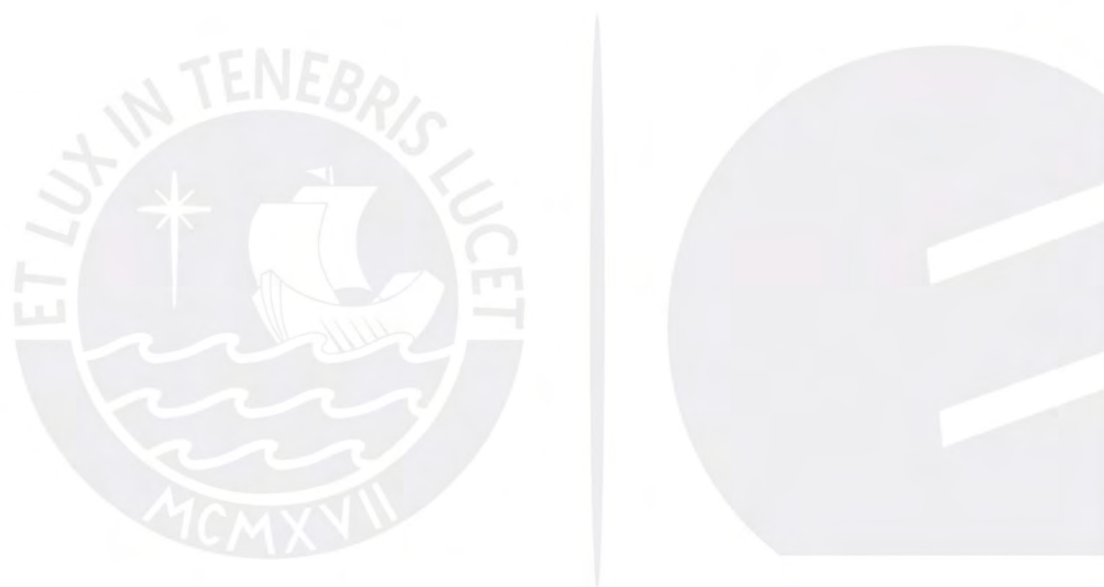
9.3. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters

El Plan Operativo Institucional de Agricultura de Tacna (2015) refirió que la región contaba al 2013 con 2,713 hectáreas de cultivo para el cultivo de orégano, y Candarave tuvo 755 hectáreas a disposición para este fin y produjo sobre 753, en comparación con la provincia de Tacna que contaba con 1,094 hectáreas y producía sólo sobre 542 hectáreas. La producción de Candarave significó el 60% de toda la producción de la Región Tacna y luego de la cosecha y acopio respectivo es vendida a intermediarios y exportada a Chile y Brasil, que finalmente le agregan valor a través de la fabricación de derivados del orégano.

Como informa la Dirección Regional de Agricultura de Tacna (2015), en la cadena productiva del orégano participaron: 23 organizaciones alrededor del orégano en Tacna y Basadre, Asociaciones de Candarave y Asociaciones de Tarata (sin número específico), la ONG El Taller, las Municipalidades Distritales de Cairani, Quilahuani, Huanuara y Susapaya y las Municipalidades Provinciales de Tarata y Candarave. En la comercialización participan Andean Resources e intermediarios como Estela y Cía., y Export Aromático, entre otros. La región Tacna, por defecto, es la llamada a ser el clúster del orégano en Perú.

9.4. Conclusiones

Candarave cuenta con dos productos de alta calidad, como el orégano y el cordero candaraveño, que les permite, casi por defecto, diferenciarse. Sin embargo, esta ventaja comparativa, por sí sola, no es suficiente para lograr ser una provincia competitiva per sé, y mejorar la calidad de vida de su población. Para el caso específico del orégano, Candarave produce, acopia y se lo vende a los intermediarios. No sólo es necesario que Candarave incremente su eficiencia en la producción de orégano y cordero, sino también que lleve la manufactura de productos derivados con valor agregado a la provincia, para su posterior exportación.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones del plan estratégico para la provincia y recomendaciones, producto del proceso secuencial estratégico realizado.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, en la Tabla 49 se presenta la matriz PEI de la provincia:

10.2. Conclusiones Finales

La gestión del agua en la provincia, comprende a su vez, la construcción de represas y la implementación de infraestructura de riego tecnificado en el 75% de las tierras en producción. Asimismo, esta eficiencia en el manejo del agua favorecerá la conservación de los suelos que se riegan por gravedad e inundación, lo que afecta su capacidad de uso mayor.

La provincia de Candarave es reconocida por la calidad de su orégano. Su aporte a la producción regional es aproximadamente el 41.32% del total, en tanto que su contribución a las exportaciones nacionales de esta hierba aromática es de 21.27% y se estima que su participación sobre la exportación mundial es de aproximadamente el 4.71%. Por otro lado los mercados de Chile y Brasil son considerados como los principales destinos de sus exportaciones. En ambos casos se tiene conocimiento que realiza el acopio para posteriormente procesarlo, envasarlo y comercializarlo dentro de su territorio y a nivel mundial. En los últimos meses se registran envíos menores de orégano orgánico hacia Turquía, el cual es un mercado interesante por el tamaño de la demanda y porque la participación en el mercado mundial del orégano posiciona al país otomano en el puesto uno del ranking de exportaciones.

La producción de carne de ovino es considerada por los mercados mundiales como un producto de alta calidad. El mejoramiento genético del ganado ovino de raza Hampshire Down, adaptado a las condiciones geográficas de la provincia, ha permitido consolidar una raza propia, que a través de ordenanza regional es considerado patrimonio de la región y su

conservación de interés de los tacneños. Tanto el orégano como el cordero cuentan con características intrínsecas que se ven reflejadas en su alta calidad, generando diferenciación en ellos.

La infraestructura vial que conecta a la provincia con la capital regional es deficiente, lo que incrementa los costos de transporte de los productos hacia el mercado nacional e internacional. Sin embargo, la ubicación geopolítica de la provincia y proximidad con las regiones de Puno y Moquegua, abre la posibilidad de conectarse por la zona altoandina a través de la carretera interoceánica sur, con su principal mercado de orégano que es Brasil. Finalmente, el desarrollo de la provincia de Candarave al 2028 será transversal a sus seis distritos y tendrá un alcance regional, procurando alinear sus estrategias con las políticas regionales que plantea el Plan Basadre como ejes estratégicos para el desarrollo de la región Tacna.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda entregar el presente plan estratégico a las autoridades de la Provincia de Candarave para su implementación, en pro de elevar su productividad, competitividad y alcanzar el bienestar de sus pobladores de manera sustentable. La provincia de Candarave debe aprovechar el gran potencial que tiene su orégano, en cuyas características organolépticas intrínsecas y únicas reside su ventaja comparativa, y que significa aproximadamente el 4.71% de la producción mundial. La posibilidad de incrementar rendimientos de producción por hectárea de orégano exportable será al 2028 de 7,000 kg/ha a una tasa de crecimiento de 1.6% anual, que hará posible que la provincia cubra la demanda insatisfecha a nivel mundial bajo un modelo exportador apalancado en acuerdos comerciales que el país mantiene con los principales mercados mundiales. Para lograr el aumento de la producción de manera eficiente, y, por lo tanto, elevar su nivel de competitividad, se debe ampliar la frontera agrícola, hacer uso eficiente del recurso hídrico y uso intensivo de

tecnologías. A ello se debe sumar, el cuidado del medio ambiente y el cumplimiento de la legislación ambiental.

Iniciada la ejecución del plan, para el caso del orégano, se recomienda a mediano plazo trabajar las estrategias que establecen alianzas con las provincias vecinas de Tarata y Jorge Basadre, de forma que se pueda incrementar la producción y el poder de negociación de los productores. Este tipo de estrategias facilitará cubrir la demanda insatisfecha del orégano a nivel mundial. Traer toda la cadena de valor del orégano a la provincia, permitirá eliminar a los intermediarios, generando un mayor beneficio económico para la provincia e incrementando el nivel de vida y bienestar de la población.

El sector ganadero deberá contar con tecnología de última generación que será el impulsor que incremente la productividad, agregue valor a los productos y genere una ventaja competitiva sostenible. A nivel tecnológico la mejora de redes de comunicación permitirá una apertura al mundo, logrando que distintos stakeholders locales e inversionistas vean en la provincia una oportunidad para hacer negocios.

La ubicación geopolítica de la provincia permitirá exportar la producción de orégano directamente desde la provincia hacia el Brasil, sin necesidad de transportar el orégano hasta la costa para embarcarlo a través de los puertos del pacífico de Perú o Chile. Finalmente, es indispensable desarrollar nuevas competencias de gestión en las autoridades de la provincia, a fin de poder ejecutar las estrategias producto de este plan de forma eficiente, y estar atentos a las reacciones de nuestros competidores en Chile y Argentina, puesto que la mayoría de estrategias apunta a eliminar a los intermediarios.

10.4. Futuro de la Provincia de Candarave

La provincia de Candarave al 2028 es un referente de desarrollo para el Perú. Su modelo de gestión de los recursos es apreciado por el mundo, que la hace atractiva a la inversión extranjera. Las actividades tradicionales como la agricultura y ganadería se han

potenciado en gran medida, posicionando a la provincia como uno de los principales exportadores de orégano con valor agregado, logrando una participación de mercado en Brasil, Estados Unidos y la Unión Europea de 40% de las exportaciones mundiales.

La producción de carne de ovino es considerada por los mercados mundiales como un producto de alta calidad. El mejoramiento genético del ganado ovino de raza Hampshire Down, adaptado a las condiciones geográficas de la provincia, ha permitido consolidar una raza propia, con reconocimiento de la región, actualmente por ordenanza regional es considerado patrimonio de la región y su conservación de interés de los tacneños.

La calidad de sus productos, han conllevado a que las actividades conexas a la exportación generen puestos de trabajo indirecto en la región. Al 2028 por cada puesto de trabajo directo que genera la agricultura y ganadería en la provincia, se generan tres puestos de trabajo indirecto a nivel regional. El IDH de la provincia ha escalado en el ranking nacional, consiguiendo la posición 40, situación que se ve reflejada en los 5166 pobladores con secundaria completa, cifra 10% por encima de lo indicado por el informe del IDH 2013 del PNUD y con ingresos per cápita en el orden de los 885 soles.

Por todo ello la provincia es percibida como un polo desarrollo al sur del Perú, su modernidad se aprecia en la infraestructura vial y de eficiencia hídrica, poseedora de un centro de innovación, investigación y desarrollo de biotecnología puesta al servicio de la sociedad, en constante búsqueda de material genético agrícola y de estudios de flora y fauna endémica. Todos estos aspectos han delineado al 2028 un nuevo perfil de la provincia, con un potencial por explotar aún al 50% de su capacidad instalada, con ventajas competitivas a nivel regional e internacional, convirtiéndola en un hub para las relaciones comerciales del país con el mundo.

Tabla 49

PEI de la Provincia de Candarave

		Visión										Valores	
		Al 2028 ser la provincia de referencia nacional por su modelo de desarrollo sustentable y de gestión eficiente de sus recursos, que promueva la inversión a través de la agroexportación de plantas aromáticas como el orégano, la ganadería de ovinos de calidad mundial y el turismo especializado, basados en la innovación, uso de tecnología y desarrollo de											
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	Políticas		
		Para el 2028 la producción de orégano exportable será de 10,551.94 toneladas por año, actualmente es de 3,131.79 toneladas por año.	Para el 2028 la provincia se ubicará entre las primeras 40 provincias con mejor IDH, actualmente ocupa la posición 91.	Para el 2028 el precio por kilo del orégano con valor agregado que se produce en la provincia de Candarave tendrá un incremento del 100%, actualmente el precio de chacra es de S/ 5.73.	Para el 2028 el 75% de tierras cultivadas de orégano contarán con riego tecnificado, actualmente las 693 ha de cultivo de orégano cuentan con un sistema de riego por gravedad.	Para el 2028 la provincia contará al menos con un centro de investigación, desarrollo e innovación, actualmente no cuenta alguna.	Para el 2028 la provincia reducirá su déficit de infraestructura en 40%, actualmente cuenta una carretera afirmada que lo conecta con la región y no tiene represas.	Para el 2028 las cabezas de cordero candaraveño se incrementarán en 100%, actualmente se tienen 7000 cabezas de ganado aproximadamente.	Para el 2028 se contará con un circuito turístico, con una oferta diversificada de servicios con la capacidad de atender 46,000 turistas al año; actualmente no se cuenta con una oferta de servicios idóneos.	Para el 2028 lograr ingresos por concepto de turismo por S/ 6'940,000; en la actualidad la provincia no percibe ingresos significativos por turismo.			
Misión	Generar las condiciones para el desarrollo de una industria agropecuaria competitiva y el turismo especializado, distinguiéndonos a nivel mundial por la producción del orégano del tipo Vulgare y del cordero candaraveño, en base a un modelo de gestión eficiente y sustentable, que asegure (a) la preservación y uso eficiente de nuestros recursos, (b) el respeto por nuestra identidad cultural, (c) la inversión privada, (d) el incremento de la infraestructura, (e) la innovación y (f) el uso de la tecnología, para lograr que la población alcance el bienestar y la felicidad.	Estrategias											
		F01	Articular la creación, entre los distritos, de empresas logísticas que se encarguen del transporte de los productos de la provincia (materia prima) hacia las empresas que los transforman (integración vertical hacia adelante). (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X	X	X			X				
		F02	Establecer alianzas estratégicas para atraer la inversión privada para la creación de empresas manufactureras que le aporten valor agregado al orégano y al cordero candaraveño. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X	X	X		X		X		X	
		F03	Desarrollar productos derivados del orégano y la oveja candaraveña de alta calidad. (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X	X	X	X		X		X		
		F04	Incrementar la producción de orégano y cordero candaraveño exportable (penetración de mercado). (F1, F3, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	X	X	X	X	X		X			
		F05	Establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas de prestigio para incrementar el nivel técnico de la población. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	X	X	X			X		X		
		F06	Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	X		X	X	X			X		
		F07	Establecer alianzas estratégicas con gobiernos locales, empresas privadas y organismos multilaterales para la ejecución de obras de gran envergadura y de alto impacto (F6, O1, O3, O9)	X				X	X		X		
		FA1	Establecer convenios con empresas privadas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo y posterior transferencia tecnológica (aventura conjunta). (F1, F2, F3, F4, F5, A5, A6)	X	X	X		X	X		X		
		FA2	Establecer alianzas con empresas de seguros que ofrezcan productos contra desastres naturales para el sector agropecuario. (F4, A7)	X		X					X		
		FA3	Constituir alianzas estratégicas entre los inversionistas y la población para generar propuestas de desarrollo con creación de valor compartido. (F6, A5)	X	X	X	X	X	X		X		
		FA4	Crear un fondo de recuperación en casos de desastres naturales. (F1, F2, F3, F6, A5)	X		X	X		X	X	X		
		DO1	Establecer alianzas con universidades de prestigio y empresas privadas para la implementación de centros de investigación e innovación. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X		X	X	X		X	X		
		DO2	Desarrollar aventuras conjuntas público privadas a través de programas de obras por impuestos. (D5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)						X		X		
		DO3	Establecer alianzas estratégicas con empresas del sector financiero privado, que faciliten el acceso a los productores pecuarios al crédito con tasas preferenciales. (D6, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X	X	X	X			X		X	
		DO4	Establecer alianzas estratégicas con las empresas privadas para mejorar la infraestructura hidráulica y hacer uso eficiente del recurso hídrico (D4, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X	X	X	X		X		X		
		DO5	Establecer alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria y turística de la región Tacna. (D2, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X	X	X					X	X	
		DA1	Desarrollar alianzas estratégicas con las provincias vecinas (Tarata y Basadre) para fortalecer la industria agropecuaria de la región Tacna. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	X	X	X							
		DA2	Impulsar la inversión privada. (D2, D5, D6, A2, A4, A5, A6, A7, A8)	X	X	X	X	X		X	X	X	
DA3	Constituir alianzas estratégicas con escuelas de negocio de renombre para el desarrollo de las habilidades directivas de los funcionarios y autoridades de la provincia y consultoras para la ejecución de proyectos. (D1, A3)								X				
Tablero de Control		OCP1.1 En el 2018 incrementar la producción de orégano en 5% anual.	OCP2.1 En el 2018 incrementar el ingreso familiar per cápita en 5%.	OCP3.1 Al 2018 mejorar las capacidades técnicas de cosecha y post cosecha del 100% de productores.	OCP4.1 Al 2018 implementar riego tecnificado en 20 ha de cultivo de orégano.	OCP5.1 Al 2021 contar con estudios y análisis físico-químicos para mejorar la calidad del orégano.	OCP6.1 Al 2021 mejorar las carreteras que conectan a los distritos con la provincia.	OCP7.1 Al 2018 adquirir 50 ejemplares reproductores de raza Hampshire Down.	OCP8.1 Al 2019 se implementará un circuito con los principales circuitos turísticos de la provincia para atraer a 7,200 turistas al año. Actualmente no se cuenta con un circuito integrado.	OCP9.1 Al 2019 lograr ingresos por S/ 1'080,000; actualmente no se generan ingresos por el turismo			
1. Perspectiva financiera		OCP1.2 A partir del 2019 al 2021 incrementar la producción de orégano en 9% anual.	OCP2.2 A partir 2019 incrementar el ingreso familiar per cápita en 10%.	OCP3.2 Al 2021 instalar tecnología de secado de orégano en todos los núcleos de productores.	OCP4.2 A partir del 2019 al 2028 implementar riego tecnificado en 55 ha de cultivo de orégano por año.	OCP5.2 Al 2019 instalar vivero por cada núcleo de productores de orégano con material genético de alta calidad.	OCP6.2 Al 2021 ejecutar la primera etapa de la construcción de la represa de Cularhaura para almacenar hasta 2.55 MM m ³ de agua.	OCP7.2 Al 2019 importar 20 módulos de reproductores hembras y machos.	OCP8.2 Al 2013 la provincia contará con una oferta de servicios para atraer a 12,960 turistas al año. Incremento de 80% de turista respecto al 2019.	OCP9.2 Al 2023 lograr ingresos por S/ 1'944,000; se incrementará 80% respecto a ingresos del 2019.			
2. Perspectiva del cliente		OCP1.3 A partir del 2020 incrementar a 3 cosechas de orégano por año.	OCP2.3 Incrementar al 2023 en 10% la población con educación secundaria completa.	OCP3.3 Al 2021 mejorar la infraestructura y equipamiento de los centros de acopio.	OCP5.3 Al 2022 recuperar y mejorar la calidad de los suelos de cultivos, actualmente son 693 hectáreas en producción.		OCP7.3 Al 2019 importar 60 pajillas de embriones y 50 pajillas de semen de la especie Hampshire Down.	OCP8.3 Al 2027 la provincia contará con oferta de servicios para atender a 35,591 turistas al año. Incremento de 175% de turista respecto al 2023.	OCP9.3 Al 2027 lograr ingresos por S/ 5'338,000; se incrementará 175% respecto a ingresos del 2023.				
		OCP1.4 Incrementar la producción de orégano en 13.5% anual en el periodo 2021 al 2027.											
		OCP1.5 Al 2028 el rendimiento de la cosecha de orégano exportable será de 7,000 Kg/ha, incrementándose a una tasa de 1.6% anual, actualmente es 5907 Kg/ha.											
RECURSOS													
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL													
PLANES OPERACIONALES													

Respeto por nuestra identidad, como una forma de preservar nuestra cultura, que se ve reflejada en tradiciones, historias, raíces comunes, creencias, valores y costumbres.

Responsabilidad social, como medio para asegurar el desarrollo sostenible, buscando el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social.

Respeto por el medio ambiente, protegiendo nuestros recursos naturales, asegurando su continuidad para las generaciones futuras, y contribuyendo al desarrollo sostenible.

Innovación, como resultado de la inversión privada y la inversión en investigación y desarrollo, alineadas a las necesidades de la provincia, buscando la mejora continua y la creación de valor para el incremento nuestra ventaja competitiva.

Desarrollo humano, a través del desarrollo de programas de educación de calidad, alineados a las necesidades de la provincia, logrando mejorar la calidad de vida de la población y preparándola para los retos que imponen los mercados competitivos hoy en día.

Igualdad e inclusión social, rechazando cualquier tipo de discriminación, por el motivo que fuere, y asegurando que los pobladores puedan ejercer sus derechos, generando oportunidades para las poblaciones en riesgo, de manera que puedan elevar su calidad de vida, participando plenamente en la vida económica, social y cultural de la provincia.

Transparencia, a fin de mantener siempre informada a la población de manera veraz y oportuna, rindiendo cuentas y otorgando el acceso a la información.

Integridad y honestidad, como pilares del accionar de nuestras autoridades, mostrando entereza moral, respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y los bienes ajenos.

Gestión integrada y eficiente, de forma que la provincia obtenga enormes beneficios al menor costo posibilitando el desarrollo sostenible a largo plazo, con una visión holística que permita generar estrategias que beneficie a todos.

Código de Ética

Respetar las leyes peruanas y los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado, anteponiendo la legislación peruana a cualquier otro interés personal, empresarial, o social. Reconocer al Poder Judicial o al sistema de arbitraje, como instancias válidas frente a cualquier conflicto o divergencia.

Rechazar y condenar todo acto de discriminación por raza, condición económica, credo y otros que atenten contra la integridad de las personas.

Velar por el uso eficiente de los recursos naturales de forma que se garantice la sostenibilidad medio ambiental.

Respetar la identidad de la provincia, fomentando actividades que preserven sus tradiciones, creencias, valores y costumbres.

Rechazar y condenar todo acto de corrupción.

Rendir cuentas públicamente, presentando información relevante periódicamente de la gestión provincial de manera veraz y oportuna.

Impulsar programas de educación acorde a las necesidades de la provincia, que permitan el desarrollo personal y familiar de los pobladores, elevando su calidad de vida, permitiéndoles acceder plenamente a la actividad económica, social y cultural de la provincia.

Fomentar actividades de investigación y desarrollo, e inversión privada que permitan la incubación de ideas innovadoras a ser implementadas dentro de las actividades económicas de la provincia.

Fomentar la formalización como medio para el acceso a un mayor número de oportunidades comerciales, acceso al sistema financiero formal y mejora de la calidad de vida de los pobladores.

Promover y velar por las relaciones transparentes y honestas de todos los actores de la cadena de valor de las diferentes actividades económicas de la provincia.

Velar por la creación de puestos de trabajo dignos que mejoren la calidad de vida de los pobladores.

Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2017). *Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales (Algunos también llamados "TLC")*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?view=article&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&format=pdf&option=com_content&Itemid=27
- Acuerdos Comerciales del Perú. (2017). *¿Qué Acuerdos Comerciales tenemos?* <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>
- Acuerdo Nacional. (2014a). *Definición*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/?print=pdf>
- Acuerdo Nacional. (2014b). *Objetivos del Acuerdo Nacional*. <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/objetivos-del-acuerdo-nacional/?print=pdf>
- Agrobanco. (2013). *Tecnificación del riego. Chaninchasqa yaku chaqrakunaman apay*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdf_cpc/revista_agropecuaria_8.pdf.
- Alarco, G., (s.f.) *Avances y límites luego del Acuerdo Nacional y el Plan Perú 2021*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CB1DB69FEC88EC3A05257C7C006577FC/\\$FILE/avancesylimitesluegodelacuerdonacional.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CB1DB69FEC88EC3A05257C7C006577FC/$FILE/avancesylimitesluegodelacuerdonacional.pdf)
- Apaza A. (2016, 29 de mayo). Orégano de Tacna se abre mercado en Europa. *Diario Correo*. Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/oregano-de-tacna-se-abre-mercado-en-europa-675571/>
- Así está el Perú 2016: la importancia de crear una política anticorrupción. (2016). *Radio Programas del Perú (RPP)*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-la-importancia-de-crear-una-politica-anticorrupcion-noticia-948473>

Asociación de Municipalidades del Perú [AMPE]. (2017). *Historia de la AMPE*. Recuperado de http://www.ampeperu.gob.pe/qs_historia_ampe.php

Balarezo, C., D'Alessio, M., Lisung, C., & Ojeda, J. (2012). *Plan Estratégico del Envase*.

Recuperado de

[https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjC-)

[snNhODUAhVFRCYKHZ9jAogQFggI1MAA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.p](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjC-snNhODUAhVFRCYKHZ9jAogQFggI1MAA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4558%2FBALAREZO_DALESSIO_LISUNG_OJEDA_ENVASE.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNE-Mt0EmziMYPOF5eMpgOqgD_h4LBQ)
[e%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4558%2FBALAREZO](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjC-snNhODUAhVFRCYKHZ9jAogQFggI1MAA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4558%2FBALAREZO_DALESSIO_LISUNG_OJEDA_ENVASE.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNE-Mt0EmziMYPOF5eMpgOqgD_h4LBQ)
[_DALESSIO_LISUNG_OJEDA_ENVASE.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNE](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjC-snNhODUAhVFRCYKHZ9jAogQFggI1MAA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4558%2FBALAREZO_DALESSIO_LISUNG_OJEDA_ENVASE.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNE-Mt0EmziMYPOF5eMpgOqgD_h4LBQ)
[Mt0EmziMYPOF5eMpgOqgD_h4LBQ](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjC-snNhODUAhVFRCYKHZ9jAogQFggI1MAA&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F4558%2FBALAREZO_DALESSIO_LISUNG_OJEDA_ENVASE.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNE-Mt0EmziMYPOF5eMpgOqgD_h4LBQ)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Nota Informativa: Programa Monetario de abril 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-04-06-2.pdf>

Banco Mundial: Perú crecerá 2.7% este año según proyecciones de Consensus Forecat. (2017, 11 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-ajusta-sus-proyecciones-y-preve-que-peru-crecera-27-este-ano-2202147>

Banco Mundial [BM]. (2017). *Perú Panorama general. Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Candarave ocupa primer lugar en ECE 2016 en Tacna. (2017). *Diario Correo*. (2017, 10 de abril). Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/candarave-ocupa-primer-lugar-en-ece-2016-en-tacna-742471/>

Chirinos, O., Mc Bride, E., Abarca, J., Coaquira, J., García, L., & León, D. (2009, junio). Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-global/2009/exportacion-de-oregano-de-tacna-al-mercado-de-brasil/>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015). *Perfil del Turista Extranjero que visita Tacna – 2015*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Descargar?url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/tips/2327/PTE%2015_%20Turista%20que%20visita%20Tacna1.pdf
- Crisis externa, inseguridad y conflictos sociales desaceleran turismo en Perú. (2014). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/crisis-externa-inseguridad-y-conflictos-sociales-desaceleran-turismo-peru-2106466>
- D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, Lima, Perú: Pearson Educación del Perú S.A.
- D'Alessio, F., Del Carpio, L., Álvarez, C., Burneo, K., & Dávila, S. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI que Aprueba la Política Nacional Agraria. (2016). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretossupremos/2016/ds02-2016-minagri.pdf>
- Dirección Regional de Agricultura de Tacna. (2012). *Plan Regional Agrario de Tacna - 2012*. Recuperado de <http://siar.regiontacna.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=187&verPor=&idTipoElemento=24&idTipoFuente=>
- Dirección Regional de Agricultura Tacna. (2014). *Producción Orégano Seco/Año en la Región Tacna*. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-tacna-2015.pdf>
- Dirección Regional de Agricultura de Tacna. (2016). *Producción y Exportación de Orégano de la Región Tacna 2016*. Recuperado de

http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/oregano/produccion_exportacion_oregano.pdf

Dirección Regional de Agricultura de Tacna. (2017). *Exportación de Principales Productos Agrícolas de la Región Tacna – 2016*. Recuperado de http://www.agritacna.gob.pe/gestores/estadistica/of_ol_estadidet_e/archivos/9264028117_5464912764.pdf

Dirección Regional de Salud de Tacna. (2017). *Boletín Estadístico 2016*. Recuperado de http://diresatacna.gob.pe/media/ckeditor/files/estadistica/Boletin_Estadistico_2016.pdf

Economista, E. (2016, febrero 11). *El mercado de los fertilizantes*. *Economista* Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1764277183?accountid=28391>

EcuRed (2017). *Orégano*. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Or%C3%A9gano>

El Perú es el país con mayor atractivo de inversión para empresas chilenas. (2017, 05 de junio). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/economia-internacional/230141-el-peru-es-el-pais-con-mayor-atractivo-de-inversion-para-empresas-chilenas/>

Estadística de la Calidad Educativo [ESCALE] de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016). *Resultados del Censo Escolar y DRE/UGEL 2016 - Tacna*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=202b11cd-2c05-455a-8d4f-53963c91d5d4&groupId=10156

Estrada, A., Echevarría, V., Durand, P., & Castro, K. (2016). *Planeamiento Estratégico del Mango en el Perú* (Tesis de MBA). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

- Expansión. (2016). *Perú - Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- Gálvez, V., & Osóres, M. (2015). *Marco legal peruano en el 2015: Un impulso a la inversión. Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/marco-legal/151255-marco-legal-peruano-en-el-2015-un-impulso-a-la-inversion/>
- Gashenko, I. V., Vokina, S. G., Romanov, D. G., Bezrukova, T. L., & Kozenko, Y. A. (2016). Theoretical and methodological aspects of innovation development in modern economic systems. *Contemporary Economics*, 10(4), 363-372. Recuperado de <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.5709/ce.1897-9254.223>
- Gobierno Regional de Tacna. (2009). *Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Tacna 2008 – 2009*. Recuperado de: http://www.agritacna.gob.pe/gestores/presenta/ofplanificadet/archivos/1117771164_1305064644.pdf
- Gobierno Regional de Tacna. (2017). *Cordero candaraveño: Repoblarán y potenciarán la especie para incrementar su venta en el país*. (2017, 08 de junio). Recuperado de <http://www.regiontacna.gob.pe/visor/noticia/NO00006577>
- Guevara, B. (2017). *Los Fitotoldos: Una alternativa de producción para garantizar la nutrición infantil*. Recuperado de <http://www.cicap.org.pe/pdf/Fitotoldos.pdf>
- Inflación cerró el 2016 en 3,23%, sobre rango meta del BCR. (2017, 02 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerro-2016-3-23-rango-meta-bcr-231455>
- Infogob (s.f.). Observatorio para la Gobernabilidad. Recuperado de <http://www.infogob.com.pe/Politico/ficha.aspx?IdPolitico=14536215&IdTab=0>

INEI: Economía peruana creció 3.90% en el 2016, poco más de lo que se esperaba. (2017, 15 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-39-2016-poco-mas-lo-que-se-esperaba-2182232>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2016). *Legislación*. Recuperado de

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000 – 2015*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Investigación [INEI]. (2009a). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009. El Enfoque de la pobreza monetaria*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000 – 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Investigación [INEI]. (2013). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2004 – 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Investigación [INEI]. (2016). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016. Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2007 - 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Producto Bruto Interno por Departamentos (Cifras Preliminares) - Total País 2007 - 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_actividades_2.xlsx

<https://www.indecopi.gov.pe/web/derecho-de-autor/legislacion>

Instituto Peruano de Competitividad. (2015). *El Perú sigue en caída libre, prácticamente para salir del ranking*. Recuperado de <http://inspercom.org/index.php/ranking-de>

competitividad-imd-centrum-2015-el-peru-sigue-en-caida-libre-practicamente-para-salir-del-ranking/

IPSOS. (2016, noviembre). *Perú 2017, de la informalidad a la modernidad*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf

La lucha contra el terrorismo. (2017, 12 de setiembre). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-la-lucha-contra-terrorismo-59278.aspx>

Las TIC y su impacto en el desarrollo del Perú. (2015, 20 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/opinion/tic-impacto-desarrollo-peru-opinion-390202>

Libro Blanco de la Defensa Nacional. (2005). *Capítulo III - Política de Estado para la Seguridad y la Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf

Los smartphones se disparan en Perú: A fin de año pasarían los 8 millones. (2016, 22 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/smartphones-se-disparan-peru-fin-ano-pasarian-8-millones-2175233>

Law, P (2016). *El Cara Negra: Cordero de Candarave*. Recuperado de <http://www.eltrinche.com/la-despensa/el-cara-negra-cordero-de-candarave/>

Lujan, C. (2013). *Candarave: El potencial de Internet y los contenidos*. *Terra*. Recuperado de <https://noticias.terra.com.pe/peru/candarave-el-potencial-de-internet-y-los-contenidos,cfcceda8291de310VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*. Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017* (nivel provincial). Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=noticias/boletin-produccion-agricola-y-ganadera-2017>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2008). *Compendio de Legislación Ambiental Peruana. Volumen VI Legislación Ambiental Sectorial*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/Compendiolegislacion06.pdf>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2013-2016*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/rm_334-2012-minam.pdf
- Ministerio de Cultura [MC]. (2012). *Lineamientos de Política Cultural 2013-2016*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Lineamientos de la Política Arancelaria. Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/pol_econ/documentos/lineamientos_politica_arancelaria_12012006.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017 - 2019 Revisado. Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019-revisado.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Acuerdos Internacionales*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-internacionales>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2009). *Capacitación en Gerencia y Administración (Orégano) 2009*. Proyecto de cooperación ue-peru / Penx).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2009). *Reglamento de la ley general de turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/essna/reglamento_ley_general_de_turismo.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=2
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *RM N°377-2015-MINCETUR*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/RM_N377.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2003). *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [MINTRA]. (2016). *Compendio de normas laborales*. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/direccion-general-de-trabajo/compendio-de-normas-laborales/>
- Municipalidad Provincial de Candarave (2017). *Portal de Transparencia*. Recuperado de http://www.municandarave.gob.pe/web/tra_portal.php#det
- Myperuglobal (2016). *Mercados y oportunidades para la exportación de Orégano*. Recuperado de <http://myperuglobal.com/blog/mercados-y-oportunidades-para-la-exportacion-de-oregano/>

Normas Legales. (2014). *El Peruano*. Recuperado de

<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/declaran-de-interes-regional-la-conservacion-de-la-raza-ovin-ordenanza-n-033-2014-crgobregtacna-1181402-12/>

No existe triángulo terrestre con Chile. (2016, 14 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/politica/cancilleria-no-existe-triangulo-terrestre-chile-2174637>

Olga, S. (2016). *Cordero candaraveño: Repoblarán y potenciarán la especie para*

incrementar su comercialización en el país. Recuperado de

<http://lagransaladenoticias.com/2017/06/08/cordero-candaraveno-repoblaran-y-potenciaran-la-especie-para-incrementar-su-comercializacion-en-el-pais/>

Paria, A. (2012). *Análisis Económico del Cultivo del Orégano (Origanum vulgare L.) en la Comunidad Campesina de Borogueña, distrito de Ilabaya, provincia Jorge Basadre, región Tacna*. Recuperado de

<http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/539/TG0411.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, C. (2008). *Carne de cordero: beneficios y propiedades*. Natursan. Recuperado de

<https://www.natursan.net/carne-de-cordero-beneficios-y-propiedades/>

Perú se ubica entre los países con mejor clima de negocios en Latinoamérica. (11 de febrero de 2016). *Radio Programas del Perú (RPP)*. Recuperado de

<http://rpp.pe/economia/economia/peru-se-ubica-entre-los-paises-con-mejor-clima-de-negocios-en-latinoamerica-noticia-937503>

Perú y Chile: cuatro claves en las relaciones económicas entre ambos países. (2016, 24 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-y-chile-cuatro-claves-relaciones-economicas-entre-ambos-paises-2170848>

Plan Basadre (2012). *Plan de Desarrollo Regional Concertado TACNA al 2023*. Recuperado

de http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/PLAN_B2014.pdf

- Presidencia del Consejo de Ministros (2014). *Primera etapa del Fondo de Desarrollo de Candarave, en Tacna, alcanza el 97% de ejecución en obras*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2014/11/primera-etapa-del-fondo-de-desarrollo-de-candarave-en-tacna-alcanza-el-97-de-ejecucion-en-obras/>
- Productores de cordero de Candarave llegan a Mistura. (2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/productores-cordero-candarave-llegan-mistura-video-255118>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Índice de Desarrollo Humano Departamental, Provincial y Distrital 2012*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. Recuperado de http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/HDR2016/HDR_2016_report_spanish_web.pdf?download
- ProInversión (2016). *Marco para la Inversión Privada en el Perú y rol de PROINVERSION*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/EVE/FORO_INVERSIONPRIVADA/2_CHerrera.pdf
- ProInversión. (2017). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>
- Provincia de Candarave (2003). *Plan Estratégico Candarave 2003 – 2013*. Candarave, Perú: Autor.
- Qué es el triángulo terrestre que vuelve a enfrentar a Perú y Chile. (2014, 21 de agosto). *BBC Mundo*. Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140821_mapa_triangulo_terrestre_polemica_ac

Regiones de Tacna y Moquegua lideran prueba ECE a nivel nacional. (2017). *Diario La República*. (2017, 10 de abril). Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/1030138-regiones-de-tacna-y-moquegua-lideran-prueba-ece-a-nivel-nacional>

Riesgo país de Perú subió tres puntos básicos a 1.62 puntos porcentuales. (2017). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-tres-puntos-basicos-162-puntos-porcentuales-2181608>

Rosas, P. (2015, 06 de noviembre). ¿Por qué Perú y Chile tienen una nueva polémica de límites? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-chile-nueva-polemica-limites-388799>

Sánchez, A. (s.f.). *Migraciones Internas en el Perú*. Recuperado de http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/MI_6_img.pdf

Secretaría de Turismo de México (2016). *Ranking Mundial del Turismo Internacional*. Recuperado de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología [SENAMHI], Ministerio del Ambiente [MINAM] & Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013). *Normales Decadales de Temperaturas y Precipitación y Calendario de Siembras y Cosechas*.

Recuperado de

http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroclima/ragroclimaticos/normales_decadales.pdf

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología [SENAMHI]. (s.f.). *Guía Climática Turística*. Recuperado de

http://www.senamhi.gob.pe/main_down.php?ub=est&id=guia_GuiaClimaticaTuristica

a

- Seis consecuencias económicas de los atentados terroristas. (2016, 22 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/seis-consecuencias-economicas-atentados-terroristas-175027>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2017). *Tacna: Senasa certifica 18 toneladas de orégano para su exportación a Brasil*. (2017, 02 de agosto). Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/tacna-senasa-certifica-18-toneladas-de-oregano-para-su-exportacion-brasil/>
- Si gasto público en computación en la nube sube 10%, PBI crecería 0.75%. (2015, 09 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/si-gasto-publico-computacion-nube-suba-10-pbi-creceria-075-2150643>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017). *Partidas Arancelarias del Orégano (Origanum Vulgare) 2016*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=139&pnomproducto=Or%E9gano
- Sistema de Información Estadística de Turismo (2017). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html#>
- Southern Copper Corporation (2015) *Cumpliendo Metas*. Informe Anual 2015.
- Southern Copper Corporation (2015) *Desarrollo con Sentido*. Informe de Desarrollo Sustentable 2016.
- Taipe, A. (2016, 20 de julio). Inversión chilena en Perú suma US\$16.755 millones desde 1990. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-chilena-peru-suma-us-16-755-millones-1990-219298>
- The Observatory of Economic Complexity [OEC]. (2017). *Perú*. Recuperado de <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/>

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM]. (2006). *Historia del Perú compendiada para uso de los colegios y de las personas ilustradas*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/historia/escri_fundacionales/cap01.pdf
- Valdés, H., Azuara, O., Corrales, M., González, Á., Tata, D., Carlos, J., & Ramírez, N. (2016). *Country Program Evaluation: Peru 2012-2016*. Inter-American Development Bank. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7537/Documento-de-Enfoque-Evaluacion-del-Programa-de-Pais-Peru-2012-2016.pdf?sequence=2>
- Valle con 85 géiseres es la nueva atracción turística natural de la región Tacna. (23 de diciembre de 2012). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/23-12-2012/valle-con-85-geiseres-es-la-nueva-atraccion-turistica-natural-de-la-region-tacna>
- Vásquez, F. (2012). *La Relación entre Crecimiento Económico y Desarrollo Humano*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-02.pdf>
- Vega, L. (2013). El cordero candaraveño saca cara por región Tacna. *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/02-06-2013/el-cordero-candaraveno-saca-cara-por-region-tacna>
- Villaca, R. (2013). *Secretos del Éxito del Cordero Candaraveño*. Recuperado de <http://riocallazas.blogspot.pe/2015/05/secretos-del-exito-del-cordero.html>
- Villegas, M. (2017, 01 de octubre). Sendero. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/opina21-maria-cecilia-villegas/sendero-378240?href=tepuedeinteresar>

Apéndice A: Entrevista realizada al alcalde de la provincia de Candarave

Transcripción

A continuación se presenta la entrevista con el alcalde de la provincia de Candarave.

1. ¿Cómo le gustaría ver su provincia dentro de 10 años?

Quisiera que mi provincia sea próspera en lo relacionado a lo que es el cordero candaraveño, también el cultivo del orégano y el turismo; asimismo la producción de carne y leche de vacuno; estas son las actividades que actualmente se realizan, pero sin embargo tienen serios problemas. Me agradecería que la economía de la población mejore; asimismo tenemos actualmente un problema de migración de personas por falta de condiciones que garanticen fuentes de trabajo.

Por otra parte considero que la construcción de represas es muy importante para el desarrollo de los distritos de la provincia; esta construcción beneficiaría a la ganadería y sobre todo a la agricultura (represas en Callazas, Calientes y Turunturo), estas represas servirán en épocas de escasas de agua, en los meses de agosto a diciembre que estamos desabastecidos por la sequía, ya que nos encontramos ubicados en la cabecera del desierto de Atacama,

2. ¿Cuáles considera que son las principales barreras de desarrollo de la provincia?

El problema que actualmente existe en mi provincia es el desabastecimiento del forraje; el forraje es el principal alimento para la crianza de animales; para que exista más forraje se necesita mayores volúmenes de agua; la escasez de agua impacta directamente en la producción de alfalfa, que es el principal alimento para el ganado; por ejemplo hay parcelas que se riegan cada tres meses y la alfalfa lo soporta, ya que tienen raíces de un metro a un metro y medio; es decir la alfalfa soporta la sequía; por eso es importante que se priorice la construcción de las represas con un sistema de regulación de agua para riego. Con respecto a la agricultura, la carencia de agua

imposibilita aprovechamiento del 100% de sus parcelas, ya que destinan solo el 60% para el cultivo, el resto se encuentra seco (en desuso). Anteriormente en Candarave llovía 3 meses y en actualidad solo llueve de 20 a 25 días al año, a veces un mes, estamos en una zona bastante seca, a veces llueve en enero, febrero o marzo. Para el autoconsumo la gente produce también zapallo (en Curibaya), maíz y haba.

El financiamiento también representa un problema, los agricultores no pueden acceder a un préstamo bancario, ni periodos de gracia mientras dure el cultivo, anteriormente existía la facilidad del banco agrario, los préstamos deberían ser de al menos 6 a 8 meses.

La ejecución de la construcción de la obra de las represas de Callazas, Calientes son de vital importancia; habiendo agua existirá mayor forraje para los ganados y ovinos; así como también mayores campos de cultivo.

Por otra parte, los intermediarios representan un problema para la provincia; ellos compran en las chacras papa, maíz y el orégano, posteriormente estos productos los llevan a la ciudad de Tacna, para su venta. En el caso del orégano, el producto es mezclado con otros de calidad inferior; este orégano es exportado a Chile en donde es embazado y comercializado como marca propia.

El poder de negociación que tienen los compradores es bastante fuerte; los productores por otra parte son muy individualistas, no trabajan en grupo, lo cual es aprovechado por los intermediarios que realizan sus arreglos con cada productor; por ejemplo recientemente la municipalidad de Huanuara ha exportado orégano a Europa (inclusive cuentan con certificación de orégano orgánico) y el precio se ha incrementado; por esta razón los intermediarios están ofreciendo el precio hasta de S/15 por kg por el orégano a los productores para que ya no exporten.

El financiamiento por parte del gobierno es fundamental, se tienen proyectos que están a la espera de ser aprobados, estos datan desde el año 1999 y no se realizan debido a la dejadez del gobierno regional de Tacna; ellos son responsables, son la unidad ejecutora; desde que ingresé a este gobierno, hemos tenido que volver a solicitar la construcción de las represas. Actualmente estamos en la etapa de licitación de la elaboración del expediente técnico. Asimismo los intereses individualistas representan un grave problema en la región, ya que existe y se fomenta la corrupción; se licitan proyectos, se contratan a empresas, estas empresas sub contratan a trabajadores; estos intereses hacen que el poblador y las provincias sean los más perjudicados; asimismo los procesos de licitación eran muy engorrosos, felizmente ahora estos problemas han sido superados.

3. ¿A quiénes considera aliados para superar esta problemática?

Para la provincia de Candarave, el principal aliado es la empresa Southern Peru y en Lima Agro Rural, esta última es una institución del Estado. Ellos ejecutan obras de infraestructura (pequeños reservorios, canales), con el dinero del Estado. Actualmente Southern administra un fondo de desarrollo en Candarave, estos fondos se invierten en infraestructura hidráulica y también mejora de obras.

Asimismo, últimamente estamos enfocados en fomentar la actividad turística en nuestra provincia, por ejemplo tenemos el bosque de Queñua, tenemos los Geisers, la laguna de Aricota y Suches, etc. Estos lugares representan atractivos importantes en nuestra provincia.

4. ¿Cuáles considera que son los motores actuales que impulsan la economía en la provincia, y cuáles serían esos motores para los próximos años?

La población de Candarave subsiste a través de la crianza del ganado vacuno, extraen leche y elaboran quesos, esta es la base de sus economías de las familias de mi

pueblo; por ejemplo, cada familia puede producir de tres a doce quesos. Estos quesos son comprados por intermediarios que compran la docena a S/120, estos quesos son vendidos en Tacna a S/15. Por otra parte, algunas familias también se dedican al cultivo de la papa, pero solo para autoconsumo; otras también instalan grandes cantidades del tubérculo para poder comercializar, esta producción se lleva a la ciudad de Tacna y se comercializa. En resumidas cuentas, todas las familias tienen de alguna forma vacas y se dedican a la agricultura, ya sea en una mayor o menos proporción. Otras familias se dedican a la crianza de corderos, posteriormente los venden, el problema que actualmente existe es el forraje.

5. ¿Cuál es la mayor preocupación en cuanto a las condiciones de la población (edad, educación, salud, ingresos)?

La mayor preocupación que se tiene es que existe población mayor a los 40 años; los hijos salen a estudiar a Tacna y ya no regresan; otras personas migran a la ciudad de Antofagasta – Chile (personas que no han estudiado) y se establecen por estas tierras, estas personas ya no regresan a la provincia, mientras que las personas mayores se quedan en la provincia. En cuanto los temas concernientes al sector Salud, Candarave cuenta con postas médicas, cuenta además con una ambulancia que traslada a los enfermos a la ciudad de Tacna en 4 horas, cuando lo normal el viaje debería ser de 3 horas.

Las carreteras actualmente se están asfaltando, se requieren de la construcción de dos puentes para poder terminas la construcción, estas carreteras están conectando a las ciudades y llegan hasta Bolivia, esto es importante para el progreso de las provincias.

6. ¿Cuentan con programas de capacitación dirigido a los principales sectores?

No existen programas de capacitación en la provincia, pero consideramos que si deberían existir estos programas, sobre la instalación de cultivos, crianza de animales (así como el cordero candaraveño), ganado vacuno y animales menores. Asimismo, el cómo mejorar el cultivo del orégano y otros como son seguridad vial, y seguridad ciudadana. La inversión privada es importante para poder fomentar este tipo de programas y dar valor agregado a los productos. Una de las barreras que imposibilitan el ingreso de inversionistas es la desconfianza por parte de los productores, la desconfianza en la provincia es muy fuerte.

7. ¿Considera que existen un mercado nacional con potencial para el cordero candaraveño?

Para el cordero candaraveño existe un mercado nacional que poco a poco está aceptando con agrado el potencial y exquisitez de esta carne, por ejemplo existen empresarios que llevan el cordero a la feria gastronómica de Mistura, estos productores son apoyados por la empresa Southern, quienes promocionan el producto. Asimismo el año pasado el cordero candaraveño tuvo participación en la feria Perú Mucho Gusto, en esta última feria todos los municipios de los distritos de la provincia de Candarave participaron. Esta participación tuvo mucho éxito, debido a que ganaron el premio al mejor sabor.