

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Luya

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

OTORGADA POR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

PRESENTADA POR

Carlos Huamancayo Quiquín

Carmen Natividad Hasegawa Lévano

Luis Alberto Rojas Espinoza

Juan Luis Romero Belón

Asesor: Carlos Bazán Tejada

Santiago de Surco, febrero 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

Ante todo, a Dios.

A CENTRUM católica por promover el desarrollo de las provincias en el Perú mediante el planeamiento estratégico generando competitividad sostenible.

Al profesor Dr. Fernando D'Alessio Ipinza y Dra. Gloria Zambrano, por sus valiosas enseñanzas, sus certeros aportes, y su amable disponibilidad.

A los profesores Dr. Carlos Bazán y Dr. Manuel Chu, por su valiosa colaboración y sugerencias.

A los todos profesores del MBA Gerencial Internacional XCIV G94 de CENTRUM católica y de EADA Business School, por los valiosos conocimientos transmitidos.

A los alumnos del MBA Gerencial Internacional XCIV G94 de CENTRUM Católica, cuyas experiencias enriquecieron cada una de las sesiones de clase.

A nuestras familias, por su apoyo y paciencia incondicional, que nos facilitaron finalizar con éxito nuestros estudios.

Dedicatorias

A mi esposa y a mis hijos, por la fortaleza que me dan para seguir siempre adelante, su gran amor e incomparable compañía. A mi padre y hermanos, por estar siempre presentes y darme sabios consejos que me ayudaron a superar diferentes obstáculos en el transcurso de mi vida.

Carlos

A mi esposa Pily, mis hijos Manuel Diego, Juan Julio, Luis Fernando y Billie Mizel, por dar la fortaleza para proyectar el camino correcto, con su comprensión e incomparable compañía. A mis Padres Manuel y Antonieta, por inculcarme enseñanzas y valores de vida.

Juan

A Dios por las innumerables oportunidades brindadas en mi vida. A Yenny Liz, por su confianza para continuar este MBA. A mis hijas, que son el motor de mi existencia y en memoria de mis padres: Alberto y Juana que desde el cielo me continúan guiando.

Luis

A Dios por mi vida, a mis padres por su amor, apoyo, consejos y dirección en mi formación personal y profesional, a mis hermanas y a toda mi familia y amigos por contribuir con sus consejos y orientación a esta mi formación.

Natividad

Resumen Ejecutivo

La Provincia de Luya perteneciente a región Amazonas, consta de 23 distritos cuyo desarrollo estará en función de las inversiones a ejecutar a futuro referente a la agricultura del café. en distritos de clima cálido caso de Cocabamba, Providencia, Oculli, Camporredondo, Occali, Santa Catalina, Conali y Ocumal, y desarrollar turismo en la fortaleza de Kuelap con atractivo arqueológico. El crecimiento del PBI Amazonas desde el 2007-2015 fue de 6%, por desarrollo de construcción e infraestructura hacia el 2016, el PBI reduce a 4.2%. en la provincia de Luya el PEA se reduce a 0.5% entre el 1993-2007, la densidad poblacional es de 15,59 habitantes/km², el objetivo es tener economía sostenible en Luya en base al desarrollo tecnológico del café y turismo en Kuelap.

Los análisis de factores externos e internos en el desarrollo de Luya. Se expresan estrategias y objetivos mesurables a corto, mediano y largo plazo, proyectando un horizonte desde el 2018 – 2030 (12 años), logrando que Luya duplique su producción de café, y desarrollar el turismo de Kuelap, para que el porcentaje de crecimiento sostenible de su PBI sea de 20% en promedio al 2030 o su equivalente de US\$ 10'000,000 anuales (US\$ 9'000,000 por agroindustria y US\$ 1'000,000 por turismo), al 2016 por producción de café se tiene US\$ 4'500,000 (10% del total en Amazonas) y US\$ 500,000 por turismo. Lograda la meta Luya estará dentro de las 10 primeras provincias del Perú con desarrollos sostenibles en la producción y evolución tecnológica del café y turismo vivencial en Kuelap, como dos pilares de desarrollo en una secuencia de mejora y evolución tecnológica, mediante el mapeo de procesos detectados en la provincia de acuerdo a la información detallada obtenida en la Municipalidad provincial de Luya – Lamud, proyectando una visión de liderazgo.

El planeamiento estratégico de la provincia de Luya contempla ocho estrategias. En este resultado del plan se propone seis Objetivos de Largo Plazo siendo formulados y enfocados como estrategias de mejoras permanentes en el tiempo. Asimismo 13 OCP, los

cuales desarrollan diversas áreas, como agroindustria con el desarrollo tecnológico de producción de café, turismo sostenible con Kuelap. La óptica del presente documento está enfocado en transformar el presente de la provincia de Luya - Lamud, con la innovación, investigación y especialización de agroindustria del café y el turismo mediante la inversión.



Abstract

The Province of Luya belonging to the Amazonas region, consists of 23 districts whose development will be based on the investments to be made in the future regarding coffee agriculture. In warm weather districts case of Cocabamba, Providencia, Oculli, Camporredondo, Occali, Santa Catalina, Conali and Ocumal, and develop tourism in the Kuelap fortress with archaeological attraction. The growth of the Amazonas GDP from 2007-2015 was 6%, due to the construction and infrastructure development towards 2016, the GDP decreases to 4.2%. In the province of Luya the PEA is reduced to 0.5% between 1993-2007, the population density is 15.59 inhabitants / km², the objective is to have a sustainable economy in Luya based on the technological development of coffee and tourism in Kuelap.

The analysis of external and internal factors in the development of Luya. Strategies and measurable objectives are expressed in the short, medium and long term, projecting a horizon from 2018 - 2030 (12 years), achieving Luya to double its coffee production, and develop Kuelap tourism, so that the percentage of sustainable growth of its GDP is 20% on average at 2030 or its equivalent of US \$ 10'000,000 annually (US \$ 9'000,000 for agro-industry and US \$ 1'000,000 for tourism), to 2016 coffee production is US \$ 4'500,000 (10% of the total in Amazonas) and US \$ 500,000 for tourism. Achieved the goal Luya will be within the first 10 provinces of Peru with sustainable developments in the production and technological evolution of coffee and experiential tourism in Kuelap, as two pillars of development in a sequence of improvement and technological evolution, by mapping detected processes in the province according to the detailed information obtained in the Provincial Municipality of Luya - Lamud, projecting a vision of leadership.

The strategic planning of the province of Luya contemplates eight strategies. In this result of the plan, six Long Term Objectives are proposed, being formulated and focused as strategies of permanent improvements over time. Also 13 OCP, which develop various areas,

such as agro-industry with the technological development of coffee production, sustainable tourism with Kuelap. The focus of this document is focused on transforming the present of the province of Luya - Lamud, with innovation, research and specialization of coffee agroindustry and tourism through investment.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Luya – Amazonas.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales	26
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Luya	29
3.2 Análisis Competitivo del Perú	30
3.2.1 Condiciones de los factores	30
3.2.2 Condiciones de la demanda	30
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las provincias.....	33
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	35

3.2.5	Influencia del análisis en la Provincia de Luya	37
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	37
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	38
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	40
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	42
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	47
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	49
3.5	La Provincia de Luya y sus Competidores	50
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	51
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	51
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	52
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	53
3.5.5	Rivalidad de los competidores	53
3.6	La Provincia de Luya y sus Referentes.....	54
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	55
3.8	Conclusiones.....	55
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		58
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2	Marketing y ventas (M)	59
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	62
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	63
4.1.5	Recursos humanos (H).....	64
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	65

4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	65
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	65
4.3	Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Luya y Objetivos de Largo Plazo		68
5.1	Intereses de la Provincia de Luya Lamud	68
5.2	Potencial de la Provincia de Luya Lamud	68
5.3	Principios Cardinales de la Provincia de Luya	68
5.4	Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	72
5.5	Objetivos de Largo Plazo	72
5.6	Conclusiones	74
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		75
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	75
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	77
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	77
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	81
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	82
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	84
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	84
6.8	Matriz de Ética (ME)	87
6.9	Estrategias Retenidas y de Contingencia	88
6.10	Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	88
6.11	Matriz de Posibilidades de los Competidores	89
6.12	Conclusiones	89
Capítulo VII: Implementación Estratégica		92
7.1	Objetivos de Corto Plazo	93

7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	96
7.3	Políticas de Cada Estrategia.....	99
7.4	Estructura de la Provincia de Luya	99
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	102
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	102
7.7	Gestión del Cambio	103
7.8	Conclusiones.....	103
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		105
8.1	Perspectiva de Control.....	105
8.2	Tablero de Control Integrado.....	105
8.2.1	Perspectiva financiera	107
8.2.2	Perspectiva del cliente.....	107
8.2.3	Perspectiva procesos internos	107
8.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	107
8.3	Conclusiones.....	107
Capítulo IX: Competitividad de la Organización		108
9.1	Análisis Competitivo de la Provincia de Luya	108
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Luya.....	119
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Luya	119
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	120
9.5	Conclusiones.....	121
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		122
10.1	Plan Estratégico Integral.....	122
10.2	Conclusiones.....	122
10.3	Recomendaciones	122

10.4 Futuro de Luya..... 124

Referencias..... 128



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Distritos de la Provincia de Luya</i>	2
Tabla 2	<i>Población de la Provincia de Luya</i>	4
Tabla 3	<i>PEA de Amazonas y sus Provincias (Censos: 1993 – 2007)</i>	5
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	17
Tabla 5	<i>Tasa de Crecimiento Intercensal de la Población de Luya</i>	18
Tabla 6	<i>Población, Superficie Total y Agropecuaria, según Departamento 2015</i>	19
Tabla 7	<i>Perú: Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenios 2000-2050</i>	20
Tabla 8	<i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2018</i>	23
Tabla 9	<i>Exportaciones por Grupo de Productos 2007-2016 (Valores FOB Millones US\$)</i> 32	
Tabla 10	<i>Productos Más Exportados 2016-2017 (Participación)</i>	33
Tabla 11	<i>Ranking IGC 2016-2017 Nivel Mundial</i>	34
Tabla 12	<i>Ocupación según Agrupación (Censo 2007)</i>	44
Tabla 13	<i>Pea con Características Especiales de Luya (Censo 2007)</i>	45
Tabla 14	<i>Matriz de Factores Externos</i>	50
Tabla 15	<i>Análisis de la Atractividad de Luya</i>	54
Tabla 16	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Luya</i>	56
Tabla 17	<i>Presupuesto y Ejecución de Ingresos de la Provincia de Luya 2016</i>	64
Tabla 18	<i>Matriz MEFI</i>	66
Tabla 19	<i>Principales Indicadores de Luya (Censo 2007)</i>	69
Tabla 20	<i>Matriz del Interés de Luya</i>	72
Tabla 21	<i>Matriz FODA de la Provincia de Luya</i>	76
Tabla 22	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Luya</i>	78
Tabla 23	<i>Posición y Participación de la Actividad Económica de la Provincia de Luya</i>	80
Tabla 24	<i>Matriz de Decisión de la Provincia de Luya</i>	85

Tabla 25	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Luya</i>	86
Tabla 26	<i>Matriz Rumelt de la Provincia de Luya</i>	87
Tabla 27	<i>Matriz Ética de Luya</i>	90
Tabla 28	<i>Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo</i>	91
Tabla 29	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	92
Tabla 30	<i>Población de Luya Asignada por EESS Estratégico</i>	98
Tabla 31	<i>Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Luya</i>	100
Tabla 32	<i>Acciones para Transformar la Organización</i>	104
Tabla 33	<i>Tablero de Control Integrado de la Provincia de Luya</i>	106
Tabla 34	<i>Resultado Ranking Pilar Economía 2008 – 2016 de Amazonas</i>	113
Tabla 35	<i>Población Pobre y No Pobre de LUYA 2009</i>	115
Tabla 36	<i>Resultado Ranking Pilar Empresas 2008 – 2016 de Amazonas</i>	116
Tabla 37	<i>Top Tres Empresas de Luya</i>	116
Tabla 38	<i>Ejecución de Gasto Provincias de Amazonas 2016</i>	116
Tabla 39	<i>Longitud de Red Vial por Tipo de Superficie de Rodadura de Luya– Red Vial 2000</i>	117
Tabla 40	<i>Resultado Ranking Pilar Personas 2008 – 2016 de Amazonas</i>	118
Tabla 41	<i>Resultados Índice Sector Educación de Luya– Censo 2007</i>	118
Tabla 42	<i>Resultados Índice Sector Salud de Luya– Censo 2007</i>	119
Tabla 43	<i>Inversión y Plan de Promoción</i>	126
Tabla 44	<i>Plan Estratégico Integral</i>	127

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la provincia de Luya	1
<i>Figura 2.</i> Población de Amazonas y Luya (2005-2015).....	3
<i>Figura 3.</i> Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017.....	34
<i>Figura 4.</i> Estado de gobernabilidad de la provincia de Luya 2012	39
<i>Figura 5.</i> PBI economía mundial y países desarrollados 2017 – 2018 (Var %)	41
<i>Figura 6.</i> Participación de PEA por grandes (Censo 2007).....	44
<i>Figura 7.</i> Participación de la PEA joven de Luya.	46
<i>Figura 8.</i> Composición de residuos sólidos de la provincia de Luya.....	49
<i>Figura 9.</i> Estructura orgánica de la Municipalidad de Luya 2012	60
<i>Figura 10.</i> Matriz PEYEA, la Provincia de Luya califica en el cuadrante de conservador, falta un desarrollo de nuevos productos y emprendimientos.....	79
<i>Figura 11.</i> Matriz Boston Consulting Group PEYEA, resalta la agricultura en participación.....	81
<i>Figura 12.</i> Matriz IE de la provincia de Luya.	82
<i>Figura 13.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la provincia de Luya.	83
<i>Figura 14.</i> Organigrama de la municipalidad provincial de Luya.....	101
<i>Figura 15.</i> Ranking del índice de competitividad global 2016 - 2017	109
<i>Figura 16.</i> Ranking del índice de competitividad regional 2016	111
<i>Figura 17.</i> Resultados generales del ICRP 2014 al 2016	112
<i>Figura 18.</i> Estructura del ICR	113

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

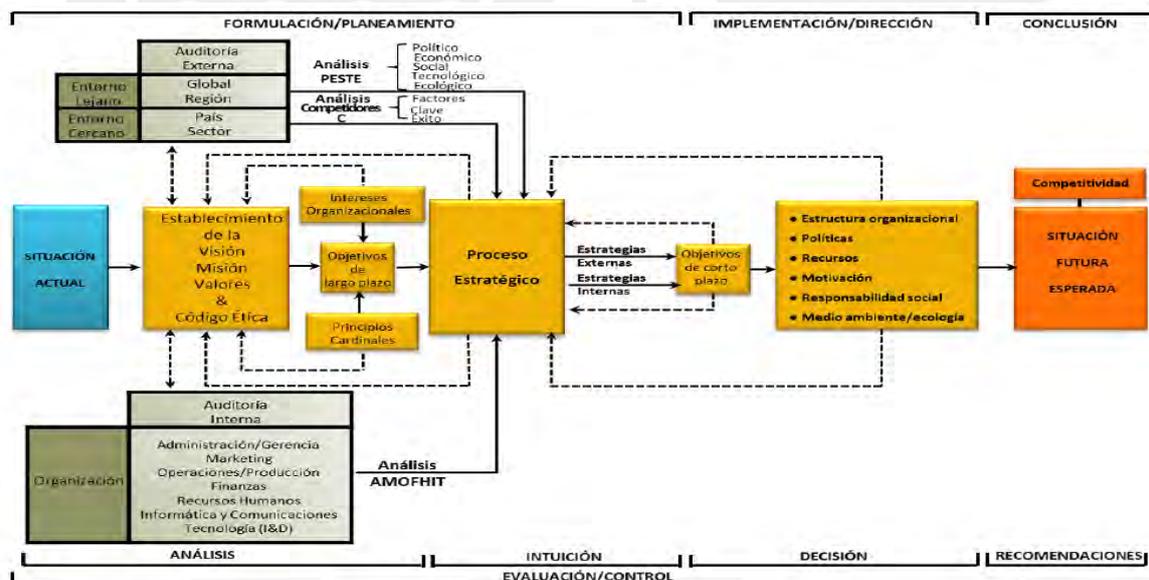


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 (D'Alessio 2012).

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 (D'Alessio, 2012).

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 (D'Alessio, 2012).

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 dos 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) (D'Alessio, 2012).

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

Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias (D'Alessio, El proceso estratégico, un enfoque de gerencia, 2012) (D'Alessio, 2012).

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 (D'Alessio, 2012).

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones (D'Alessio, 2012).

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 (D'Alessio, 2012).

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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Luya – Amazonas

1.1 Situación General

La provincia de Luya, a la cual se llamará Luya, fue creada mediante el Decreto del 5 de febrero de 1861 en el gobierno del presidente Ramón Castilla. Es una de las siete provincias que conforman el departamento de Amazonas en la zona nororiental del Perú correspondiente a 8.25% de la superficie total de Amazonas. La capital de la provincia de Luya es la ciudad de Lamud, la cual se encuentra a 2307 metros sobre el nivel del mar.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012), Luya cuenta con una superficie de 3,236.68 km², entre los cuales se encuentran tres pisos altitudinales: puna, quechua y valle tropical. Luya limita por el norte con la Provincia de Utcubamba; por el este con la Provincia de Bongará; por el sur con la Provincia de Chachapoyas; y por el oeste con el departamento de Cajamarca (ver Figura 1). Además, geopolíticamente, la provincia de Luya se encuentra conformada por veintitrés distritos (ver Tabla 1).



Figura 1. Mapa político de la provincia de Luya.
Tomado de “Perú Tourist Guide,” por Perú Top Tours, 2015
(<http://www.perutoptours.com/index01amluymapa.html>).

Tabla 1

Distritos de la Provincia de Luya

N°	DISTRITOS
1	Lamud
2	Camporredondo
3	Cocabamba
4	Colcamar
5	Conila (Cohechán)
6	Inguilpata
7	Longuita
8	Lonya Chico
9	Luya
10	Luya Viejo
11	María
12	Ocalli
13	Ocumal (Collonce)
14	Pisuquia (Yomblón)
15	Providencia
16	San Cristobal (Olto)
17	San Francisco Del Yeso
18	San Jeronimo (Paclas)
19	San Juan De Lopecancha
20	Santa Catalina
21	Santo Tomas
22	Tingo
23	Trita

Nota. . Tomado de “Compendio Estadístico Perú, 2015,” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.htm).

El territorio de Luya se extiende entre los ríos Marañón y Luya, se caracteriza por ser una zona muy accidentada con diversidad de pisos que varían desde 500 a 3800 msnm, que corresponden a la ecorregión de la selva alta según la clasificación de Antonio Brack (Cómecca, 2015). El territorio de Luya comprende las regiones naturales: suni o jalca, quechua y yunga fluvial o temple, lo que permite que la provincia de Luya cuente con un gran potencial en cuanto a recursos naturales y culturales.

De acuerdo a información estadística del Instituto Nacional de Estadística e Informática del 2005 al año 2015, la población de Amazonas en promedio corresponde el 1.40% de la población total peruana, y la población de la provincia de Luya corresponde en promedio el 12.65% de participación del departamento de Amazonas, la tasa de crecimiento de Luya ha sido creciente hasta el año 2008; luego de ello, existe una tasa decreciente de -0.25% para el año 2015 (INEI, 2016) (ver Figura 2).

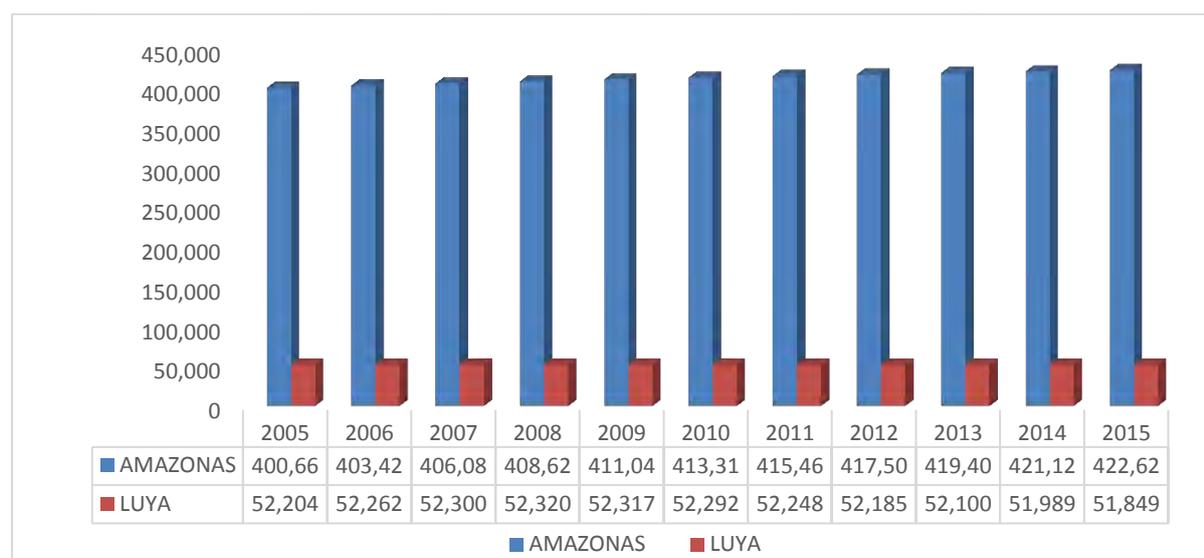


Figura 2. Población de Amazonas y Luya (2005-2015).
Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de Población,” por INEI, 2016
(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Los distritos más poblados de la provincia de Luya son Camporredondo, Pisuquia, la ciudad de Luya, Ocalli, Ocumal Santo Tomás, entre otros. La población por sexo representa el 54% hombres y 47% mujeres en promedio de los años 2012 al 2015. (INEI, 2017).

El mayor porcentaje de la población se encuentra en el rango de 0 a 14 años. El número de racionamientos registrados tiene un promedio de 1081 nacimientos del 2008 al 2017, con una tendencia decreciente.

De acuerdo los principales indicadores elaborados por el Instituto Nacional Estadística e Informática [INEI], la provincia de Luya cuenta con una población de 51,849 habitantes al 2015 y registra entre los indicadores demográficos 1,551 nacimientos, 200

defunciones y 87 matrimonios en el 2011. La densidad poblacional de Amazonas es 10.5 Hab/km², mientras que para la provincia de Luya la densidad poblacional es de 14.9 Hab/km², es la tercera provincia con mayor densidad poblacional de acuerdo a información del Censo 2007 (INEI, 2007).

Tabla 2

Población de la Provincia de Luya

Población	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
LAMUD	2,553	2,532	2,510	2,487	2,463	2,439	2,413	2,386	2,358	2,330	2,300
CAMPORREDONDO	6,377	6,459	6,538	6,625	6,697	6,766	6,838	6,897	6,960	7,006	7,048
COCABAMBA	2,395	2,410	2,423	2,436	2,447	2,457	2,467	2,476	2,484	2,492	2,498
COLCAMAR	2,673	2,637	2,601	2,563	2,525	2,487	2,447	2,408	2,367	2,326	2,284
CONILA	2,222	2,213	2,202	2,191	2,178	2,165	2,150	2,135	2,119	2,102	2,083
INGUILPATA	798	777	757	737	717	698	679	660	641	622	603
LONGUITA	985	1,002	1,019	1,037	1,053	1,069	1,085	1,102	1,117	1,132	1,146
LONYA CHICO	1,184	1,164	1,143	1,123	1,102	1,081	1,060	1,039	1,018	997	975
LUYA	4,487	4,489	4,488	4,485	4,481	4,475	4,464	4,453	4,439	4,422	4,404
LUYA VIEJO	433	439	445	450	455	460	465	469	474	479	483
MARIA	922	924	926	927	929	930	932	934	936	938	940
OCALLI	3,821	3,867	3,911	3,955	3,996	4,037	4,075	4,112	4,147	4,180	4,211
OCUMAL	4,055	4,074	4,093	4,108	4,123	4,135	4,145	4,154	4,160	4,163	4,164
PISUQUIA	5,796	5,837	5,875	5,910	5,944	5,973	6,001	6,025	6,046	6,065	6,081
PROVIDENCIA	1,574	1,572	1,570	1,568	1,564	1,560	1,555	1,550	1,544	1,539	1,533
SAN CRISTOBAL SAN FRANCISCO DEL YESO	782	774	766	757	749	739	729	720	710	700	690
SAN JERONIMO SAN JUAN DE LOPECANCHA	865	862	859	856	852	848	843	838	832	826	820
SAN JERONIMO SAN JUAN DE LOPECANCHA	1,064	1,047	1,031	1,014	997	979	961	944	926	909	890
SANTA CATALINA	622	612	601	590	579	568	557	546	535	524	513
SANTO TOMAS	1,812	1,824	1,835	1,844	1,854	1,862	1,870	1,876	1,882	1,888	1,893
TINGO	4,078	4,032	3,985	3,937	3,887	3,836	3,783	3,730	3,675	3,619	3,562
TRITA	1,307	1,314	1,320	1,325	1,331	1,336	1,340	1,345	1,348	1,352	1,355
TRITA	1,399	1,401	1,402	1,395	1,394	1,392	1,389	1,386	1,382	1,378	1,373
PROVINCIA LUYA	52,204	52,262	52,300	52,320	52,317	52,292	52,248	52,185	52,100	51,989	51,849

Nota. Adaptado de "Estadísticas – Índice Temático- Población y Vivienda," INEI, 2007 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

La región Amazonas tiene una participación del PBI nacional del 0.6% en promedio.

En el 2015 el PBI fue de S/ 2' 797,856 miles de nuevos soles (a precios constantes del 2007).

Las actividades que tienen mayor participación en el PBI de Amazonas para el año 2015 son:

(a) la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (32.97%); otros servicios (18.59%); (b) comercio (11.40%); (c) construcción (10.93%), entre otros. Cabe destacar que en la actualidad el sector turismo dentro de otros servicios está tomando gran dinamismo en las regiones con atractivos turísticos políticas de promoción del gobierno peruano. La población económicamente activa (PEA), fue considerada en relación directa y conforme a la información de los Censos desde los años 1993 hasta el 2007. Para la provincia de Amazonas, se tuvo como resultado total las cantidades de 104,125 para el año 1993 y 126,348 para el 2007 con una tasa de crecimiento de 1.4% (ver Tabla 3). Luya ocupa la última posición en el ranking de las provincias en crecimiento del PEA en la región Amazonas.

Tabla 3

PEA de Amazonas y sus Provincias (Censos: 1993 – 2007)

Provincias	Población Económicamente Activa (PEA)		Tasa de crecimiento Promedio Anual de la PEA
	Censo 1993	Censo 2007	
TOTAL	104,125	126,348	1.4
CHACHAPOYAS	14,783	19,254	1.9
BAGUA	21,072	24,541	1.1
BONGARA	6,025	10,170	3.7
CONDORCANQUI	9,127	10,630	1.1
LUYA	14,490	15,614	0.5
R. DE MENDOZA	7,348	9,644	1.9
UTCUBAMBA	31,280	36,495	1.1

Nota. Tomado del “Censos Nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por INEI, 2007 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf).

Con respecto a otros indicadores, se registró para el 2009 66.4% en el rango de pobreza para la provincia de Luya. De acuerdo a este índice, la población aún se encuentra con bastante necesidad de ser atendidos por el Estado y que existan políticas y estrategias que dinamicen la provincia. Asimismo, la desnutrición crónica para el año 2009 registro el 30.6%

en población mayor a cinco años, cifra que se convierte un reto para el apoyo y desarrollo y políticas de salud y económicas de instituciones públicas, privadas y otras.

En indicadores de pobreza, la región Amazonas cuenta con el 59.8% de habitantes como pobres y 40.20% como no pobres. En la provincia de Luya el 66.4% de la población se encuentra en el rango de pobres mientras que el 33.6% se encuentran como no pobres. Los distritos más pobres de la provincia de Luya son Luya Viejo, Tingo e Inguilpata, (INEI, 2009).

Los principales recursos naturales con los que cuenta la región Amazonas aún no se encuentran explorados en su totalidad. Las actividades aún se encuentran incipientes o en formación, como es el caso del Turismo y la agricultura especializada de café, cacao, papa, maíz, trigo y cebada.

El principal atractivo turístico de la región Amazonas, es la fortaleza de Kuelap ubicada en el distrito de Tingo en la Provincia de Luya, reconocida por su conjunto arquitectónico de piedra de grandes dimensiones y sus 505 recintos interiores de estilo ceremoniales, administrativos, de control, defensa y vivienda. Tiene una impresionante muralla compuesta por puestos de vigilancia, un torreón, tres estrechos ingresos en forma de embudo donde solo puede acceder el ingreso de una sola persona a la vez. En la actualidad, existe la promoción de este recinto turístico por instituciones públicas y privadas, debido a la inauguración del Teleférico de Kuelap en el cual permitirá transportar hasta mil personas por hora utilizando 26 cabinas.

Los principales paisajes naturales de la provincia de Luya son: (a) La Caverna de Kiocta, impresionante por su extensión y amplitud; (b) el Valle de Huaylla Belén, con una extensión de 16 km y desplazamiento de forma meándrica, lo que lo hace atractivo; (c) Las Cavernas de Vaquin, atractivo por presentar un ecosistema único; (d) la Laguna de Chimal, característica por su forma redonda ovoide; y (e) las Cataratas de Tincas.

Entre los paisajes culturales, Comeca (2015) los clasifica en restos arqueológicos como: (a) La Fortaleza de Kuelap, (b) los Sarcófagos de Karajía, (c) el Gran Vilaya, (d) los Mausoleos de Revash, (e) los Pueblos de los Muertos, (f) Wanglic, (g) Sholón, (h) Kacta, (i) Ayacahaqui, (j) Chanqui, y (k) Chepta.

El nivel tecnológico de la provincia de Luya tiene indicadores bajos (INEI, 2007). Sólo el 11.9% de la población tiene acceso a telefonía fija, el 1.1% de los hogares cuenta con televisión por cable y el 4.8% de los hogares cuenta con internet. Sin embargo, la telefonía celular muestra una gran participación con 91.20% en los hogares de la provincia de Luya Lamud y los 23 distritos que lo componen.

El sistema de red vial de Luya asciende a 753.442 Km., corresponde al 32.6% de la región Amazonas y 0.9% de la red vial nacional. 29.6% (222.714Km.) corresponde a la red vial nacional, 37.8% (285.258Km.) a la red vial vecinal. De este, la tercera parte se encuentra sin asfaltar, como señala el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para el año 2000, (Municipalidad Provincial de Luya, 2008) aunque existen medidas gubernamentales de ampliación de red y acceso a la tecnología de la información, estas se encuentran en su nivel insipiente con la necesidad de realizar mayor inversión y capacitación en el adecuado uso.

1.2 Conclusiones

De acuerdo a las características señaladas, la región Amazonas presenta potencialidades en sus recursos naturales; sin embargo, los indicadores presentados indican el bajo desarrollo que mantiene la población en el distrito de Luya. Los veintitrés distritos que conforman la provincia de Luya se encuentran con un porcentaje de pobreza mayor a 50%, lo que demuestra sus debilidades en infraestructura, capacitación y manejo de recursos.

Como se indicó, la provincia de Luya cuenta con los recursos necesarios para sobresalir de los bajos índices económicos y sociales, tal es caso de la inversión que se ejecuta en las actividades agropecuarios y turísticas. Dado que cuenta con el mayor atractivo

turístico de toda la región Amazonas, se debe intensificar las estrategias en el turismo y mejorar la competitividad de las actividades que se relacionan con ésta. Para alcanzar los niveles deseados, se requiere el compromiso y la ejecución de inversión en educación, salud y alimentación. Así, podrá mejorarse la calidad de las actividades y mejorar el bienestar de la población de Luya y de la región Amazonas. Un aspecto resaltante es la migración de personas con mayoría de edad a partir de los 18 años, principalmente en la búsqueda de mayores y mejores horizontes de trabajo y, a futuro, con mayor calidad de vida hacia localidades de mayor movimiento comercial y económico.



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

2.1 Antecedentes

Luya es una de las siete provincias del departamento de Amazonas. Se localiza en el sector nororiental del Perú y es reconocida como la Capital Arqueológica de la Región Amazonas, dado que alberga recintos arqueológicos como edificaciones religiosas, de seguridad y vigilancias, murallas, entre otros.

Siendo una de las regiones más pobres del país, en Amazonas se registran valores resaltantes, según el índice de Desarrollo Humano (IDH). Según el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, el IDH es un índice compuesto que se centra en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: (a) tener una vida larga y saludable, que se mide por la esperanza de vida al nacer; (b) la capacidad de adquirir conocimientos, que se mide por los años de escolaridad y los años esperados de escolaridad; y (c) la capacidad de lograr un nivel de vida digno, que se mide por el ingreso nacional bruto per cápita, el límite superior del IDH es 1.0 (PNUD, 2015). Bajo esta valoración la Región de Amazonas cuenta con un índice de 0.5738 (rango de 0 a 1). De la misma manera, en la provincia de Luya fue de 0.5657, éstas cifras aún se muestran críticas y el bienestar de la población se hace cada vez un mayor reto (Municipalidad Provincial de Luya, 2012).

Por esta razón, instituciones públicas y privadas trabajan en forma paralela como articulada para dinamizar las potenciales actividades económicas y establecer estrategias que fomenten el desarrollo y la competitividad. En esa dirección, en primera línea, se encuentra el Estado, que mediante los órganos descentralizados direcciona el ordenamiento territorial y la asignación de recursos para la ejecución de diversos proyectos de inversión pública en infraestructura de transporte, vivienda, educación, salud, turismo, agricultura y seguridad entre otros.

En ese sentido, las instituciones públicas y privadas han diseñado planes estratégicos

para los diversos sectores que se desarrollan en la provincia de Luya como el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Luya 2012 – 2022, el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Luya, entre otros. En el presente capítulo pretende establecer las directrices concretas con la definición de la visión, misión, valores y códigos de ética que serán los pilares del plan estratégico.

2.2 Visión

La visión propuesta para la provincia de Luya es la siguiente: Para el 2030, la provincia de Luya se consolidará en la zona nororiental del Perú, como la principal plataforma productiva agropecuaria del café y ser un icono en el desarrollo turístico de Kuelap a nivel internacional sostenible en el tiempo, manteniendo un adecuado cuidado y respeto del medio ambiente.

Además, tener una población con capacidades desarrolladas gracias a proceso de educación inclusive de calidad, manteniendo un adecuado cuidado y respeto por el medio ambiente sostenible. Asimismo, ser reconocida internacionalmente por su atractivo turístico en: la Fortaleza de Kuelap, la Caverna de Quiocta, el Pueblo de los muertos, Aya Chaqui, Wanlic, Karajía, Revash, Atun pucro y el Gran Vilaya.

2.3 Misión

A partir del año 2018 se realizarán acciones de Optimización de los recursos agrícolas, principalmente, en el cultivo del café, obteniendo alta calidad, y de turismo, con la promoción del turismo de la fortaleza de Kuelap, logrando una ventaja competitiva en un entorno legal adecuado para la inversión pública y privada con servicios de calidad, responsabilidad social y desarrollo sostenible de la región.

2.4 Valores

El gobierno municipal en conformidad a los objetivos considera los siguientes valores:

1. La equidad. Se sustenta en la acción de propender intencionalmente a facilitar el acceso a las oportunidades de distribuir y redistribuir los recursos que se generen socialmente, con la finalidad de que todos y todas se beneficien del desarrollo y se reduzca paulatinamente las brechas entre los estratos económicos y del poder de la población.
2. La solidaridad. Principio noble de la dimensión humana que coloca a la persona, sus instituciones y organizaciones en la posibilidad de aprovechar las oportunidades compartiendo el bienestar colectivo.
3. La transformación. Es el cambio permanente que asumen las personas para contribuir en el incremento de la calidad de vida y en una mejor gobernabilidad.
4. La confianza, tolerancia y respeto en todos los niveles de relacionamiento institucional: entre los miembros del Gobierno Regional, así como con los ciudadanos, las organizaciones e instituciones regionales.

2.5 Código de Ética

La provincia de Luya como toda institución pública se basa en la Ley del Código de Ética de la Función Pública para la eficiente gestión administrativa de los servidores públicos (Ley 27815, 2002). Para la Provincia de Luya, en la formulación del presente plan, se ha inspirado en los siguientes códigos:

- Participación, garantizando y asumiendo que todos los ciudadanos y ciudadanas de la provincia tienen el derecho y el deber de participar en los asuntos de la gestión pública, directamente o por medio de sus representantes elegidos.
- Transparencia, entendida como la claridad y sinceridad en la gestión y transmisión de información y la facultad de los ciudadanos de acceder a ella, como valor obligatorio, para generar confianza y buena imagen institucional que se busca.
- Eficiencia, por el uso racional de los recursos materiales y financieros; así como su

prudente y adecuada colocación y uso bajo criterios cuantificables explícitamente.

- Eficacia, en que los procesos de gestión respondan a los objetivos de planes de desarrollo concertados; y su preocupación radique en la funcionalidad y calidad del aparato público
- Legitimidad, lo que supone actuar con respeto a la ley y a la misión institucional, la preocupación por el accionar cotidiano que hace frente a la sociedad regional, y la capacidad de respuesta institucional, como un todo, ante el entorno turbulento.
- Subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer las distintas funciones que le competen al Estado. Por consiguiente, el gobierno nacional no puede asumir competencias que corresponden directamente al gobierno regional y éste, a su vez, no debe involucrarse en acciones que pueden ser ejecutadas por los gobiernos locales, evitando la duplicidad de funciones.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se reformuló la misión y visión para la provincia de Luya en concordancia con los objetivos que se integran en este Plan Estratégico Agregado direccionado fundamentalmente en el desarrollo de la producción de Café y alternativamente la promoción de la fortaleza de Kuelap, teniendo en cuenta las potencialidades de la provincia que se desarrollarán de acuerdo a los valores y códigos de ética señalados.

Dado que la visión abarca hasta el periodo de doce años próximos, se considera que los índices demográficos, sociales, económicos y culturales, entre otros, van a ir mejorando conforme a las mejores expectativas de la economía peruana, lo que permitirá que la provincia sea más competitiva y logre alcanzar los mejores resultados del Plan Estratégico. Para ello, es necesario el compromiso de todos los agentes entre directivos públicos, funcionarios y servidores públicos, empresarios, consumidores y otros que alienten y contribuyan hacia la consecución de los objetivos.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo analiza el entorno externo de la Provincia de Luya, entre ellos, los factores y determinantes que impulsan o afectan negativamente el desarrollo de las actividades de la provincia. En ese sentido, se presenta la información estadística y analítica a través del análisis tridimensional de las naciones, análisis competitivo del país, y el análisis del entorno PESTE, para diseñar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MCP), y la matriz del perfil referencial (MPR) de la provincia de Luya.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Es necesario considerar que la posición estratégica de un determinado lugar va a estar determinada por evaluaciones geoestratégica y económica de las naciones en un contexto mundial, teniendo la importancia de analizar las relaciones internacionales. Hartmann, en su obra *The relations of nations, the, 6th edition* (1983), planteó una determinación del análisis externo del planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional, en la que consideró tres aspectos fundamentales que se relacionan en el proceso estratégico, cuyas tres grandes dimensiones se deberán evaluar con sutileza en la teoría *tridimensional* de las relaciones entre naciones.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales están definidos como los deseos e intereses de cada país que son establecidos y velados por las autoridades máximas de cada gobierno y en concordancia con lo establecido por la constitución o ley que rige el país. De acuerdo a Hartmann (citado en D'Alessio, 2013), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], como organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento

Estratégico, conduce de manera participativa, transparente y concertada, para así contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible del país. En ese sentido, se diseñó el Plan Bicentenario hacia el 2021, el cual recoge dos años de trabajo de revisión y análisis de información, diversas reuniones con expertos, autoridades, dirigentes políticos y representantes de la sociedad civil. Los criterios empleados en el Plan Bicentenario se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Derechos fundamentales y de dignidad de las personas. Son componentes fundamentales para lograr un alto nivel de desarrollo humano y económico del país. Lo que se desea lograr es hacer un ejercicio efectivo de los derechos humanos con la inclusión social de aquellas poblaciones vulnerables. Mediante la obtención de los derechos fundamentales, se establecerán objetivos tales como la vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales, cuya justicia deberá de ser autónoma e independiente, transparente, confiable, moderna, eficiente, eficaz y predecible, además de consolidar la institucionalidad democrática y la participación política, reducción de la injusticia y pobreza en su más alta expresión (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Oportunidades y acceso a los servicios (Equidad y justicia social). Este segundo eje se concentra en garantizar el acceso a los servicios básicos como agua potable, salud y saneamiento de manera eficiente y equilibrada, de manera que asegura su disponibilidad hacia los servicios de calidad en función a los derechos de la población bajo condiciones equitativas y sostenibles, brindando equidad y justicia social.

Se tiene diversidad de objetivos como: (a) el acceso equitativo a una educación integral, que permitirá el desarrollo personal de los miembros de la organización en el desarrollo de la capacidades humanas en sociedad; (b) el acceso universal a utilizar los servicios integrales de salud con calidad y seguridad alimentaria incidiendo en la nutrición de

las madres gestantes e infantes en su primer año de vida, (c) acceso hacia las formas de vivienda, el cual deberá de estar en un proceso de una evolución constante; (d) acceso a los servicios adecuados de agua, electricidad incluyendo sistemas de descarga de aguas servidas a lugares acondicionados. Finalmente, los habitantes deberían de ser los beneficiarios de obras de bien social, convirtiendo estos en bienes y servicios para poder hacer negocios con los mercados interno y externo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Estado y gobernabilidad (Estado eficiente, transparente y justicia social). En este tercer eje el objetivo es que el Estado este orientado a prestar servicios a los ciudadanos a través de la transparencia. Los objetivos son de afianzar y desarrollar la consolidación de la democracia asegurando la institucionalidad pública (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Economía diversificada, competitividad y empleo (Competitividad del país). El cuarto eje desarrollará para el 2021, con proyección hacia el 2030, de acuerdo a condiciones establecidas, la generación de una economía sostenible, sólida y diversificada, englobada en un escenario integral de inversión pública y privada con crecimiento sostenible hacia el futuro, con generación de empleo digno con calidad de vida y bienestar en beneficio de las poblaciones de los distritos inmersos en la Provincia de Luya – Lamud.

El objetivo fundamental es generar políticas estables y con planeamiento adecuado en el corto, mediano y largo plazo, en el crecimiento económico sostenible, competitivo, rentable y productivo, aplicando responsabilidad social con valor compartido, para tener seguridad en las inversiones con mercados financieros transparentes para facilitar la inversión de proyectos en beneficio de la provincia, región y país (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Desarrollo territorial e infraestructura productiva (Enfoque territorial y desarrollo sostenible). Tiene como referencia al quinto eje cuyo objetivo es implantar infraestructura

económica adecuada de calidad, productiva, descentralizada y de uso público. Este escenario genera mayor desarrollo en las regiones del país teniendo como resultado la integración nacional, con mayor crecimiento y reducción y/o eliminación de la pobreza. Los objetivos son generar infraestructura económica productiva, descentralizada y planificada; actividad industrial diversificada con valor agregado competitivo en sectores como el minero, agrario, pesquero y turístico con ventaja competitiva, fortaleciendo la inversión privada y la pública direccionada hacia el mejoramiento de los niveles de vida de pobreza extrema principalmente en la zona rural reduciendo la migración hacia las grandes urbes, estableciendo acciones de planificación sostenible (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres productivo.

Corresponde al sexto eje, el objetivo fundamental es la conservación y reconocimiento de los recursos naturales, garantizando calidad ambiental y desarrollo sostenible al país, las regiones y las provincias, adicionando las actividades productivas en mercados internos y externos. La diversidad de objetivos comprenden el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales y diversidad biológica en forma sostenible y con responsabilidad social, incluyendo valor compartido en beneficio de las poblaciones pertenecientes, en este caso, a la Provincia de Luya; el manejo eficiente de las cuencas hídricas a nivel local y nacional, en beneficio de las poblaciones que tienen sistemas productivos vulnerables al cambio climático y la contaminación ambiental, se implementa tres niveles de gobierno con participación ciudadana (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

En consideración a los lineamientos de la nación detallados y en dirección a los objetivos se presenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de acuerdo a seis grandes grupos de interés nacional (ver Tabla 4): (a) Economía, competitividad y empleo; (b) seguridad nacional; (c) oportunidades e inclusión; (d) democracia y estado de derecho; (e)

preservación de los recursos naturales y medio ambiente; y (f) desarrollo regional.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Economía, competitividad y empleo		USA, China, España	Chile, Brasil	
2. Seguridad Nacional		(Chile), Brasil	Colombia	Ecuador
3. Oportunidades e inclusión		USA, España		
4. Democracia y estado de derecho		(Chile)		
5. Preservación de los recursos naturales y medio ambiente		USA USA UE		
6. Desarrollo regional			Brasil, Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis y los comunes descritos

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2015) dijo que para identificar el potencial nacional hay que detectar las fortalezas y debilidades del Perú, para lo cual “es necesario analizar los siete siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico – científico, (e) histórico – sociológico, (f) organizacional – administrativo, y (g) militar.” (p. 95)

Demográfico. En los últimos años la población peruana se ha caracterizado por el crecimiento poblacional, sobre todo en las grandes ciudades urbanas. Según la información del INEI, de acuerdo a los Censos de Población y Vivienda, la tasa de crecimiento es decreciente siendo 1.6% en el último Censo del 2007. En el 2017, la población estimada peruana es de 31, 826,188 personas, con un crecimiento poblacional de 1.1%, la esperanza de vida es de 75 años (ver Tabla 5) (INEI, 2007).

De acuerdo al Informe *Estado de la Población Peruana 2015* del INEI, la población

peruana al 2015 es de 31'151,643 habitantes, la concentración de la población se encuentra en la Provincia Constitucional del Callao con una densidad de 6,949 hab/km², y en la provincia de Lima con una densidad de 282.4 hab/km², mientras que la densidad a nivel nacional es de 24.2 hab/km². Por otro lado, los departamentos con menor densidad poblacional son Madre de Dios, Loreto, y Ucayali con densidad poblacional de 1.6 hab/km², de 2.8 hab/km² y de 4.8 hab/km², respectivamente.

Tabla 5

Tasa de Crecimiento Intercensal de la Población de Luya

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
1940	7'023,111			
		3'397,246	161,774	1.9
1961	10'420,357			
		3'701,207	336,473	2.8
1972	14'121,564			
		3'640,667	404,519	2.6
1981	17'762,231			
		4'877,212	406,434	2.0
1993	22'639,443			
		4'579,821	381,652	1.5
2005	27'219,264			
		1'001,500	500,750	1.6
2007	28'220,764			

Nota. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf).

A continuación, se presenta la población peruana del año 2015, en el cual se puede apreciar que los departamentos con mayor población son los departamentos de Lima, La Libertad, Piura, y Cajamarca, mientras los departamentos con menor población son los departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna. Según las regionales naturales, el 56% de la población se encuentra en la Costa, el 29.7% en la Sierra y el 14% en la Selva; el 50.10% de la población peruana son hombres y el 49.9% son mujeres (ver Tabla 6).

Tabla 6

Población, Superficie Total y Agropecuaria, según Departamento 2015

Departamento	Población 2015	Superficie total (Km ²)		Superficie agropecuaria (Km ²)		Superf. Agrop./Superf. Terrt. (%)
		Total	%	Total	%	Total (%)
Total	31'151,643	1'285,215.6	100	387,424.65	100	3010.0
Puno	1'415,608	71,999.00	5.6	44,644.74	11.5	62.0
Loreto	1'039,672	368,799.48	28.7	32,502.38	8.4	8.8
Cusco	1'316,729	71,986.50	5.6	26,665.67	6.9	37.0
Junín	1'350,783	44,328.80	3.4	24,237.90	6.3	54.7
Ucayali	495,511	102,399.94	8.00	23,219.09	6.0	22.7
Ayacucho	688,657	43,814.80	3.4	22,469.88	5.8	51.3
Lima	9,834,631	34,828.12	2.7	20,024.29	5.2	57.5
Arequipa	1,287,205	63,345.39	4.9	19,652.70	5.1	31.0
Piura	1,844,129	35,657.50	2.8	18,958.78	4.9	53.2
Amazonas	422,629	39,249.13	3.1	17,622.79	4.6	44.9
Apurímac	458,830	20,895.79	1.6	15,737.92	4.1	75.3
Huancavelica	494,963	22,131.47	1.7	14,852.97	3.8	67.1
Huánuco	860,548	37,021.07	2.9	14,793.97	3.8	40.0
Cajamarca	1,529,755	33,304.32	2.6	14,092.92	3.6	42.3
San Martín	840,790	51,305.78	4	13,230.17	3.4	25.8
Ancash	1,148,634	35,889.91	2.8	13,019.24	3.4	36.3
La Libertad	1,859,640	25,499.90	2.0	10,572.01	2.7	41.5
Pasco	304,158	25,025.84	1.9	10,027.60	2.6	40.1
Lambayeque	1,260,650	14,479.52	1.1	6,910.70	1.8	47.7
Madre de Dios	137,316	85,300.54	6.6	6,613.44	1.7	7.8
Tacna	341,838	16,075.89	1.3	6,258.07	1.6	38.9
Ica	787,170	21,327.83	1.7	5,995.03	1.5	28.1
Moquegua	180,477	15,733.97	1.2	5,045.90	1.3	32.1
Tumbes	237,685	4,669.20	0.4	228.48	0.1	4.9
Callao	1,013,935	145.91	0.0	8.01	0.0	5.5

Nota. Tomado de "Estado de la Población Peruana 2015," por INEI, 2015.
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

La estimación de población peruana y sus principales indicadores demográficos se muestran según el Informe "Perú: estimaciones y proyección de la población, 1950 – 2050 Urbana – Rural 1970 – 2025". De acuerdo a los resultados, se tiene que la población muestra una tasa de crecimiento al 2050 de 5.03%, la tasa de natalidad o número de nacimientos muestra una tendencia decreciente, la esperanza de vida muestra una tendencia creciente para ambos sexos; sin embargo, la esperanza de vida de la mujer es mayor a la de los hombres (ver Tabla 7).

Tabla 7

Perú: Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenios 2000-2050

Indicadores Demográficos	Quinquenios									
	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040	2040-2045	2045-2050
FECUNDIDAD										
Nacimientos anuales B (en miles)	628	616	607	598	584	592	593	590	585	581
Tasa bruta de natalidad b (por mil)	23.3	21.27	19.61	18.14	16.76	16.17	15.5	14.82	14.22	13.75
Tasa global de fecundidad	2.86	2.59	2.38	2.22	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.40	1.26	1.16	1.08	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02
Tasa neta de reproducción	1.30	1.09	1.10	1.03	0.98	0.98	0.99	0.99	0.99	0.99
MORTALIDAD										
Muertes anuales D (en miles)	166	173	184	197	213	238	266	297	330	363
Tasa bruta de mortalidad d (por mil)	6.15	5.99	5.94	5.99	6.12	6.51	6.96	7.46	8.02	8.58
Esperanza de vida al nacer:										
Ambos sexos	69.82	71.23	72.53	73.75	74.87	75.59	76.29	76.95	77.56	78.13
Hombres	67.34	68.68	69.93	71.08	72.14	72.86	73.56	74.22	74.83	75.40
Mujeres	72.42	73.90	75.27	76.55	77.73	78.46	79.16	79.82	80.43	81.00
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	33.40	28.70	25.40	22.60	20.70	18.70	17.20	16.20	15.50	15.00
CRECIMIENTO NATURAL										
Crecimiento anual B-D (en miles)	462	443	423	401	371	354	327	293	255	218
Tasa de crecimiento natural b-d (por mil)	17.15	15.28	13.67	12.15	10.64	9.66	8.54	7.36	6.20	5.17
MIGRACION INTERNACIONAL *I										
Migración neta anual M (en miles)	-60	-40	-20	-10	-10	-6	-6	-6	-6	-6
Tasa de migración neta m (por mil)	-2.23	-1.38	-0.65	-0.3	-0.29	-0.16	-0.16	-0.15	-0.15	-0.14
CRECIMIENTO TOTAL										
Crecimiento anual B-D+(-)M (en miles)	402	403	403	391	361	348	321	287	249	212
Tasa de crecimiento natural b-d (-)m (por mil)	14.92	13.90	13.02	11.85	10.35	9.50	8.38	7.21	6.05	5.03

Nota. Tomado de "Perú: estimaciones y proyección de la población, 1950 – 2050, Urbana – Rural 1970 – 2025," por INEI, 2001 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf).

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en el medio de América del Sur, frente al Océano Pacífico, su territorio cuenta con una superficie de 1'285,216 km², se constituye de tres regiones naturales: (a) Costa con 15'087,282 ha, (b) Sierra con 35'906,248 ha y (c) Selva con 77'528,030 ha. Geopolíticamente, se encuentra constituida de 24 regiones y una Provincia Constitucional (Callao).

El Perú está formado por ocho regiones naturales: Chala o costa, yunga, quechua, suni, puna, janca o cordillera, selva alta y selva baja distribuidas en el área total. Debido a los diferentes pisos altitudinales, la ubicación en la zona intertropical y la corriente peruana de Humboldt, se presentan diversos tipos de climas y microclimas.

La Costa, apropia tierras planas y en gran parte desérticas, cubre aproximadamente el 11% del territorio nacional, se encuentra cercada por las aguas del Océano Pacífico y tiene una longitud de unos 2,500 Km. El dominio marítimo del Perú se prolonga a 200 millas desde sus costas, unos 320 kilómetros. El Océano Pacífico contiene muchos recursos pesqueros y minerales; el Perú es uno de los más importantes países pesqueros del mundo, es el primer productor mundial de harina de pescado. La Costa es una faja angosta. Su anchura varía de 15 a más de 100 Km. Esta región en buena parte es un desierto, o sea que es muy seca, salvo en zonas atravesadas por 52 ríos, que a lo largo de esos 2500 km bajan presurosos de la Cordillera de los Andes, por lo inclinado del terreno, para finalmente desaguar en el Océano Pacífico.

La Región de la Sierra abarca un 32% del territorio del Perú, el clima de la Sierra es por lo general seco, con pocas precipitaciones y días soleados. En los otros meses suele ser lluvioso, lo cual aumenta el caudal de los ríos que descienden de los Andes a la Costa y a la cuenca del Amazonas. A diferencia de la Costa y Selva, en la Sierra la temperatura llega a varios grados bajo cero por su altura. En lugares más elevados, en las punas, las condiciones

climáticas son difíciles para el desarrollo de la vida. El ancho de la Sierra oscila entre 80 y 260 km. Cerca de 40 de sus montañas, pasan los 6 mil metros.

El Perú cuenta con atractivas características geográficas en las que destaca el río más caudaloso del mundo, el río Amazonas; el Huascarán en la Cordillera Blanca a 6768 msnm; el río más largo de Perú, el río Ucayali; el lago navegable más alto del mundo, el lago Titicaca; y la isla más grande del litoral peruano, la Isla San Lorenzo en el Callao con 16,48 km². La diversidad geográfica permite albergar diferentes especies de flora y fauna dependiendo de sus características de crecimiento.

Económico. En el Perú, en los últimos años, la economía ha demostrado un crecimiento económico considerable y con dinamismo ante la economía mundial; de la misma manera, la actividad global continúa creciendo a tasas moderadas con una mayor variación de la economía de Japón y la Eurozona, por lo que los índices de producción global de manufactura y servicios continúan en una zona de expansión.

La economía peruana en el 2016 se encontró en una fase de aceleración económica pero inestable debido al comportamiento de la producción minera y su contracción por tercer año sin generar empleo; con ello se estima el crecimiento potencial económico en 3.7%, con una contribución negativa de la productividad total de los factores y con la aplicación de medidas estructurales se estima que la contribución de los factores sea nula.

En el primer trimestre del 2017, el PBI creció 2.1% en comparación al último trimestre del 2016 debido a los retrasos de los proyectos e infraestructura, moderación de la producción minera, y por los efectos negativos del fenómeno del Niño, el sector pesquero tuvo un mayor dinamismo por el buen desempeño en la pesca de anchoveta y la recuperación esperada de la biomasa.

A continuación, se presentan las variaciones porcentuales del PBI por sectores económicos (ver Tabla 8). Como se aprecia, el PBI en el año 2016 tuvo una variación de

3.9%; según las proyecciones del Banco Central de Reserva (junio, 2017), para el cierre del 2017 y 2018 se estiman variaciones crecientes alcanzando una variación de 4.2%. Se estima, además, mayor crecimiento en el sector agropecuario y construcción debido a las medidas de impulsa para contrarrestar los efectos negativos del Fenómeno de El Niño.

Tecnológico – científico. El Perú es uno de los países con bajo uso de las Tecnologías de la Información (TIC). Se mantiene en la misma posición y continúa rezagado entre los países de la región. De acuerdo al Informe Global de la Tecnología de la Información 2016 de la World Economic Fórum (WEF), las economías líderes como Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados son las que presentan mayor impacto económico de las inversiones en tecnología de la información y comunicación (TIC), demostrando una temprana inversión y adopción de estas herramientas en un contexto favorable de su economía.

Tabla 8

Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2018

	2016		2017*		2018*		
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.17	RI Jun.17	RI Mar.18	RI Jun.18
Agropecuario	2.5	2	-0.8	2.5	2.2	4.9	4.6
Agrícola	3	0.7	-4.6	1.7	1.3	5.4	4.8
Pecuario	1.8	3.9	4.2	3.7	3.5	4.2	4.2
Pesca	1.8	-10.1	37.9	13.6	34	20.4	5.5
Minería e hidrocarburos	15.7	16.3	4.1	6.9	4.3	5.9	7.1
Minería metálica	25.0	21.2	3.9	6.9	4.5	5.9	6.5
Hidrocarburos	-18.5	-5.1	5.3	6.8	3.5	6.4	9.8
Manufactura	-2.7	-1.5	1.7	2.2	2.3	3.8	3.2
Recursos primarios	1.3	-0.5	11.5	6.8	11.8	6.7	4.0
Manufactura no primaria	-4.2	-2.0	-1.0	0.8	-0.9	3.0	3.0
Electricidad y agua	10.3	7.3	1.0	4.6	3.1	4.5	4.5
Construcción	2.1	-3.1	-5.3	1.8	-0.7	6.0	8.0
Comercio	2.8	1.8	0.1	2.4	1.7	3.3	3.5
Servicios	4.4	3.9	3.0	3.4	2.9	3.5	3.4
PRODUCTO BRUTO							
INTERNO	4.5	3.9	2.1	3.5	2.8	4.1	4.2
Nota:							
PBI primario	10.3	9.8	4.4	6.0	5.3	6.0	6.1
PBI no primario	3.0	2.3	1.4	2.9	2.0	3.6	3.7

RI: Reporte de Inflación

* Proyección

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

El Perú, de acuerdo a la evaluación del 2016 bajo el lema “Innovar en la economía digital” de a WEF que mide a 139 economías en preparación tecnología, se encuentra en el puesto 90, manteniéndose igual que el año anterior. Uno de los aspectos positivos en este contexto es la cobertura de la red móvil; sin embargo, aspectos como la baja calidad del sistema educativo, baja calidad en educación en matemáticas y ciencias, falta de eficacia de los órganos legislativos y la poca eficiencia de la legalidad en resolución de conflictos, retrasan la productividad y eficiencia de la tecnología en el Perú.

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT], integrada por la academia, institutos de investigación del Estado, organizaciones empresariales, comunidades y la social civil, entre otros. Esta institución tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, instituciones académicas, instituciones empresariales, organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT.

Entre las principales tareas a realizar está la de articular todos los organismos y recursos del sector en función de los objetivos y políticas nacionales de desarrollo establecidos dentro de las leyes que rigen el gobierno y, en particular, en el marco del *Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021*". En ese sentido, y en aras de incentivar el desarrollo tecnológico, el Estado se encuentra realizando alianzas y sinergias con otras instituciones que permita acceder y tener un mayor conocimiento en este ámbito como la suscripción del Convenio de Cooperación en Ciencia, Tecnología e Innovación con Chile, brindar herramientas de apoyo a

la investigación en biodiversidad en diferentes regiones, eventos realizados para impulsar los negocios y la inversión con base tecnológica, encuentros macrorregionales, proyectos de adaptación al cambio climático, entre otros.

Histórico – psicológico – sociológico. El Perú cuenta con una historia milenaria respecto a la aparición de los primeros pobladores en el territorio peruano, desde las primeras apariciones como el Hombre de Lauricocha (10,000 a C), pasando por las culturas como Chavín, Tiahuanaco, Paracas, Mochica, Nasca, Wari y Chimú, entre otras; cada una con características peculiares y demostrando técnicas de ganadería, agricultura, trepanación craneana, tejidos y más.

La historia ha demostrado las potencialidades del territorio y la población peruana, por ello, se cuenta con el reconocimiento tanto nacional como internacional de las riquezas naturales como la flora, fauna, gastronomía y las expresiones culturales. En ese sentido, tiene un reconocimiento mundial como la cultura Incaica y el centro ceremonial de Machu Picchu, reconocido como una de las maravillas del mundo.

Psicológica y sociológicamente, la creciente incorporación del Perú al mercado global y a los espacios y bloques económicos regionales supone una preocupación cada vez mayor por adecuar la marcha de la población de las diferentes zonas geográficas a adecuarlas y brindar las mismas oportunidades, servicios y alcances.

Poco a poco, las instituciones se encuentran concientizando la formalización de nuevas organizaciones dentro de los distintos tipos de negocios, que está de alguna manera regulada según el sector al que se dirige. En general, existe una creciente cultura por generar esfuerzos, sobre todo, en los sectores de la administración pública, por generar o actualizar normas reguladoras de salud, preservación del ambiente, responsabilidad social y desarrollo sostenible en correspondencia con las obligaciones que está contrayendo el Estado peruano ante la comunidad internacional y los estados u organizaciones internacionales con los que

procesa acuerdos comerciales y de integración económica.

Asimismo, la población se encuentra siguiendo las corrientes de fortalecimiento de salud integral, buenas prácticas, redes sociales, nuevos estilos de vida, recreación y ocio, entre otros. Sin embargo, el tema de la corrupción es un factor negativo que frena su desarrollo y evolución como país competitivo. Según el nivel socio económico (NSE), de acuerdo al informe de Promperú y APEIM en el Perú el 2% pertenece al NSE A, 10.7% al NSE B, 25.8% al NSE C, el 24.2% al NSE D, y 37.5% al NSE D.

Organizacional – administrativo. El Perú, según lo estipula la Constitución Política del Perú (1993), es libre y democrático. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de separación de poderes. En ese sentido, se encuentra organizado por tres poderes: (a) ejecutivo, (b) legislativo y (c) judicial. El poder ejecutivo se encuentra representado por el presidente de la República, el Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, y otros; el poder legislativo se encuentra conformado por 120 Congresistas; y el poder judicial se encuentra conformado por los órganos jurisdiccionales.

Territorialmente, el Perú está constituido por 24 regiones, 195 provincias, 1,840 distritos y una provincia constitucional (Callao), creados con la finalidad de descentralizar y dar impulso y una mejor asignación de recursos a los departamentos, los cuales conforman los gobiernos regionales y el Consejo de Coordinación Regional.

Militar. Su misión es la seguridad nacional y velar por la integridad de la población, el territorio y la soberanía nacional. Las Fuerzas Armadas se encuentran conformada por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú bajo mando del Ministerio de Defensa.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un

país. Según señaló D'Alessio (2012), los principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados – presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. Las relaciones bilaterales entre dos o más economías se favorecen entre sí. Dependiendo de los términos de los tratados y convenios, alguna de ellas tendrá el comportamiento de “influyente” y otra de receptora. Lo importante es que esta influencia sea de manera positiva y favorezca las mejores condiciones de los sectores económicos.

De acuerdo a la finalidad de garantizar la integridad del país, el Estado peruano ha tomado como estrategia contrarrestar el riesgo de la presencia de terceros; tal es así, que se ha firmado tratados y convenios con sus pares vecinos a fin de garantizar la responsabilidad y compromiso de velar por el bien común de los países. De esa manera, se han realizado Acuerdos y Convenios Comerciales Internacionales: aquellos con la Comunidad Andina (CAN) Bolivia, Colombia, Ecuador, y Venezuela; aquellos que son parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) entre el Perú y Argentina, Brasil, Chile, Cuba, México, Paraguay y Uruguay; el Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EEUU; el Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá; el Acuerdo de Libre Comercio Perú – Singapur, entre otros.

Es aquí donde se abre las puertas para que una tercera afecte de manera significativa también en el ámbito de estilos de vida, tendencias, modas, consumismo, entre otros, mediante el avance de la tecnología, y el desarrollo descentralizado.

Lazos pasados – presentes. Son las relaciones históricas que mantiene un país de acuerdo a las experiencias pasadas en interacción en los diferentes mercados, algunos con objetivos comunes, otros con objetivos ambiciosos y egoísta, cada uno con ciertos intereses como económico, territorial, político, cultural, entre otros.

De acuerdo a la historia peruana, el pasado recuerda, en primer lugar, procesos de colonización y dominio del reino español, que fue el primero en conquistar el territorio peruano, en su afán de apoderarse de los recursos del país intervino y conquistó las ciudades principales ricas en recursos.

Por otro lado, se recuerdan los acontecimientos bélicos registrados con países vecinos como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, que han sido tema de cada década. En primera instancia, se busca contar con las mejores estrategias que brinden seguridad nacional y que los lazos se conviertan en sinergias de desarrolladas entre ellas. Se planteó en primer lugar, Acuerdos como con la Comunidad Andina (CAN) que se agruparan para alcanzar mejores niveles de integración y cooperación económica y social; asimismo, con 5 países Sudamericanos (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú), como el Acuerdo de Cartagena en 1969, en el 1973 Venezuela se adhirió y en 1976 Chile se retiró. Históricamente entre Perú y Chile ha permanecido un sentimiento hostil; sin embargo, los gobiernos de turnos tratan los temas diplomáticamente.

Contra balance de intereses. Para D'Alessio (2013) es necesario analizar la ventaja comparativa frente al costo comparativo a fin de evaluar la existencia de ganancias y pérdidas. Dado que el Perú cuenta un alto potencial en el desarrollo de la gastronomía y el turismo, es necesario evaluar estas ventajas comparativas frente a otras economías, que éstas sean rentables en la interacción de mejores relaciones y que permitan dejar de lado las pérdidas que ocasionarían problemas bélicos.

El Perú tiene todas las ventajas para consolidarse: un gran potencial en el sector turístico y gastronómico, así como un potencial exportador de productos agropecuarios de reconocimiento mundial, éstos tendrían mayores ganancias de no mostrarse reacios e inflexibles en tratamientos con otros países. Específicamente en el tema de Luya, la inversión pública y extranjera deberán crecer en forma sostenible haciendo atractivos sus recursos para

la aplicación de los proyectos de inversión mejorando la calidad de vida de la población.

Conservación de enemigos. Según D'Alessio (2013) es preferible mantener enemigos a no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio incentivando la pérdida de estrategias e innovación. De esta manera, los enemigos incentivan a ser más competitivos y en la obtención de un reconocimiento.

Dado que el Perú es un gran exportador de materias primas, así como de productos agropecuarios, y cuenta con grandes destinos turísticos, éstos son muy atractivos para la inversión privada y pública. Cada vez, el Perú se vuelve más competitivo dado a la alta demanda y la comparación de la calidad y estrategias de otros países, los tratados garantizan que se demuestre y se brinde productos y servicios de calidad con estándares mundial.

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Luya

El Perú goza de reconocimiento gastronómico y turístico a nivel mundial, tal como el reconocimiento en el World Travel Awards 2015, donde se reconoce como mejor destino culinario en Sudamérica, y el cuarto galardón en la edición mundial, de la mano con el reconocimiento de Machu Picchu como una de las maravillas del mundo.

La referencia de estos reconocimientos servirá de base para aprovechar las potencialidades de la provincia de Luya, el atractivo turístico de la Fortaleza de Kuelap y su riqueza natural, trabajar en sus debilidades y deficiencias, que se pueda impulsar la inversión pública y privada, y que sea una región tan competitiva en turismo como Cusco, Ancash, Iquitos, además de otros.

Las condiciones geográficas y el acceso al departamento de Amazonas vía aérea permiten que la zona sea de mayor acceso y de atracción del turista nacional como internacional. Asimismo, la reciente inauguración de los teleféricos de Kuelap es una ventaja competitiva frente a otras regiones, ya que es la única provincia peruana que cuenta con ese sistema de transporte.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El modelo de Porter (2009) para Perú, en referencia a su competitividad, estudia cuatro factores de análisis: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo. El análisis de competitividad de un país se mide mediante el Índice de Competitividad Regional, según el estudio realizado por CENTRUM católica, mide la competitividad de una región entendida como la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio de sus pobladores y el incremento de la productividad empresarial.

3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores del Perú afectan su desarrollo, competitividad y reconocimiento, pueden presentarse como favorables o perjudiciales. En ese sentido, es importante analizar las características de los factores y aprovechar las ventajas para lograr una mejor eficiencia y competitividad y contrarrestar los efectos de las condiciones no favorables. Entre los principales factores de la provincia de Luya se encuentran el clima, zona geográfica, recursos en fauna y flora, y atractivos turísticos.

El clima en Luya es cálido y templado. La precipitación en Luya es significativa, con precipitaciones incluso durante el mes más seco. La clasificación del clima de Köppen-Geiger es Cfb. La temperatura promedio en Luya es 15.7 ° C. La precipitación es de 816 mm al año. El mes más seco es agosto, con 29 mm de lluvia y noviembre es el más cálido. En marzo, la precipitación alcanza su pico, con un promedio de 117 mm. La temperatura en noviembre promedia 16.4 ° C. A 14.9 ° C, en promedio, julio es el mes más frío del año.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En cuanto a la demanda del turismo, en el 2015 se realizaron 4.6 millones de viajes nacionales por motivo de recreación o de vacaciones (con una variación de 4% al año anterior), el 60% de los turistas son mujeres y el 40% hombres; en promedio, tienen una

estadía de 5 días. El 64% de los turistas nacionales cuentan con educación superior universitaria o técnica, con gasto promedio de S/ 415 nuevos soles. El 45% de los viajes tuvieron como destino las provincias de Talara, Ica, Trujillo, Urubamba y Cusco. El 70% de los turistas nacionales pertenecen al nivel socio económico A/B y el 30% al nivel socio económico C, según el estudio Perfil del Vacacionista Nacional (MINCETUR, 2015).

En cuanto a la demanda internacional, los productos agropecuarios son los que más se demandan. El Perú exporta productos tradicionales (pesqueros, agrícolas, mineros, petróleo y gas natural) y productos no tradicionales (agropecuarios, pesqueros, textiles, maderas, químicos, minerales no metálicos, entre otros) (ver Tabla 9). La demanda internacional se encuentra representada por China, EEUU, Suiza, España, Japón, Chile y otros (PROMPERU, 2016).

En el 2008, Perú ocupó el octavo puesto a nivel mundial de producción de café en grano (verde) subiendo siete puestos desde 1990 y dos puestos desde 2006 (Organización Internacional del Café). De acuerdo a la FAO, Organización de Agricultura y Alimentación de la ONU, Perú produjo 677 mil toneladas de café en 2008. Mientras que la Internacional Coffee Organization menciona que el Perú ha producido 4.25 millones de sacos de café en el mismo año (Organización Internacional del Café), el primer productor mundial es Brasil, con 36 millones de sacos anualmente.

El sector cafetalero peruano se encuentra en proceso de recuperación desde el 2015, luego de ser afectado por la enfermedad de la roya amarilla desde el 2012, afirmó el banco Scotiabank. Al tercer trimestre del 2016, la producción local de café se incrementó 13% a 282,052 TM, siendo las regiones de San Martín y Junín las que registran los mayores incrementos, continuando con la tendencia de recuperación del cultivo iniciada en el 2015 cuando alcanzó 251,938 TM (13% más). Las principales regiones productoras de café son San Martín (33% del total producido) seguida de Cajamarca (18%), Junín (16%) y

Tabla 9

Exportaciones por Grupo de Productos 2007-2016 (Valores FOB Millones US\$)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
								1/ 1/	1/ 1/	1/ 1/
1. Productos tradicionales	21,666	23,266	20,720	27,850	35,896	35,869	31,553	27,686	23,432	26,137
Pesqueros	1,460	1,797	1,683	1,884	2,114	2,312	1,707	1,731	1,457	1,269
Agrícolas	460	686	634	975	1,689	1,095	786	847	723	878
Mineros	17,439	18,101	16,482	21,903	27,526	27,467	23,789	20,545	18,950	21,777
Petróleo y gas natural	2,306	2,681	1,921	3,088	4,568	4,996	5,271	4,562	2,302	2,213
2. Productos no tradicionales	6,313	7,562	6,196	7,699	10,176	11,197	11,069	11,677	10,895	10,782
Agropecuarios	1,512	1,913	1,828	2,203	2,836	3,083	3,444	4,231	4,409	4,702
Pesqueros	500	622	518	644	1,049	1,017	1,030	1,155	933	909
Textiles	1,736	2,026	1,495	1,561	1,990	2,177	1,928	1,800	1,331	1,196
Maderas	362	428	336	359	402	438	427	416	353	322
Químicos	805	1,041	838	1,228	1,655	1,636	1,510	1,515	1,406	1,342
Minerales no metálicos	165	176	148	252	492	722	722	664	698	640
Sidero-metalúrgicos y joyería	906	909	571	949	1,130	1,301	1,320	1,149	1,081	1,084
Metalmecánicos	220	328	369	393	476	545	544	581	533	445
Otros 2/	107	121	94	110	147	277	143	165	151	143
3. Otros 3/	114	190	154	254	304	345	238	171	88	100
4. TOTAL EXPORTACIONES	28,094	31,018	27,071	35,803	46,376	47,411	42,861	39,533	34,414	37,020
ESTRUCTURA PORCENTUAL (%)										
Pesqueros	5.2	5.8	6.2	5.3	4.6	4.9	4.0	4.4	4.2	3.4
Agrícolas	1.6	2.2	2.3	2.7	3.6	2.3	1.8	2.1	2.1	2.4
Mineros	62.1	58.4	60.9	61.2	59.4	57.9	55.5	52.0	55.1	58.8
Petróleo y gas natural	8.2	8.6	7.1	8.6	9.8	10.5	12.3	11.5	6.7	6.0
TRADICIONALES	77.1	75.0	76.5	77.8	77.4	75.6	73.6	70.0	68.1	70.6
NO TRADICIONALES	22.5	24.4	22.9	21.5	21.9	23.6	25.8	29.5	31.7	29.1
OTROS	0.4	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.6	0.5	0.2	0.3
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

1/ Preliminar

2/ Incluye pieles y cueros y artesanías, principalmente.

3/ Comprende la venta de combustibles y alimentos a naves extranjeras y la reparación de bienes de capital.

Nota. Tomado de "Memoria 16," por Banco Central de Reserva del Perú (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>).

Amazonas (14%) (“Scotiabank: Producción local de café aumentaría 8% en el 2017,” diciembre 2016).

Los productos más exportados registrados enero 2017 fueron los minerales de cobre y sus concentrados, oro en las demás formas en bruto, productos con contenido superior a 2%, y uvas frescas. Las exportaciones no tradicionales sumaron US \$ 942 millones en enero del 2017, según el Informe Mensual emitido por MINCETUR. (Reporte Mensual enero 2017). Los productos más demandados fueron uvas frescas, mangos frescos, espárragos frescos o refrigerados, preparaciones utilizadas para alimentación de animales, banano, entre otros (ver Tabla 10).

Tabla 10

Productos Más Exportados 2016-2017 (Participación)

Producto	ene-16	ene-17	VAR % 17/16	Part. % 17
Uvas Frescas	110	136	23.1	30
Mangos Frescos	62	60	-3.7	13
Espárragos Frescos o refrigerados	3	41	-5.2	9
Preparaciones utilizadas para alimentos de animales	9	20	122.3	4
Banano tipo "Cavendish Valery"	14	14	1	3
Resto (Incluye Café)	183	179	-2.2	40
Total	422	450	6.7	100

Nota. Tomado de “Informe Mensual de Exportaciones Enero 2017,” por Promperú, 2017 (<http://www.siiex.gob.pe/siiex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las provincias

Las provincias del Perú siguen sus estrategias trazadas para alcanzar los mayores niveles de eficiencia, rentabilidad y bienestar de la población. El conjunto de estrategias debe estar diseñada para utilizar eficientemente los recursos e infraestructura. De acuerdo al Informe Global de Competitividad 2016 – 2017 del Foro Económico Mundial [World Economic Forum – WEF], el Perú se encuentra en el puesto 67 del ranking mundial, este informe evalúa todos los factores que impulsan el crecimiento y productividad de cada país

entre 138 países. Según el ranking del Informe, el primer lugar lo ocupa Suiza, seguido de Singapur, Estados Unidos, Holanda, Alemania, Suecia, Reino Unido, Japón, Hong Kong y Finlandia, (ver Tabla 11).

Tabla 11

Ranking IGC 2016-2017 Nivel Mundial

País	2016 - 2017	2015 - 2016
Suiza	1	1
Singapur	2	2
Estados Unidos	3	3

Nota. Adaptado “Informe de Competitividad Global 2016-2017,” por World Economic Forum, 2016, (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-rep>).

La posición en Latinoamérica, el Perú ocupa el tercer puesto a nivel de Sudamérica que sigue a Chile y Colombia, en Latinoamérica y El Caribe se encuentra en la sexta posición (ver Figura 3). La mejora se basó en los pilares como Instituciones, Salud y Educación básica, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercado financieros y preparación tecnológica y sofisticación empresarial.

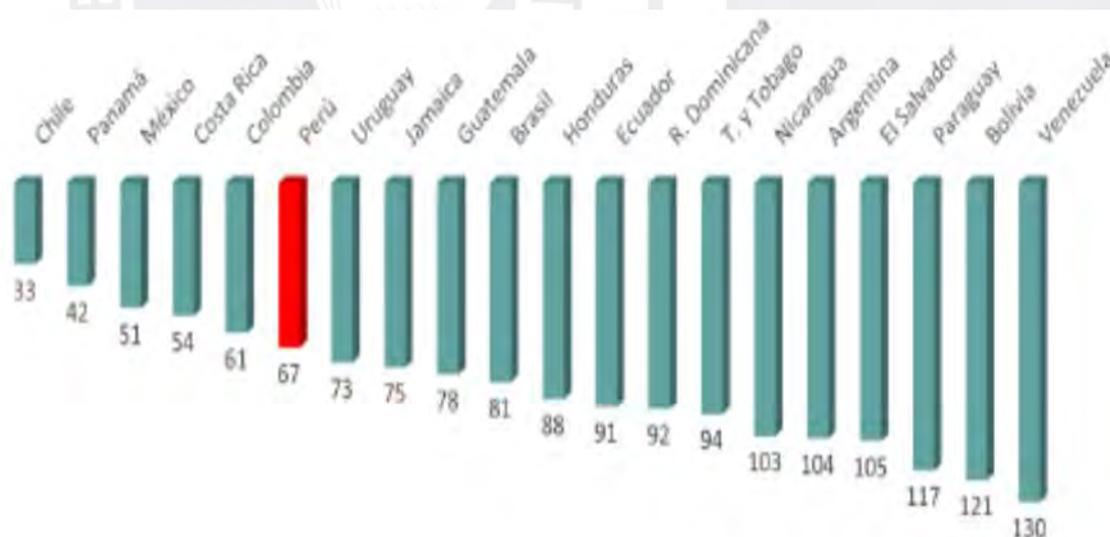


Figura 3. Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017.

Tomado de “Perú se mantiene a media tabla en Ranking de Competitividad WEF 2016-2017,” por WEF, CDI-SNI, 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados del Perú representan según su jurisdicción y en el ámbito pertinente al Estado con la finalidad de velar los intereses nacionales y el logro de objetivos, como los Ministerios, los Gobiernos Regionales y Locales, Instituciones descentralizadas con personería jurídica, entre otros. Asimismo, otras instituciones de apoyo sin fines de lucro privadas realizan sinergias para elevar la competitividad de ciertos sectores y reducir brechas como la desnutrición, analfabetismo, entre otros.

Las instituciones más representativas instaladas en el Perú son: (a) GRADE; (b) Movimiento Manuela Ramos, organización femenina que brinda apoyo con el objetivo de defender los derechos de la mujer y mejorar su empoderamiento; (b) Centro de Desarrollo y Autogestión (DYA); (c) Kallpa, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de niños, niñas y adolescentes en sectores menos favorecidos; (d) Niños del Milenio; (e) Asociación Casa Mujer; (f) Centro de la Mujer Flora Tristán, entre otras.

A la fecha, es significativa la integración del Perú en el APEC (Cooperación Económica Asia Pacífico), ya que, en las tres últimas décadas, el comercio internacional se ha venido desplazando hacia los países de la Cuenca del Pacífico, donde, las más poderosas potencias del mundo, a excepción de Europa, se articulan comercialmente en sus costas asiáticas, americanas y de Oceanía. En este sentido, el Perú tendrá mayores facilidades para el comercio internacional, fomentar las inversiones en el país y la cooperación, entre 21 economías que representan el 46% del comercio global.

La integración del Perú a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercosur, permitirá también preferencias arancelarias para el acceso libre de productos peruanos a los mercados de los países integrantes. Es importante destacar que se ha priorizado el fomento de la producción del café como producto de exportación, y la leche con derivados como dinamizadores de la economía regional. La Tara en forma alternativa se configura como un

producto de gran proyección hacia la exportación y se ha gestionado la intervención de organismos internacionales de cooperación, como el FONDO ITALO PERUANO y el JICA para el desarrollo del turismo en la zona sur de la región Amazonas.

El Gobierno Regional, con el financiamiento del Fondo ítalo peruano, ha desarrollado proyectos de reforestación con pino en la cuenca alta del río Jucusbamba. Asimismo, a través de la Región de Agricultura se ha ejecutado proyectos para fomentar la producción y comercialización de productos de exportación como la Tara en Luya, Tingo y San Juan de Lope Cancha y el Café de los distritos de Ocumal, Providencia, Ocallí y Camporredondo, principal producto con crecimiento sostenible a nivel mundial.

El Plan COPESCO viene desarrollando el Proyecto Especial Kuelap para proteger y conservar la Fortaleza de Kuelap, icono más representativo del circuito Nororiental del Perú, obra de mucha significación para el desarrollo turístico de la provincia y la región. El Ministerio de Agricultura a través de la Agencia Agraria Luya ha intentado varias estrategias de desarrollo agrario, unas con éxito y otras con limitaciones que generan la desconfianza de los agricultores. El gran problema es la falta de planificación participativa para identificar potencialidades y oportunidades de negocios que consideren la opinión e idiosincrasia del agricultor de la zona.

Cáritas del Perú, ha desarrollado entre los años 2006 al 2008 el proyecto PROMARTUC, con el cual se intentó habilitar algunos atractivos turísticos como la caverna de Quiocta y el Valle de Huaylla Belén, así como la organización de asociaciones comunitarias para mejorar los servicios turísticos y diversificar la oferta turística con productos artesanales y agroindustriales a base de recursos propios de la zona como lana de ovino o frutales nativos.

El resultado ha sido relativo, pues no se han llegado a concretar negocios rurales por la falta de continuidad del proyecto que no llegó a consolidar el tema de organización

y gestión de organizaciones colectivas.

Asimismo, Cáritas, a través del proyecto PRODALAF, ha impulsado el incremento de pasturas a base de alfalfa formante con lo cual se viene promoviendo el desarrollo de actividades pecuarias que debe convertir, en el mediano plazo, a las localidades de Luya y Lámud en una nueva cuenca lechera con ganado mejorado.

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Luya

El análisis competitivo del Perú permite sintetizar las principales estrategias realizadas por el gobierno, aquellas en las que ha mostrado ser competitivos y, de esta manera, la provincia de Luya siga la línea de tendencia de apoderarse de los sectores más representativos, aprovechar las estrategias diseñadas, aprovechar adecuadamente los recursos asignados para la implementación e inversión de proyectos, direccionados fundamentalmente en el empleo de nueva tecnología en la producción de café y la consolidación de un turismo masivo de talla internacional hacia la fortaleza de Kuelap.

La provincia de Luya cuenta con los recursos necesarios para potencializarlos y acondicionar estos factores, alentar la inversión y convertir cada recurso en una ventaja competitiva, desarrollar estrategias que permitan brindar productos y servicios de calidad y el reconocimiento a nivel nacional como internacional. Con las expectativas favorables del Perú, y los mejores índices de competitividad de las regiones del Perú se atraerá la inversión privada y el turismo, lo que permitirá que la provincia de Luya sea una de las más visitadas gracias a la fortaleza de Kuelap.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis de los factores externos permitirá tener una visión global de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas y científicas; ecológicas y ambientales, lo que permitirá elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el aspecto político, la confluencia entre un alto nivel de estabilidad y un elevado crecimiento económico con apertura a inversiones extranjeras constituye un escenario favorable para cualquier nación. En el Perú, la situación política actual está muy marcada por la estabilidad democrática y económica que ha venido demostrando el Perú en las dos últimas décadas; sin embargo, los actuales acontecimientos de corrupción han detenido el transcurso de las actividades enfrentado a grupos políticos.

En ese sentido, se viene desarrollando reformas que eliminen todo rastro de corrupción e impunidad en la sociedad, tarea de actual gobierno de destrabar la red de corrupción de los gobiernos anteriores. El Perú, se encuentra dentro del ranking de los países más corruptos de América Latina, ocupando el puesto 88 del ranking mundial según Transparencia Internacional (*¿Cuáles son los países más corruptos en el mundo?*, 2017).

El concepto de gobernabilidad está asociado a la “capacidad de gobierno” alcanzado en un territorio por medios democráticos. Se trata de buscar la convergencia de los diversos sectores económicos, sociales y públicos para la realización de acciones conjuntas, de tal modo que se cree un clima de confianza. Fortalecer el grado de gobernabilidad, equivale a desarrollar el capital social de un territorio, es decir, desarrollar la capacidad de poder trabajar juntos bajo un clima de confianza y apoyo mutuo. Diversas experiencias indican que los territorios que han iniciado procesos de cambio con éxito han fortalecido el capital social en su territorio y han propiciado una visión conjunta del desarrollo.

Asimismo, se han creado mecanismos para que la población participe, exprese sus opiniones y asuma una responsabilidad en el desarrollo local, por ejemplo, potenciando las juntas vecinales y fortaleciendo las mesas de concertación como un mecanismo. Lamentablemente, esta no ha sido la realidad que ha caracterizado a la mayoría a los grupos políticos que han gobernado la provincia de Luya. Esto explica en buena parte, la

desconfianza generalizada en las autoridades de turno.

Según el Banco Mundial, los indicadores de gobernabilidad son: voz y rendición de cuentas; estabilidad política y ausencia de violencia, crímenes y terrorismo; efectividad del gobierno; calidad regulatoria, Estado de derecho y control de la corrupción. En la provincia de Luya, se implementaron talleres participativos por la Municipalidad Provincial, se recogió la opinión de 132 personas (escogidas de forma aleatoria entre la población participante) sobre el avance en logro de estos indicadores, con tres categorías de calificación (nada, muy poco, lo necesario) (ver Figura 4).

Tal como se puede apreciar, la población señala que se ha avanzado muy poco en el logro de los indicadores de gobernabilidad; pero en la lucha por controlar la corrupción y en la mejora de la calidad regulatoria se registra un significativo grupo de personas que señala que no se ha avanzado nada, mientras que en los cuatro indicadores restantes la segunda calificación más importantes es que se ha avanzado lo necesario. La mayor incidencia en la calificación muy poco y lo necesario, indica que, en términos generales, en la Provincia de Luya se tiene avances importantes en la consolidación de la gobernabilidad democrática.

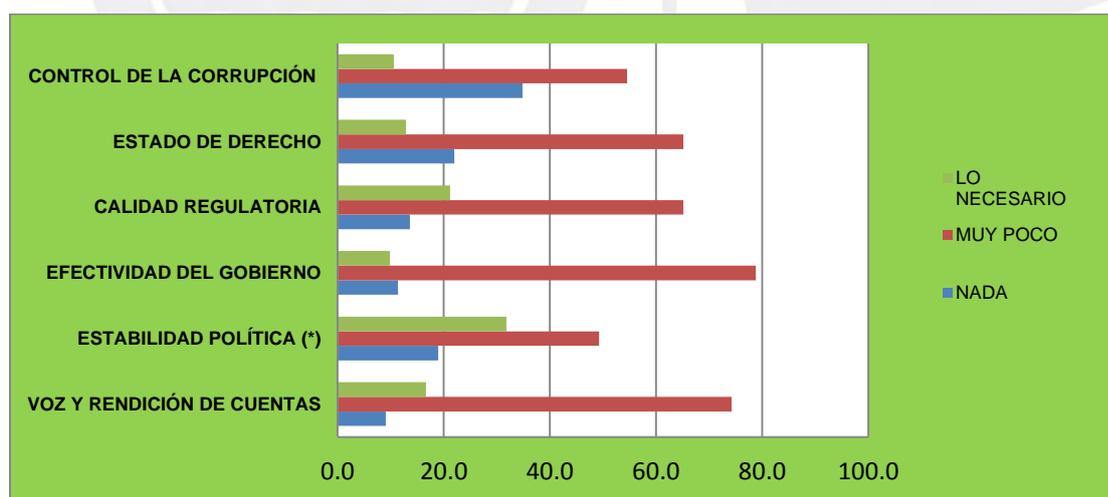


Figura 4. Estado de gobernabilidad de la provincia de Luya 2012.

Tomado de "Pan de Desarrollo Concertado," por Municipalidad de Luya, 2012 (contactenos@muniluya.gob.pe - Página Web: <http://www.muniluya.gob.pe>).

La escasa confianza y credibilidad en el cumplimiento de legislaciones laborales, leyes medio ambientales de la población en las instituciones públicas se ha acentuado a lo

largo de los años, producto de múltiples factores económicos, políticos, ideológicos e institucionales que no le han permitido proveer siempre los servicios básicos que debería ofrecer. Para cambiar esta situación, en la provincia de Luya, posiblemente no se requiera solamente una reforma municipal. El Plan Bicentenario 2011 señala que:

Es condición necesaria para la lucha exitosa contra la corrupción en un país como el Perú el resolver los problemas derivados de las profundas inequidades y desencuentros que afectan a las sociedades, que condenan a millones de peruanos y peruanas a vivir en condiciones precarias, sin acceso a los servicios básicos y les impiden ejercer en la práctica sus derechos ciudadanos. Esta situación de precariedad los hace muchas veces colocarse al margen de la Ley. (CEPLAN, 2011 p. 111)

La lucha contra la corrupción implica diseñar estrategias integrales que se incorporen en efectivos procesos de reforma institucional orientadas a garantizar niveles de vida dignos para todas las personas de Luya. Esto también contribuirá a fortalecer el Estado de derecho y consolidar la gobernabilidad democrática en la provincia. Una sociedad donde los derechos de todos sean respetados por todos, producto de la construcción de puentes de articulación social.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según los estimados del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, en su Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018, la economía mundial presenta un crecimiento de 3%. El crecimiento de las economías desarrolladas sería de 1.9% para el 2017 y 2018, las economías emergentes mostrarían un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas; sin embargo, China mostraría una desaceleración moderada. Las estimaciones para América Latina registrarían un crecimiento de 1.4% en 2017 y 2.4% para el 2018, este esquema tiene el efecto inmediato en el país en el cual el crecimiento no ha sido sostenible pero estará por

encima del promedio de América Latina teniendo el Perú un crecimiento de 2.5 – 2.7% en el 2017 y de 3.5% en el 2018, esto repercutirá favorablemente en las regiones y provincias del país generando crecimiento; en el caso de Luya, la agricultura del café y cacao y el avance tecnológico en turismo con el teleférico de Kuelap (ver Figura 5).

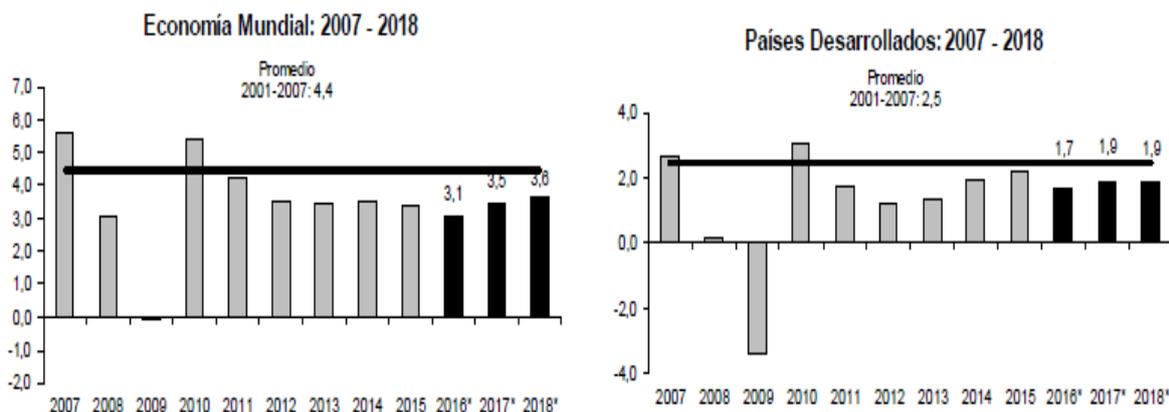


Figura 5. PBI economía mundial y países desarrollados 2017 – 2018 (Var %). Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Entre los principales lineamientos de política que permitan velar por la economía peruana, según el BCRP para asegurar la estabilidad económica:

- Asegurar el crecimiento sostenido de la economía con tasas por encima del 5,0% anual. Este objetivo es especialmente retador dado el contexto internacional actual, en el que América Latina y el Caribe vienen reduciendo su crecimiento potencial de mediano plazo. Para ello, se requiere generar motores internos para el crecimiento de corto, mediano y largo plazo. En este sentido, las metas para el Bicentenario son las siguientes: trabajadores con beneficios de trabajo formal, reducir brechas de infraestructura social y productiva, asignación de pensión de jubilación digna.
- Generar el proceso de formalización de la economía. Los altos porcentajes de informalidad perpetúan la baja productividad de la economía e impactan

directamente en la calidad de vida de los ciudadanos, los cuales carecen de seguro social, pensiones, entre otros beneficios, y reciben menos ingresos que un trabajador formal por el mismo tipo de trabajo. Asimismo, el Estado deja de recaudar recursos necesarios para dinamizar la inversión pública y fomentar el crecimiento de la economía.

- Priorizar la reducción de la brecha en infraestructura social y productiva. La brecha en infraestructura de sectores estratégicos como Transportes, Vivienda, Educación, Salud, Agricultura e Interior alcanza al menos los US\$ 69 mil millones, lo que equivale al 35% del PBI. Si se consideran sus presupuestos actuales, dichos sectores cerrarían sus brechas en un promedio de 14 años.
- Garantizar la pensión para todos los peruanos a través de un sistema previsional eficiente y sostenible fiscalmente. El diseño actual no permite alcanzar la cobertura universal de manera eficiente y fiscalmente sostenible. Este es un tema que requiere un tratamiento especializado y un compromiso político firme, por lo que, en menos de cien días, se formará una comisión técnica con expertos independientes para analizar las opciones de reforma del sistema previsional público y privado y recomendar aquella que permita lograr la mayor cobertura con la mayor eficiencia y sostenibilidad.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú tiene una extensión territorial de 1'285, 215.6 kilómetros cuadrados, con una población estimada para el año 2016 de 31'826,018 millones de personas. La población económicamente activa (PEA) para el año 2016 era de 16 142.1 millones de personas, teniendo al grueso de ellos en la costa con 8 852.6 millones de personas y la PEA ocupada a nivel nacional es de 15 541 484 millones de personas.

En Luya, no ha mejorado de forma efectiva y sostenible la calidad del empleo, ni los

ingresos familiares, ni los índices de pobreza. Algunos documentos oficiales como el de Zonificación Económica y Ecológica (ZEE) de la región Amazonas señalan que los cambios esperados no se han logrado porque “las actividades productivas que se desarrollan en la provincia han ido perdiendo importancia económica *en el mercado* (aclaración propia) y porque las formas de intercambio se han deteriorado” (Gobierno Regional de Amazonas, 2010, p.45). Es decir, no se ha logrado el impacto esperado porque no se han generado innovaciones productivas y comerciales acorde a la demanda del mercado.

Otro documento de importancia es el Plan de Cartera de Negocios Rurales (PCR) de la provincia de Luya, elaborado por Cáritas Diocesana Chachapoyas, por encargo de Provias Rural, el cual señala que las obras ejecutadas por los gobiernos anteriores no han logrado el impacto esperado “porque las obras se realizaron de forma caprichosa, sin una planificación previa y sin un horizonte definido” (2011, p.18). En otras palabras, se asume que no se ha logrado el impacto esperado por proceder sin planificación adecuada.

A continuación, se muestran los sectores económicos que concentran mayor mano de obra, destacándose el grupo de los vinculados a actividades agropecuarias y pesqueras con 49.63% y, en segundo lugar, el grupo de trabajadores no calificados (peón, vendedor ambulante y afines) con 31.24%. En tercer lugar, se encuentra en grupo de profesionales que brindan sus servicios, y/o desarrollan actividades científicas o individuales (profesores, investigadores).

Además, se muestra que la PEA agrupada por sectores económicos está compuesta mayoritariamente por actividades primarias (51.44%), un segundo grupo lo comprenden las actividades de tipo terciario (45.95%) y un tercer grupo, con un menor porcentaje, lo comprenden las actividades de tipo secundario (2.61%), lo cual muestra las pocas industrias y/o organizaciones empresariales en la provincia de Luya, pero abundan las unidades agropecuarias predominantemente familiares, con las que se tiene que trabajar para mejorar

su nivel de productividad y articulación comercial (ver Figura 6).

Tabla 12

Ocupación según Agrupación (Censo 2007)

Categorías	Casos	%	Acumulado %
Miembros poder ejec. y leg. direct. adm. pub y emp.	65	0.43	0.43
Profes. científicos e intelectuales	920	6.07%	6.50
Técnicos de nivel medio y trabajador asimilados	172	1.13	7.63
Jefes y empleados de oficina	153	1.01	8.64
Trabj. de serv.pers. y vend.del comerc. y mercado.	726	4.79	13.43
Agricultura. trabajador calificado. agrop.y pesqueros	7,525	49.63	63.06
Obrero y opera. de minas, cant.,ind.,manuf.y otros	426	2.81	65.87
Obreros construcción,con., papel, fab., instr.	396	2.61	68.48
Trabajo calif.serv.,peon,vend.,amb., y afines	4,737	31.24	99.73
Otra ocupación	41	0.27	100.00
Total	15,161	100.00	100.00

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado,” por Municipalidad de Luya, 2012 (<http://www.muniluya.gob.pe>).

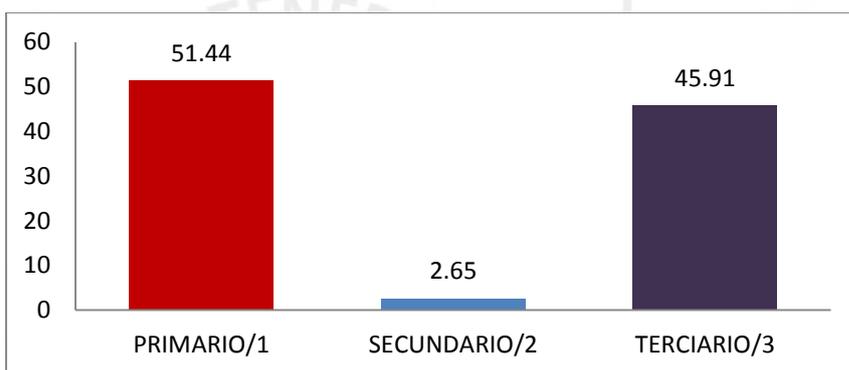


Figura 6. Participación de PEA por grandes (Censo 2007).

Tomado de “Pan de Desarrollo Concertado,” por Municipalidad de Luya, 2012 (<http://www.muniluya.gob.pe>).

El índice de PEA (Población Económicamente Activa) ocupada sin seguro de salud es alta (76.1%) y similar al promedio regional (77.2%). Asimismo, se puede apreciar que el índice que PEA ocupada en la provincia de Luya que tiene trabajo independiente y un nivel de formación a lo más de nivel secundario es superior (51.9%) al promedio regional (44.2%). Sin embargo, es preciso destacar que gran parte de la fuerza laboral señalada cuenta con un bajo nivel educativo (65.9%), y un 8.9% no cuenta con formación escolarizada, cifra muy cercana al promedio regional.

Un análisis breve de los datos presentados permite concluir que el bajo nivel de formación de la PEA en actividad explica, en parte, el bajo nivel de productividad de los principales sectores productivos, condición que se agudiza con el alto porcentaje de la PEA ocupada sin seguro de salud, situación que se necesita revertir para alcanzar determinadas condiciones que permitan generar mayores tasas de crecimiento sostenibles, pero que a la vez haga posible el aumento de empleos de calidad y contribuyan a menguar los altos índices de pobreza en la Provincia.

Tabla 13

Pea con Características Especiales de Luya (Censo 2007)

Variable / Indicador	Región Amazonas		Provincia LUYA	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
PEA ocupada sin seguro de salud	94420	77.2	11775	76.1
PEA ocupada con trabajo independiente y que tienen a lo más educación secundaria	54027	44.2	8029	51.9
Tasa de autoempleo y empleo en microempresa (TAEMI)		84.1		88
Porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo (PTBNE)		56.2		65.9
Porcentaje de fuerza laboral analfabeta (PTA)		7.9		8.9

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado,” por Municipalidad de Luya, 2012. (<http://www.muniluya.gob.pe>).

Una mención aparte merece las juventudes de la provincia de Luya y los discapacitados, quienes, generalmente no son tomados en cuenta para los análisis de la situación económica. Técnicamente, en el Perú, un joven es una persona que oscila entre los 18 y 29 años de edad, aunque en otras partes del mundo, se considera a una persona joven aquella que se encuentra entre los 18 y 35 años de edad. Para el presente análisis se utilizará la definición nacional. En la provincia de Luya, la población joven tiene un peso demográfico fuerte. Las cifras indica que, el 2007, 8,146 personas eran jóvenes, lo cual representaba al

30.8% de la PEA Total de la provincia y el 8.37% de la PEA regional (ver Figura 7).



Figura 7. Participación de la PEA joven de Luya.

Tomado de “Pan de Desarrollo Concertado,” por Municipalidad de Luya, 2012 (<http://www.muniluya.gob.pe>).

Respecto al análisis cultural, el Perú es país con mezcla de diversas culturas y costumbres; así como se muestran en las diferentes regiones del Perú. Las organizaciones, dependiendo de su ubicación, se adaptan y coaccionan de manera estratégica con el habitante.

Entre los factores socioeconómicos que se agrupan según sus condiciones económicas y sociales similares entre sí, permite clasificar el perfil del nivel socioeconómico del ciudadano. Entre las principales características según el Ipsos Apoyo para el 2012 son: la educación del jefe del hogar, la tenencia de algunos bienes como computadoras, laptop, teléfonos, lavadora, microondas, entre otros), número de habitantes en la vivienda, número de habitaciones y ambientes para los miembros de la familia, tipo de material de la vivienda, acceso a diferentes servicios, entre otros.

Según el estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], siguiendo los parámetros e información de la ENAHO, se establece niveles socioeconómicos para el Perú para el 2015: el 2% pertenece al NSE A, 10.7% al NSE B, 25.6% al NSE C, 24.2% al NSE D y el 37.5% al NSE E.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Se define *tecnología*, como el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad. La palabra es de origen griego *τεχνολογία*, formada por *techen* (*τέχνη*, arte, técnica u oficio, que puede ser traducido como destreza) y *logía* (*λογία*, el estudio de algo).

Una mejora tecnológica en agricultura puede referirse a realizar innovación aplicada al cultivo del café y cacao (con mayor énfasis), incluyendo la papa, direccionada al mejoramiento continuo de la calidad de producto, cuyo objetivo es el incremento de producción, alineada tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías como la educación tecnológica, el estándar escolar debe estar abocada a la familiarización con las tecnologías importantes.

Según el informe del Observatorio de Redes Empresariales de Barrabés América (Grupo Barrabés América, Dic. 2014), se señala que la industria se desenvuelve sobre las tendencias tecnológicas que predominarán los próximos años y que serán estratégicas para la mayor parte de las organizaciones, las cuales hacen viable la aplicación en Luya. De acuerdo a las predicciones realizadas por la consultora en su evento Gartner Simposios/Expo 2013, resaltan 10 tecnologías en las que confluyen aspectos relacionados con lo social, la movilidad, el modelo en la nube y la información, la cual se alinea con el manejo tecnológico de información y difusión en el plano turístico explotando las bondades de la fortaleza de Kuelap y su teleférico.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo gran preocupación de los gobiernos, y organizaciones públicas y privadas. El Estado, como ente rector, y diversos movimientos y corrientes proclaman la

conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, el reciclaje, el consumo de productos orgánicos, entre otros.

El cambio climático puede traer serias consecuencias para la Región Amazonas y la Provincia de Luya, y es probable que afecte más a la población pobre. Por ello, la mitigación no debería dejarse de lado, porque solo así se propiciará un modo de relación armoniosa con la naturaleza propiciando un desarrollo sostenible y sustentable.

Actualmente, hay varios esfuerzos de los municipios locales que, con apoyo de los programas del gobierno central, vienen desarrollando acciones de reforestación para recuperar zonas degradadas, lo cual es meritorio y debe continuarse; pero este tipo de iniciativas tiene que ir de la mano con la sensibilización de la población en la conservación del medio ambiente, debido a que se ha registrado que muchas veces las acciones realizadas cuentan con el respaldo de la población para su sostenibilidad. En algunos casos, a pesar de que se les ofrece entregar los plántones de forma gratuita y pagar para la siembra de estos, no están dispuestos a ceder una parte de su terreno para este fin.

Esta situación obliga a replantear la forma de relacionarse con la población en materia de forestación, reforestación o conservación del medio ambiente. Y no es que la población no tenga información sobre la necesidad de conservar, sino que no se encuentra debidamente capacitada para entender el costo económico y social que genera la degradación ambiental, lo que, para el caso de la provincia de Luya si bien no se encuentra valorizado en detalle, sí se puede afirmar que genera grandes pérdidas al disminuir la capacidad productiva de los diversos sectores económicos, pues existe una fuerte dependencia de los recursos naturales.

La provincia de Luya tiene desde el 2011 su Plan de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS), documento que ha sido elaborado de forma participativa. En el PIGARS (año) se indica que la cantidad exacta de residuos sólidos domiciliarios que se generan diariamente en el distrito de Lamud es de 1.16tn/día, mientras que en el distrito de Luya es de

2.15 ton/día y, a nivel de toda la provincia se estima que se generan 21.46 ton/día. El FIGARS también señala que entre Luya y Lamud se generan 1.68 ton/día de residuos no domiciliarios y que, la cobertura de servicio de recojo de dichos residuos cubre a los más el 70% de lo generado en Lamud y en el distrito de Luya apenas el 30%. Se ha determinado también que el 63% de la generación de residuos sólidos diarios en los distritos de Lamud y Luya corresponde a materia orgánica y al menos un 16% es material reciclable, quedando solamente un 21% de residuos sin ningún valor de cambio que pueden ir al relleno sanitario.

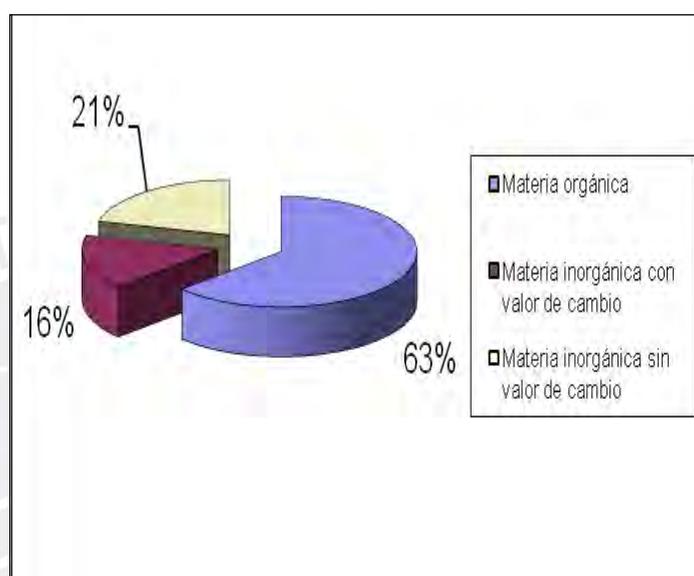


Figura 8. Composición de residuos sólidos de la provincia de Luya. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado,” por Municipalidad de Luya, 2012 (<http://www.muniluya.gob.pe>).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) presenta el análisis de los factores, condiciones, ventajas como principales oportunidades y amenazas rescatadas de la provincia de Luya. La matriz de evaluación externa cuenta con 14 factores determinantes de éxito, siete oportunidades y siete amenazas. A cada uno de los factores se le ha asignado un peso, el cual representa la importancia relativa para alcanzar el éxito. El resultado de 3.11 indica que la provincia de Luya está aprovechando en promedio las oportunidades frente a las amenazas, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Matriz de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Importante demanda de recursos agroindustriales como el café en sus diferentes variedades.	0.19	4	0.76
2. Incremento del turismo extranjero, recursos arqueológicos, cultural, aventura y gastronómico.	0.17	4	0.68
3. Interés de las inversiones privadas, por abundancia de los recursos naturales y sus bajos costos	0.07	4	0.28
4. Mayor acceso al financiamiento a la microempresa de los diferentes sectores para su desarrollo.	0.06	4	0.24
5. Política del estado para erradicación de la pobreza.	0.04	3	0.12
6. Tecnologías de información y comunicación de fácil acceso.	0.02	3	0.06
7. Concientización política sobre la ventaja de descentralización.	0.06	4	0.24
	0.61		2.38
Amenazas			
1. Desaceleración económica en el País y del entorno mundial	0.08	2	0.16
2. Inversión pública deficiente para investigación y desarrollo	0.07	2	0.14
3. Alta vulnerabilidad a los cambios climatológicos	0.06	2	0.12
4. Poca participación en la innovación de productos y servicios del ranking internacional.	0.04	2	0.08
5. Reducida presencia de entidades que ejecuten el desarrollo técnico en áreas especializadas de actividad económica	0.05	1	0.05
6. Prácticas de programas a distancia que no cuentan con estándar mínimos de calidad.	0.05	2	0.1
7. Conflictos sociales	0.04	2	0.08
	0.39		0.73
Total.	1.00		3.11

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia 3ª edición", por D'Alessio (2015). Lima: Pearson.

3.5 La Provincia de Luya y sus Competidores

El análisis de la estructura de la provincia de Luya, de acuerdo al análisis de Porter (2009) en su libro ser competitivo, presenta las cinco fuerzas que realzan la competencia: (a) rivalidad entre los competidores, (b) amenaza de los nuevos competidores (entrantes), (c) amenaza de los nuevos productos o servicios, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) poder de negociación de los compradores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La provincia de Luya tiene dos grupos de proveedores; de bienes y de servicios. Dado que la provincia cuenta con recursos públicos y se encuentra bajo las leyes del Estado peruano, se debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE].

De acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado, Ley 30506 (2017), se puede vender al Estado participando en los diferentes procesos de selección, mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE] puede presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros, también se encuentran con una limitación de poder de negociación, dado que los altos costos de entrada registren el poder de negociación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los productos que brinda la provincia de Luya son productos agropecuarios como el cacao, arroz, café, y frutales cítricos; éstos también son producidos eficientemente en otras zonas a nivel internacional como internacional, por lo que consumidor tiene la libertad de elegir entre una gran cartera de proveedores.

Los potenciales compradores de estos productos se encuentran en el mercado interno como externo, impulsado por el gobierno como el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y a la espera de una gran promoción de estos productos. En la provincia de Luya, se tiene acceso físico a una buena parte de los alimentos que componen la canasta básica familiar ya que, cerca del 90% de las familias, están ligadas de forma parcial o permanente a actividades agropecuarias, destinando cerca del 60% de su producción al auto consumo.

Los cultivos de importancia para el autoconsumo de las familias ligadas a actividades

agropecuarias son: maíz amiláceo, haba grano seco, oca, trigo, papa, maíz choclo y yuca, entre otros. Porque no se debe olvidar que la interacción creciente con otras civilizaciones viene propiciando la necesidad de consumo de productos foráneos, como el arroz o alimentos industrializados como el aceite, los fideos, el azúcar, entre otros. Estos productos no son de fácil acceso para muchas familias, principalmente del ámbito rural, debido a que carecen de suficiente solvencia económica para adquirirlos de forma frecuente, mucho más cuando el alza de los combustibles ocasionalmente ocurre y genera, por consecuencia, el incremento del precio de los alimentos.

Otro aspecto preocupante es la estabilidad del abastecimiento de los productos en los mercados que se activan entre semana, ya que, estos mercados son pequeños, temporales y de difícil acceso, sobre todo en temporada de lluvia, lo cual impide el transporte de los alimentos que se comercializan en la cantidad y calidad apropiadas. Es preocupante la deficiente articulación inter institucional para diseñar e implementar una efectiva política de seguridad alimentaria que trascienda los periodos de gobierno de un determinado grupo político. Se debe resaltar también que la provincia de Luya tiene un gran potencial para el crecimiento del sector agropecuario; sin embargo, este sector no ha sufrido mayores cambios en los últimos años, con relación a la situación existente, ya que se continúa con limitados trabajos de investigación agraria, aplicación de tecnologías inapropiadas, débil capacidad de organización falta de liderazgo y de gestión en todos los niveles del Sector Agrario.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los productos del sector agroindustrial son los que presentan un alto nivel de sustitución por los mismos productos de otras zonas o regiones. Los diferentes países se encuentran en constante competencia y ofrecen productos similares al mercado atractivos para la exportación como la papa, maíz, café, cacao; sólo el reconocimiento de la calidad y a fidelización de consumidores han hecho que los productos se encuentren posicionados en el

mercado, aunque están sustituidos por productos de otras regiones con similares características.

En el sector Turismo, existen atractivos turísticos que recién están siendo promocionados, como la Fortaleza de Kuelap y otros que recién están sido promovidos. Como sólo existe un teleférico recién inaugurado en Kuelap, éste no presenta ninguna amenaza de sustituto. Sin embargo, en el ámbito arqueológico turístico, la fortaleza de Kuelap puede ser sustituida por recintos arqueológicos de Cusco, Ancash, Puno, u otros. Otros posibles sustitutos serían las regiones con destinos para el turismo tradicional, de aventura, de descanso, étnico, entre otros.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrantes a las principales actividades económicas de la provincia de Luya es alta, dado que existe insipiente desarrollo por ser una zona que recién está logrando posicionarse en el mercado turístico, de la mano también van otros productos que generalmente conforman la canasta básica de la población.

En el sector agroindustrial, empresas nuevas pueden posicionarse en la región aprovechando las factores climáticos y geográficos de la zona para la producción de café, cacao, frijol, maíz, papa, cebada, entre otros. De la misma manera, en el sector turismo, la entrada de empresas en este servicio es amplia, dado que actualmente cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas en la promoción del destino de la Fortaleza de Kuelap. Muchas empresas pueden ingresar en diferentes rubros como hoteles y hospedajes, restaurantes, comercio, entre otros. Las condiciones favorables para el inversionista nacional como internacionales y la competencia constante permite que brinden servicios de calidad y competitivos, mejorando infraestructura en la región.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Dada las principales actividades y características de la provincia de Luya la

competencia entre las empresas es no están fuerte dado que tienen el mercado cautivo, lo que permite al inicio ser flexible y mostrar la calidad, posicionarse en el mercado para que luego sea exigente y competitivo debido al potencial crecimiento de la economía. El mercado agroindustrial debe cumplir las exigencias ya determinadas por instituciones como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Salud, entre otros. Así, se presentan factores para determinar la atractividad de Luya a través de sus principales sectores económicos con el sector agroindustrial y turismo (ver Tabla 15).

Tabla 15

Análisis de la Atractividad de Luya

FACTOR	IMPULSOR	PUNTAJE		
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	7	10
2. Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	0	4	10
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	3	10
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	6	10
5. Concentración	Número de jugadores	0	4	10
6. Ventas	Cíclicas, continuas	0	4	10
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	3	10
8. Identificación de marca	Facilidad	0	5	10
9. Distribución	Canales, soporte requerido	0	3	10
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	6	10
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo	0	8	10
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	2	10
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	5	10
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	4	10
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	5	10
TOTAL		0	69	

Nota. Elaboración propia, en base al perfil “Creación de los servicios de Información y regulación para el Ordenamiento Territorial de la Provincia de Luya – Luya - Amazonas”

3.6 La Provincia de Luya y sus Referentes

La provincia de Luya tiene como referente en producción de café al líder a nivel mundial que es Brasil, tomando como referente al Estado de Bahía por tener los primeros lugares en el ranking de producción de café del país, con altos estándares de productividad, innovación y avance tecnológico, además de tener climas y condiciones ambientales muy similares para una producción sostenida.

La presencia de la Fortaleza de Kuelap en la provincia de Luya permite que se desarrolle el turismo potencial, aunque aún es insipiente por la reciente inauguración del teleférico y la restructuración del Aeropuerto en Chachapoyas. Se tiene como lugares referentes la Fortaleza de Sacsayhuamán y Machupicchu en el Cusco.

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

Según D'Alessio (2010) la Matriz de Perfil Competitivo permitirá identificar los factores de éxito de los principales competidores y analizarlos para determinar el estado de Luya referente a ellos (ver Tabla 16). Es necesario especificar la referencia con el líder a nivel mundial de Café, como es Brasil, como un tipo de producto producido a gran escala ubicado en el Estado de Bahía, además en la provincia de Sandia, región Puno se tiene en producción el café Tunky, producto enmarcado en la calidad y ganador de ferias a nivel nacional y mundial (Bruselas – Bélgica y Denver – Colorado – EEUU).

3.8 Conclusiones

En este capítulo se ha presentado una evaluación externa de la provincia de Luya iniciando con el análisis tridimensional de las naciones encontrando los lazos, ventajas y cercanías con otras provincias del Perú en liderazgo del Café a nivel mundial como Puno, así como la evaluación con otras competitivas (Porter, 2001), el análisis del entorno PESTE; con los principales resultados presentó la Matriz MEFE, con los que los resultados muestran factores similares y de gran competitividad a las provincias de Chanchamayo, Satipo, Villarrica y Utcubamba, por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a la provincia de Luya en el mercado nacional como internacional.

Tabla 16

Matriz del Perfil Competitivo de Luya

Factores Determinantes de éxito	Peso	Amazonas Luya		Junín Villa Rica		Junín Satipo	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.Tecnicas Agrícolas del Café	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2.Atractivos Turísticos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3.Calidad Gastronómica	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
4.Especialización del Recurso Humano	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
5.Estabilidad Económica del País	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
6.Infraestructura Educativa y de Salud	0.3	1	0.30	2	0.60	2	0.60
7.Infraestructura Turística	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
8.Innovación Tecnológica	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08
9.Inversión Extranjera en la Región	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
10.Precio	0.1	2	0.20	1	0.10	3	0.30
11.Seguridad Ciudadana	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total	1.00		2.03		2.18		2.16

Nota. Luya obtiene un perfil competitivo menor que Villa Rica y Satipo.

Tabla 17

Matriz del Perfil Referencial de Luya (MPR)

Factores Determinantes de éxito	Peso	Perú Luya		Brasil Bahía	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.Técnicas Agrícolas del Café	0.10	4	0.40	4	0.40
2.Atractivos Turísticos	0.08	3	0.24	3	0.24
3.Calidad Gastronómica	0.05	3	0.15	3	0.15
4.Especialización del Recurso Humano	0.04	2	0.08	3	0.12
5.Estabilidad Económica del País	0.09	2	0.18	3	0.27
6.Infraestructura Educativa y de Salud	0.3	1	0.30	4	1.20
7.Infraestructura Turística	0.08	2	0.16	4	0.32
8.Innovación Tecnológica	0.04	2	0.08	4	0.16
9.Inversión Extranjera en la Región	0.08	2	0.16	3	0.24
10.Precio	0.1	2	0.20	4	0.40
11.Seguridad Ciudadana	0.04	2	0.08	3	0.12
Total	1.00		2.03		3.62

Nota. El referente mundial es el Café del Estado de Bahía - Brasil, por ser un café catalogado como bicampeón del Concurso Nacional de Cafés de Calidad 2012 y 2015, segundo lugar en el 2005 y 2016 , y en el mes de agosto, monarca de la feria Mundial SCA 2017 en Seattle, Estados Unidos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna de la provincia de Luya se realizó siguiendo el análisis AMOFHIT, el cual considera ocho aspectos que se deben tener en cuenta para el análisis: administración y gerencia; marketing y ventas; operaciones productivas y de servicio; infraestructura, finanzas y contabilidad; recursos humanos; informática con comunicaciones; y tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Municipalidad Provincial es el órgano rector del desarrollo integral y sostenible de la provincia de Luya, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo económico y social sostenible. Luya es una provincia descentralizada, eficiente, transparente, participativa y ética al servicio de la ciudadanía que promueve y facilita el desarrollo de los sectores: Agropecuario, forestal, transportes, agroindustria y turismo, con infraestructura adecuada y moderna, con servicios de calidad en salud y educación y con un ambiente saludable, protegido y conservado.

Se requiere transitar desde un ordenamiento social centralista, con servicios sociales precarios, precaria articulación vial, pocas empresas y una débil articulación de estas a mercados extra regionales, a otro ordenamiento más descentralizado que descansa en redes sociales de MYPES articuladas con las grandes y medianas empresas que no solo exploten las materias primas sino que le den mayor valor agregado creando empleos masivos en las ciudades en donde funcionen sistemas de innovación de los gobiernos distritales, las empresas y las universidades.

Actualmente, se ejecuta el presupuesto participativo Multianual 2015-2017 que es un instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto

cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos.

La administración del gobierno se realiza a través de una estructura orgánica con: (a) Órgano de Dirección, (b) Órgano de Control Institucional, (c) Órgano Consultivo y de Concertación, (d) Órgano de Asesoramiento, (e) Órgano de Apoyo, (f) Órgano de Línea, y (g) Órganos Desconcentrados (ver Figura 9).

Lo descrito indica que se debe implementar estrategias, políticas y programas acordes con la estructura orgánica de la provincia. Para lograr este cometido, desde el 2011 se ha iniciado un proceso de reforma municipal que implicaba pasar de un sistema de administración centralista, cuasi autárquico, poco transparente, con escaso personal especializado y poco informatizado a otro más descentralizado, informatizado, transparente, racionalizado, planificado y orientado por efectivos documentos de gestión y personal especializado.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La provincia de Luya cuenta con 3 236.70 km² que representan el 8.25% del territorio de la Región Amazonas. Tiene una extensión territorial de 136,811.6 Has, de las cuales 25,099.22 son aptos para uso agrícola (18.35%), 45,361.49 para pastos (33.16) y, 66,350.89 para Forestales (48.50%) (Municipalidad de Luya).

Las zonas agrícolas se concentran en los distritos de: Pisuquia, Ocumal, Oaclli, y Camporredondo, con aproximadamente 1,300 familias productoras, cuyas condiciones climatológicas, permiten la producción de cacao, café, trigo, maíz, cebada, y papa, variedades que ocupan el 85% de las plantaciones en esta zona. El tamaño promedio es de 1.1 hectáreas por familia productora.

Productos y servicios ofertados. Esta provincia de gran potencial agropecuaria. La generación de recursos económicos se fundamenta en la agricultura y ganadería. La

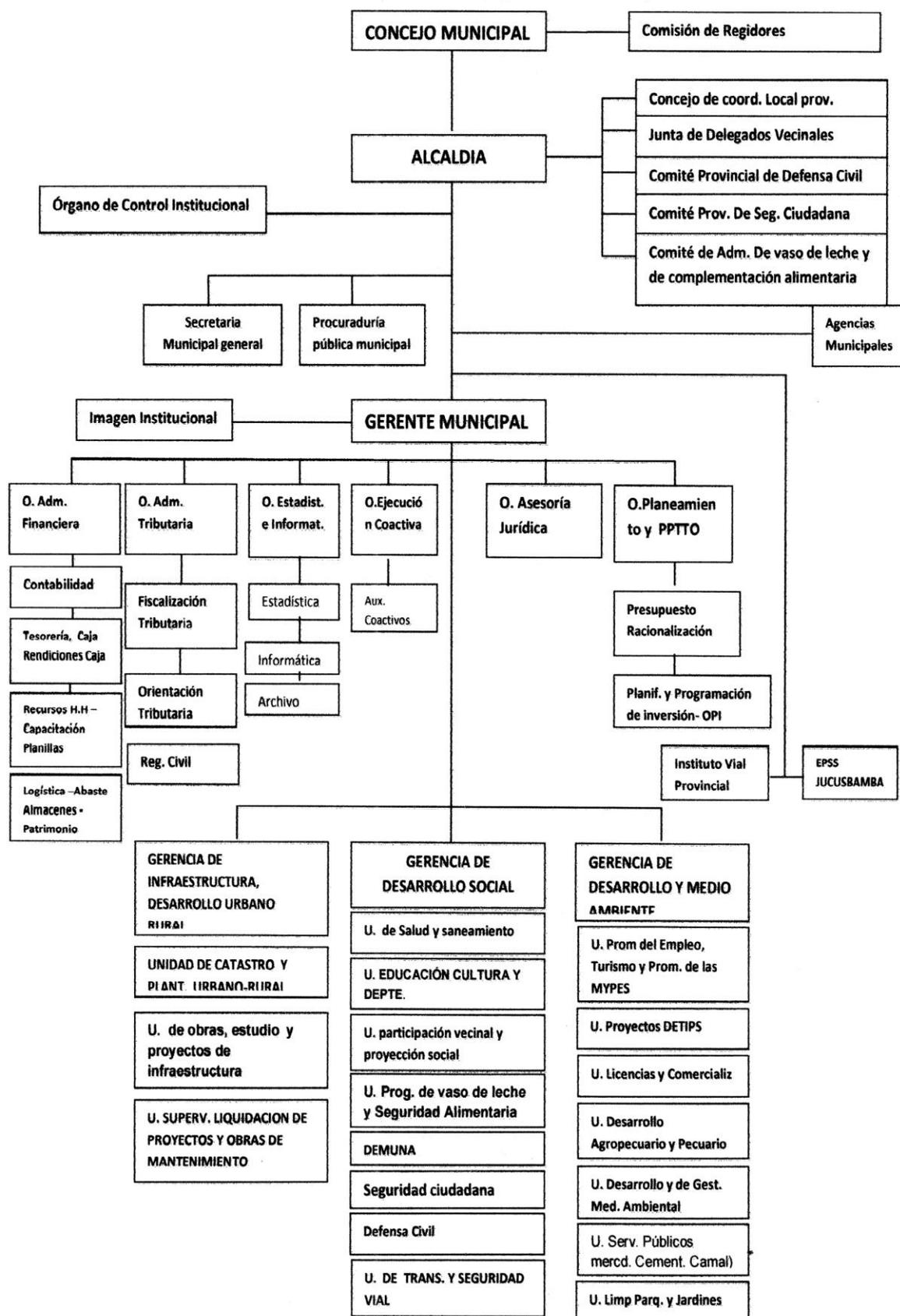


Figura 9. Estructura orgánica de la Municipalidad de Luya 2012. Tomado de "Pan de Desarrollo Concertado," por Municipalidad de Luya, 2012 (<http://www.muniluya.gob.pe/>).

producción es más notable en la papa, café, cacao, maíz, trigo y cebada. En la actualidad, la crianza de ganado vacuno, ovino, porcino y caprino es de tipo extensiva, de baja productividad y calidad; predominan las especies de ganado criollo y con ciertas excepciones se pueden encontrar ganados mejorados, y hay mayor incidencia en la crianza de ganado de carne que de leche.

Plaza. La exportación principal es de café y cacao. Los principales mercados a los que exporta son: Estados Unidos, Europa, Nueva Zelanda, Irlanda, Reino Unido e Italia. La ganadería es la segunda actividad económica de la Provincia de Luya, según el estudio del recurso suelo de la Provincia de Luya descrito en la Zonificación Ecológica Económica - ZEE de Amazonas, se ha determinado que, en el área de planeamiento, existen aproximadamente 4,370 hectáreas de tierras, aptas para la implementación de pastos cultivados (PIGARS, Luya 2015).

La provincia de Luya cuenta con una red vial en el 80% de sus distritos, con un total de 1,195 km, entre vías vecinales y trochas carrózales; asimismo, ninguna de sus vías posee pavimentos y/o asfalto, siendo la gran parte de ellas solo afirmadas, y la distribución es como sigue: (a) Red Vía Nacional, como el tramo: Puente Corral Quemado- Pedro Ruiz, Chachapoyas- Leymebamba; (b) Red Vía Departamental, como el tramo: Paclas-Olto-Lamud; (c) Red Vial Vecinal, como el tramo 641- Capilla Bulcon. Por otro lado, la provincia no cuenta con vías de comunicación aérea ni fluvial.

Precio. Los cultivos de mayor relevancia tanto por la superficie cultivada como volumen de producción es el café, cacao, papa. El café representa en promedio un 28.14% y, el cacao 20.4% y la papa un 15.64% de una campaña agrícola de dos años. Asimismo, el precio chacra del arroz es de S/0.74 kg. por debajo del promedio nacional que es S/1.15 y; el café de S/ 5.37 kg, cuyo promedio nacional es de S/ 9.20. Por otro lado, respecto el ticket promedio por visitar los principales recursos arqueológicos, está en un promedio de S/40 –

S/70 dependiendo de la distancia al lugar, aunque el lugar de visita por su cercanía es la Fortaleza de Kuelap, prácticamente su único potencial turístico de mayor alcance. Los atractivos turísticos son de carácter colonial, como la iglesia de la plaza de armas.

Promoción. Respecto a las actividades de promoción, la provincia carece de sistemas de comunicación y difusión de coordinación entre la municipalidad y los sectores empresariales vinculados a la promoción de actividades productivas. Existe deficiente planificación de actividades de eventos y ferias para promocionar los productos de sus principales actividades productivas.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Una de las primeras restricciones de competitividad en la Provincia de Luya es el bajo otorgamiento de valor agregado de los sectores de producción primaria, lo cual obliga a que sus agentes practiquen la informalidad para generar un beneficio económico. Otro problema es el bajo impulso a las MYPES y el bajo nivel de asociación de la Universidad con los sectores productivos, por eso la débil articulación inter empresarial y la baja productividad laboral.

Por otro lado, la estructura económica provincial basada en la actividad agropecuaria, no tiene capacidad para generar empleo, pues en su mayoría son los mismos pequeños propietarios y sus familias quienes la realizan, prevaleciendo el trabajo independiente, así como el trabajo no remunerado. Además, el bajo nivel de productividad y términos de intercambio campo ciudad no son favorables, incide en los bajos ingresos que perciben la mayoría de las unidades económicas en el sector agropecuario y ganadería, determinando escasos recursos económicos y escasa inversión, ocasionando un bienestar social con pocas expectativas para el ciudadano provocando una migración hacia otra provincia o región. La Municipalidad Provincial de Luya, para el funcionamiento de sus operaciones administrativas, cuenta con un local institucional de su propiedad y está ubicado en Jr. Lima

198 distrito de Lámud. Carece de maquinarias pesadas o equipos que ayuden a la eficiente implementación de obras públicas.

Según el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Luya 2012- 2022 elaborado por la Municipalidad Provincia de Luya, las prestaciones de servicio del sector salud en los distritos de la provincia se realizan con muchas limitaciones, como falta de personal médico especializado o equipamiento, además de la falta de vías de acceso y la distancia de las viviendas de los pobladores referentes a los Centros de Salud y Hospitales. El 65% del personal que labora en la Dirección de la Red de Salud de Luya y en su EESS, están contratados por la fuente de financiamiento PPR y SIS.

Por otro lado, en el sector educación, el distrito de Camporredondo es el que tiene más instituciones educativas con un total 129, seguido por Luya con 85 y Ocumal con 35. Los distritos con menos instituciones son Luya Viejo y San Juan de Lopecancha por tener menor población. En cuanto a la infraestructura educativa el 74% de las instituciones se encuentran en mal estado de conservación (material de adobe).

En cuanto a la infraestructura de riego, por la intensificación de los peligros naturales y la elevación del grado de vulnerabilidad, influyen en la deficiente accesibilidad y transporte en el ámbito provincial, en los diferenciados niveles de integración y dinámica económica. Con respecto a las prácticas de responsabilidad social y medio ambiente, existe una limitada conservación y uso no racional de los recursos naturales que propician su sobre explotación y el incremento de los factores del cambio climático. Como consecuencia de esto, se eleva el grado de vulnerabilidad en la producción agropecuaria con baja productividad y escaso valor agregado.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo al Presupuesto Participativo Multianual 2015-2017 expresado en la Tabla 17 cuenta con los recursos financieros provenientes del gobierno regional a través del

Ministerio de Economía y Finanzas por las fuentes de financiamiento como: (a) El Fondo de Compensación Municipal [FONCOMUN], (b) canon, (c) sobre canon, y (d) canon y, (e) regalías mineras. A continuación, se puede observar el porcentaje que se financia del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para cada fuente de financiamiento.

Tabla 17

Presupuesto y Ejecución de Ingresos de la Provincia de Luya 2016

Municipalidad	PIA	PIM	Recaudado
010501-300043: Municipalidad Provincial De Luya - Lamud	3'648,810	21'632,052	21'374,475
010502-300044: Municipalidad Distrital De Camporredondo	1'324,155	3'702,452	3'345,590
010503-300045: Municipalidad Distrital De Cocabamba	680,948	1,069,790	1,056,834
010504-300046: Municipalidad Distrital De Colcamar	471,792	897,100	886,679
010505-300047: Municipalidad Distrital De Conila	577,369	1,230,108	1,173,211
010506-300048: Municipalidad Distrital De Inguilpata	374,600	2,541,746	2,536,115
010507-300049: Municipalidad Distrital De Longuita	375,600	1,518,426	1,514,801
010508-300050: Municipalidad Distrital De Lonya Chico	492,600	837,068	833,403
010509-300051: Municipalidad Distrital De Luya	934,722	1,246,700	1,206,425
010510-300052: Municipalidad Distrital De Luya Viejo	384,600	564,280	555,557
010511-300053: Municipalidad Distrital De María	372,100	734,548	734,537
010512-300054: Municipalidad Distrital De Ocalli	954,334	1'421,791	1'373,412
010513-300055: Municipalidad Distrital De Ocumal	1'034,153	2'007,395	1'975,602
010514-300056: Municipalidad Distrital De Pisuquia	1'556,166	2'663,361	2'619,729
010515-300057: Municipalidad Distrital De Providencia	418,241	511,621	495,031
010516-300058: Municipalidad Distrital De San Cristóbal De Olto	430,000	949,309	901,182
010517-300059: Municipalidad Distrital De San Francisco Del Yeso	374,600	676,286	676,283
010518-300060: Municipalidad Distrital De San Jerónimo De Paclas	384,600	691,782	682,043
010519-300061: Municipalidad Distrital De San Juan De Lopecancha	371,600	1,055,229	1,052,964
010520-300062: Municipalidad Distrital De Santa Catalina	491,029	584,996	562,108
010521-300063: Municipalidad Distrital De Santo Tomas	818,979	1,442,540	1,364,881
010522-300064: Municipalidad Distrital De Tingo	379,600	849,901	797,787
010523-300065: Municipalidad Distrital De Trita	384,600	1,081,523	484,368
TOTAL	17'235,198	49'910,004	48'203,017

Nota. Tomado de "Consulta Amigable," por Ministerio de Economía y Finanzas (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2016>).

4.1.5 Recursos humanos (H)

La provincia de Luya cuenta, según el censo del año 2015, con una población de 51,849 personas de las cuales 27,846 son hombres y 24,003 son mujeres, el mayor volumen de población está entre los 15 a 64 años, la PEA (población económicamente activa) ocupada

es de 15,711 personas, el mayor volumen se encuentra concentrada en un PEA agricultura con 11,056 personas, por lo que falta incidir en el desarrollo de un PEA turismo, teniendo en cuenta el emplazamiento de la fortaleza de Kuelap. Según datos del INEI (2015), la población en edad de trabajar está estimada en 31,587 personas equivalente a un 60.9 % del total de habitantes.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Existe un deficiente y/o limitado acceso a las comunicaciones, lo cual restringe a la inserción de la población al desarrollo de sus capacidades y su información, el cual repercute en la ausencia o escasa implementación de mecanismos de gestión. Según el Censo del 2007, sólo en la provincia de Luya el 11.9% cuenta con el servicio de telefonía fija, el 91.2% con telefonía móvil, el 1.1% con TV/cable, y el 4.8% con acceso a internet (INEI, 2007).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Existen limitados accesos tecnológicos, no disponen de planes para productos y procesos tecnológicamente competitivos. Falta de conocimiento sobre tecnologías disponibles y que bien se puedan aplicar al sector de la agroindustria y ganadería, ejes principales en su desarrollo económico. No se ejecutan prácticas de capacitación técnica en tecnología de la información al personal administrativo de los órganos rectores de la provincia; además, falta personal calificado que incentive prácticas de mejora continua a través del uso de la automatización de los procesos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

D'Alessio (2015) indicó que la matriz de evaluación de factores internos permite, por un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. La matriz de la provincia de Luya cuenta con 11 factores determinantes de éxito, cuatro fortalezas y siete debilidades. El resultado indicó un valor de 2.03 por lo que la

provincia necesita mejorar las debilidades para llegar a ser más competitiva a mediano y largo plazo (ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. El gobierno regional brinda un escenario favorable para el desarrollo agrario del Café y turismo (Kuelap) promoviendo la participación de instituciones públicas y privadas y fomentar su desarrollo. AMOFHIT (Operaciones e Infraestructura)	0.10	4	0.40
2. Disponibilidad de generar desarrollo de gran potencial con el turismo de Kuelap (Desarrollo Económico). AMOFHIT (Marketing y ventas)	0.08	3	0.24
3. Propiciar la identidad de la población de la provincia sobre la riqueza de su cultura e historia que le permita incentivar y ejecutar planes de desarrollo Gastronómico. AMOFHIT (Administración y Gerencia)	0.05	3	0.15
4. Estabilidad económica de la región por reorganización del ejecutivo (Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Riesgo, Ministerio de Transporte y Comunicaciones y; el Ministerio de la Producción). AMOFHIT (Finanzas y contabilidad)	0.04	2	0.08
	0.27		0.87
Debilidades			
1. Existen organismos desconcentrados que no orientan de forma eficiente los recursos humanos para la ejecución de acciones de desarrollo. AMOFHIT (Administración y Gerencia)	0.09	2	0.18
2. La Infraestructura educativa y de salud carece de necesidades muy resaltantes la alta contaminación y cambio climático ocasiona enfermedades no predecibles. AMOFHIT (Investigación y desarrollo)	0.30	1	0.30
3. Ocurriencia de fenómenos naturales (inundaciones, sequías, lluvias, entre otros) generan retrasos en desarrollar Infraestructura turística, AMOFHIT (Información)	0.08	2	0.16
4. Mano de obra no calificada sin formación técnica o profesional en su mayoría inmigrante de otras provincias cercanas no generan innovación tecnológica. AMOFHIT (Administración y Gerencia)	0.04	2	0.08
5. Alta cotización de precios en los productos agroindustriales caso café ocasionan demanda con reducción de producción. AMOFHIT (Administración y Gerencia).	0.08	2	0.16
6. Falta de inversión pública y privada en infraestructura, tecnología e innovación. AMOFHIT (Investigación y desarrollo)	0.10	2	0.2
7. Programas de seguridad para las poblaciones no cuentan con estándar mínimos de calidad. AMOFHIT (Administración y Gerencia).	0.04	2	0.08
	0.73		1.16
Total	1.00		2.03

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia 3ª edición”, por D’Alessio (2015). Lima: Pearson.

4.3 Conclusiones

En lo referente a fortalezas, se tiene un aspecto climatológico muy variado y favorable en las zonas de Selva tropical y alto andina que permiten un escenario favorable para el desarrollo agrario y tecnológico del Café y turismo (Kuelap) promoviendo la participación de

instituciones públicas y privadas para fomentar su desarrollo sostenible con valor compartido.

El análisis AMOFITH indicó que la provincia no cuenta con una buena calidad en lo que respecta a servicios básicos públicos, infraestructura y operaciones de procesos productivos con escaso nivel de automatización que permitan explotar sus actividades económicas principales como la agroindustria y turismo. Asimismo, se tiene deficiencia en lo referente a inversión pública y privada en lo que respecta a comunicaciones, investigación, tecnología e innovación.

Por otro lado, el análisis de la matriz MEFI indicó que la mayor fortaleza de la provincia de Luya es que existen condiciones climatológicas favorables para fomentar las actividades de desarrollo agrario con el café y turismo con Kuelap, promoviendo la participación de instituciones públicas y privadas para fomentar su desarrollo. La restricción es la falta de atención de las instituciones del Estado mediante la inversión pública y privada para un mejor aprovechamiento de la disponibilidad de recursos agroindustriales.

Además, existen debilidades de la provincia que limitan su desarrollo social y económico como la orientación de recursos a través de órganos desconcentrados poco eficientes que no permiten la ejecución de planes de desarrollo en la provincia y la alta contaminación y posible desertificación de los suelos a futuro.

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

En este capítulo se analizarán los intereses, objetivos y principios cardinales enfocados a la provincia de Luya, que pertenece a la Región Amazonas en el Perú, para después de esto proceder a establecer los objetivos de largo plazo. Este análisis utiliza la teoría tridimensional entre naciones de Hartmann (1978), pero, en lugar de analizar las relaciones internacionales entre naciones, se aplica las tres dimensiones conocidas del análisis, es decir, intereses nacionales, principios cardinales y el potencial nacional.

5.1 Intereses de la Provincia de Luya Lamud

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener un éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio 2015). Existen importantes intereses para la provincia de Luya, como: (a) propiciar una gestión eficiente del gobierno provincial, (b) obtener mayor eficiencia y eficacia en la utilización de recursos naturales, (c) evaluar y mejorar las diferentes actividades de los órganos y dependencias de la provincia, y (d) cumplir con las metas institucionales establecidas.

5.2 Potencial de la Provincia de Luya Lamud

La provincia de Luya, con extensión territorial de 3236.68 km², es una región ubicada en la zona nororiental del Perú, establecido en la selva peruana. Su ubicación y la presencia del río Utcubamba en la región hacen que sea una zona apropiada para las actividades agrícola, ganadera y turismo. Los principales productos agrícolas son el café, cacao, papa, maíz, trigo y cebada. Luya cuenta con 23 distritos en su jurisdicción (ver Tabla 19).

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Luya

Los principios cardinales de la provincia están relacionados con: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalanceo de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. Estos principios, según Hartmann Frederick (1978), hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, y junto con los

intereses organizacionales son aspectos que se analizarán para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo.

Tabla 19

Principales Indicadores de Luya (Censo 2007)

Variable	Medida	Año	Valor
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	3236.7
Población estimada	Personas	2015	51,849
Total, hombres	Personas	2015	27,846
Total, mujeres	Personas	2015	24,003
Población de 0 a 14 años	Personas	2013	16 355
Población de 15 a 64 años	Personas	2013	31 882
Población de 65 y más años	Personas	2013	3 863
Nacimientos	Personas	2011	1,551
Defunciones	Personas	2011	200
Matrimonios	Número	2011	87
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2009	30.6
Población en Edad de Trabajar	Personas	2007	31 587
PEA	Personas	2007	15 463
PEA ocupada	Porcentaje	2007	15 711
PEA Adm. Pública y Defensa	Personas	2007	285
PEA Agricultura	Personas	2007	11 056
PEA Pesca	Personas	2007	-
PEA Minería	Personas	2007	6
PEA Manufactura	Personas	2007	419
PEA Sect. Educación	Personas	2007	802
PEA Electricidad, Gas y Agua	Personas	2007	9
PEA Construcción	Personas	2007	411
PEA Rest. y Hoteles	Personas	2007	142
PEA Transp. y Comunicaciones	Personas	2007	160
PEA Sect. Financiero	Personas	2007	-
PEA Sect. Inmobiliario	Personas	2007	30
PEA desocupada	Porcentaje	2007	163.0
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	2007	11.9
Hogares c/ Telf. móvil	Porcentaje	2007	91.2
Hogares c/ TV Cable	Porcentaje	2007	1.1
Hogares con internet	Porcentaje	2007	4.8
Pobreza	Porcentaje	2009	66.4

Nota. Tomado de "Sistema Estadístico Nacional," por INEI, 2017 (<http://inei.inei.gob.pe/inei/siemweb/publico/>).

Influencia de terceras partes. Los productores de la provincia de Luya, las organizaciones de los productores y procesadores de las principales actividades económicas son los que ocasionan la principal influencia. Como actores de la provincia, se puede nombrar al Consejo Transitorio de Administración Regional [CTAR] y al Gobierno Regional de Amazonas, que son los responsables de planificar, formular, dirigir, coordinar y evaluar las políticas y acciones de desarrollo regional. Esta participación es administrativa respecto a la facilidad de entregar permisos para procesos productivos, sociales, educativo, salud, entre otros, en muchas ocasiones con la participación ciudadana en sus diferentes actividades.

La provincia de Luya, cuenta con el apoyo de órganos desconcentradas como FONCODES INIA, PETT, INEI, PRONAA, PRONAMACHCS, INRENA, SENASA, entre otras, cuya finalidad es ejecutar programas sociales que permitan la generación de empleo dentro de la población de recursos limitados.

Lazos pasados – presentes. Este principio destaca que el pasado se proyecta en el presente y en el futuro de tal manera que ningún lazo pasado desaparece, sino que se proyecta (D'Alessio, 2015). De esta manera, los lazos pasados buscan realizar negociaciones con objetivos comunes, algunas expectativas se mantienen como el deseo de poder o dominio, intereses económicos, apropiación, entre otros. La historia peruana remonta al pasado a recordar procesos de colonización y dominio del reino español, interesados en los recursos del país intervinieron y conquistaron las ciudades principales ricas en recursos, lo que ya en una sociedad republicana permite brindar y comerciar recursos de interés mediante acuerdos y convenios con España y otros. Las guerras y batallas históricas remontan a episodios bélicos registrados con pares como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, si bien es cierto, mediante Acuerdos con la Comunidad Andina [CAN] se agruparon con la finalidad de mejorar el nivel de vida de sus habitantes mediante la integración y la cooperación económica y social. En 1969, se firma el Acuerdo de Cartagena con cinco países Sudamericanos

(Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú), en el 1973 Venezuela se adhirió y en 1976 Chile se retiró. Como lo demuestra la historia entre Perú y Chile, ambos países se muestran aún hostiles.

Contrabalanceo de intereses. Análisis de un panorama completo, en la cual se evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas (D'Alessio, 2015). La provincia de Luya cuenta con un gran potencial en recursos agropecuarios y de ganadería, pero deberá crear escenarios de oportunidades que diversifiquen la actividad económica para abastecer a mercados internos y externos, como también exportar sus bienes y servicios, y así asegurar una posición competitiva. A partir del año 2008, está buscando incursionar en mejorar su producción vía exportación, siendo principalmente el café y el cacao lo que más exporta, tiene pocas empresas exportadoras y su mercado internacional no es explotado con políticas que contribuyan a incrementar la participación del sector agropecuario. Las fuerzas políticas que actúan en la provincia según el Plan de Desarrollo Concertado 2012-2022 que pugnan por tener institucionalidad son: (a) Sentimiento Amazonense Regional, (b) Obras por Amazonas, (c) Movimiento Regional Amazonense, (d) Todos Somos Amazonas y (e) Movimiento Regional Fuerza Amazonense. El objetivo de fomentar actividades de identidad provincia o regional es una prioridad para el desarrollo de la provincia, porque puede contribuir al establecimiento de espacios de diálogo y comunicación. Finalmente, al buscar la creación de corredores económicos con provincias vecinas, deberá evaluarse los intereses de cada una de estas, puesto que las provincias de Bagua y Chachapoyas presenta un mayor nivel de competitividad, su interés se centrará principalmente en los insumos que pueden venir de estas provincias o de otras que conformar el resto de la Región Amazonas.

Conservación de los competidores. Los principales competidores (enemigos) de Luya son las demás provincias que disponen de mejores recursos en infraestructura, recursos

humanos, empresas con mayor aprovechamiento de su capacidad instalada y que cuentan con mayores recursos del Estado y con mayor desarrollo económico; por ejemplo, Chachapoyas (referente en el desarrollo turístico del país) y Bagua (referente en el sector agrícola). Esta alta competitividad en este sector genera que las actividades de diferenciación en la oferta turística, agrícola y ganadera de la provincia tenga un óptimo servicio de calidad.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Revisados los principios cardinales, a continuación, se describe la siguiente matriz de intereses organizacionales en función de las provincias o que tienen intereses comunes.

Tabla 20

Matriz del Interés de Luya

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Actividades de promoción, gestión productiva por parte de instituciones públicas y privadas	Ministerio de Agricultura y Riego Mincetur Dirceetur	Ministerio de la Producción Ministerio de Economía y Finanzas	Región Amazonas
Fortalecimiento de organizaciones productoras, gremios y empresas	Bagua Chachapoyas	Provincias de la Región Amazonas	Región Cajamarca Región Loreto Región San Martín
Aumento en la participación del mercado		Todos	
Desarrollo de los valores corporativos		Todos	

Nota. Se tiene intereses opuestos ya que puede existir falta de actividades de promoción y ausencia de gestión productiva, las organizaciones se debilitan, reducen participación en el mercado, se truncan valores corporativos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo muestran los resultados que la provincia de Luya espera alcanzar, luego de implementar las estrategias externas específicas propuestas, las cuales conducen hacia la visión establecida. D'Alessio (2015) propone los siguientes objetivos: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos por todos y sin dudas, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y, finalmente, (i) asociables a un horizonte de tiempo.

Objetivos de largo plazo OLP 1: Al 2030, desarrollar procesos de producción y servicios estratégicos que promuevan la formación de dos clústeres; para el café y el turismo, que incremente el PBI de S/ 11'374,860 en el año 2017 a S/ 28'860,382 en el año 2030.

Para el incremento del PBI a los niveles especificados va a ser necesario implementar una cuantificación de Inversión en producción de café (Minagri, 2017) y el plan de promoción turística de Kuelap (Mincetur y Pro Inversión, 2016) los cuales van a tener significancia en el incremento del PBI propuesto hacia el 2030, considerando un ingreso per cápita de S/ 550 (el actual a 2017 es de S/ 219) y un PBI de S/ 28'860,382 (en el 2017 fue de S/ 11'374,860), la diferencia de ambos PBI 2017 y 2030 será de S/ 17'485,522, que será el monto de inversión a 13 años, con un monto anual de S/ 1'345,040 (ver Tabla 43).

Objetivos de largo plazo OLP 2: Hacia el 2030 en Amazonas se exportarán 70,500 toneladas de café, correspondiendo a Luya el 40%. En el año 2014, la producción anual en Amazonas fue de 30,000 Toneladas de café siendo para exportación el 70% del total, (estudios de Scotiabank, fuentes de Minagri y BCRP).

Objetivos de largo plazo OLP 3: Para el año 2030, el rendimiento promedio de café se incrementará a 2.80 toneladas por hectárea. Al 2016, el rendimiento por hectárea fue menor a 0.5 toneladas.

Objetivos de largo plazo OLP 4: Incrementar el número de turistas que visitan la fortaleza de Kuelap de 103,000 en el 2017 de acuerdo a la información obtenida de MINCETUR/Datos Turismo a diciembre 2017, hasta un total de 200,000 en el 2030 mediante la aplicación de políticas que fomenten el ecoturismo y turismo vivencial conservando los recursos naturales y culturas vivas locales.

Para el caso de la referencia en el plan de promoción turística de Kuelap esta ejecutado, puesto en marcha y funcionando el monto de inversión es de S/ 57'810,000, con S/ 2'890,500 por año en un periodo de 20 años, Mincetur ejecutó el proceso (ver Tabla 43).

Objetivos de largo plazo OLP 5: Al 2030, el 60% de agricultores estarán capacitados para la ejecución de buenas prácticas en gestión de cultivo del café. Al 2016 se capacitó a un 12% de agricultores.

Objetivos de largo plazo OLP 6: Al 2030, se deberá lograr un desembolso de S/ 1'000,000 anualmente para microcréditos agrarios. Al 2016, se desembolsó aproximadamente S/54,760.00.

5.6 Conclusiones

El ranking de competitividad regional realizado por CENTRUM católica (2016) ubica a la región Amazonas en el puesto vigésimo quinto, por lo cual las provincias y, específicamente, Luya, presentan una posición igual de débil, por lo que se deberán identificar sus ventajas comparativas, derivadas de sus recursos naturales, fuerza laboral y capital financiero. Los objetivos de largo plazo identificados en este capítulo se derivan de su visión y se contempla un horizonte de 13 años, luego se establecerán objetivos de corto plazo a cinco años para las estrategias y acciones específicas contando con herramientas gerenciales para su ejecución.

El aspecto fundamental para el cumplimiento de los OLP va a ser la inversión aplicada tanto en el desarrollo de la agricultura del café y la promoción de la fortaleza de Kuelap haciendo marketing internacional, especificada en los OLP1 y OLP4, la gestión de que las utilidades y beneficios de la inversión de Kuelap reviertan directamente en la provincia de Luya, actualmente se administra de una forma muy centralizada sin beneficio para la provincia donde se emplaza en complejo arqueológico.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis y es, posiblemente, la más conocida e importante. A partir de esta matriz se han elaborado estrategias para el cuadrante fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2015). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) Aprovechar las fortalezas de la provincia de Luya para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la provincia para evitar las amenazas del entorno. Según David (1997), una vez efectuado la Matriz FODA con el listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, en la siguiente etapa se debe realizar una matriz resultante, denominada como MFODA (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) (ver Tabla 21)

A continuación, se describe las estrategias diseñadas para cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA de la provincia de Luya, cabe destacar que las fortalezas y debilidades son obtenidas del análisis interno de la provincia, y las oportunidades y amenazas provienen del análisis externo. Las oportunidades del mercado nacional y las fortalezas de la provincia y la región a la cual pertenece, las principales estrategias se centran en aprovechar este escenario a favor de su desarrollo, fomentando la capacitación técnica, el desarrollo comercial con agentes para explotar las cadenas productivas, que permitan la integración entre los miembros del clúster de café, cacao, arroz y turismo. Por otro lado, las debilidades de la provincia serán eliminadas a través de la constante difusión del potencial turístico, y la mejora en la calidad de los servicios básicos y vías de comunicación para el bienestar de la ciudadana.

Tabla 21

Matriz FODA de la Provincia de Luya

		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA		1. El gobierno regional brinda un escenario favorable para el desarrollo agrario del café y turismo (Kuelap) promoviendo la participación de instituciones públicas y privadas para fomentar su desarrollo. 2. Disponibilidad de generar desarrollo de gran potencial con el turismo de Kuelap (Desarrollo Económico). 3. Propiciar la identidad de la población de la provincia sobre la riqueza de su cultura e historia que le permita incentivar y ejecutar planes de desarrollo gastronómico. 4. Estabilidad económica de la región por reorganización del ejecutivo (Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Riesgo, Ministerio de Transporte y Comunicaciones y; el Ministerio de la Producción)	1.Existen órganos desconcentrados que no orientan de forma eficiente los recursos para la ejecución de acciones de desarrollo 2.La Infraestructura educativa y de salud carece de necesidades muy resaltantes la alta contaminación y cambio climático ocasiona enfermedades no predecibles. 3.Ocurrencia de fenómenos naturales (inundaciones, sequías, lluvias, entre otros), generan retrasos en desarrollar infraestructura turística. 4. Mano de obra no calificada sin formación técnica o profesional en su mayoría inmigrante de otras provincias cercanas no generan innovación tecnológica. 5.Alta cotización de precios en los productos agroindustriales caso café, por la baja producción. 6. Falta de inversión pública y privada en infraestructura, tecnología e innovación. 7. Programas educativos de modalidad virtual que no cuentan con estándar mínimo de calidad
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque	
1.Importante demanda de recursos agroindustriales caso café. 2.Incremento del turismo extranjero, recursos arqueológicos, cultural, aventura y gastronómico. 3.Interés de las inversiones privadas, por abundancia de los recursos naturales y sus bajos costos 4.Mayor acceso al financiamiento a la microempresa de los diferentes sectores para su desarrollo. 5.Preocupación política del estado por erradicación de la pobreza y delincuencia. 6.Tecnologías de información y comunicación de fácil acceso. 7.Concientización política sobre la ventaja de descentralización. 8.Conflictos sociales.	1. Generar acciones para el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café: F1, F2, O1, O3, O4. 2. Diversificar la oferta turística, de tipo cultural, vivencial y de aventura, basado en la sostenibilidad de forma competitiva: F3, F4, O2, O3, O7. 3. Implementar un plan agresivo de campaña educativa para el uso eficiente en la administración y gestión pública a los funcionarios de la municipalidad provincial de Luya: F1, F3, O7	1.Implementar clústeres de café y turismo que busquen invertir en el sector: D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3. 2.Crear alianzas con los pequeños productores agrícolas de café para obtener mejores resultados de producción: D4, D6, O1 3. Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales: D2, D3, D5, D6, O1, O3	
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite	
1.Desaceleración económica en el País y del entorno mundial 2.Inversión pública deficiente para investigación y desarrollo 3.Alta vulnerabilidad a los cambios climatológicos 4.Poca participación en la innovación de productos y servicios del ranking internacional 5.Poca presencia de entidades que promuevan el desarrollo técnico en áreas especializadas de actividad económica 6. Prácticas de programas a distancia que no cuentan con estándar mínimos d calidad 7. Conflictos sociales	1. Realizar la capacitación técnica de agricultores desde el ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permitan aprovechar la diversidad y experiencia cultural especializada en las técnicas nuevas de siembra de café: F1,A4,A5,A6 2. Municipalidad de Luya y el gobierno regional ejecutaran planes de acción para incentivar las buenas prácticas de las instituciones de salud y seguridad ciudadana: F2,A2,A3,A5 3. Ejecutar procedimientos para la creación de entidades educativas que incentiven las prácticas de operaciones productivas del café con innovación tecnológica y difusión de turismo: F2, A2,A4,A6	1. Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y Gobierno Regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros: D2, D3, A1, A7. 2. Incentivar la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas: D1,A1,A2,A4,A7 3. Realizar Contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su Know-how en apoyo técnico de la provincia: D4, A5.	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

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

Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la provincia de Luya se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula promedio (ver Tabla 22). Posteriormente, se gráfica los puntajes promedios graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las x y del y, el vector direccional indica la postura estratégica apropiada (ver Figura 10).

Los resultados indicaron que la postura de la matriz PEYEA es conservadora, lo cual significa que la provincia de Luya deberá focalizarse en desarrollar nuevos productos y servicios en mercados más atractivos, esto refuerza las estrategias de productos diferenciados como el café y cacao, en cuanto a los atractivos turísticos ofrecer un valor diferenciado en calidad y costo. La provincia de Luya demuestra tener un mercado lento de crecimiento en comparación con otras provincias de su región Amazonas, como Bagua Grande, Condorcanqui y Rodríguez de Mendoza.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2015) indica que esta matriz tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad. Consta de dos ejes, el eje "x" corresponde a la participación relativa en la industria y el eje "y" indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

Tabla 22

Matriz PEYEA de la Provincia de Luya

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno en la inversión	4	1. Cambios tecnológicos	-4
2. Capital requerido versus capital disponible	4	2. Tasa de inflación	-3
3. Aporte de desarrollo de la provincia al PBI de la región	4	3. Variabilidad de la demanda	-2
4. Facilidad de salida del mercado	4	4. Rango de precios de productos competitivos	-4
5. Riesgo involucrado en el negocio demanda	3	5. Barreras de entrada al mercado	-4
6. Economías de escala y de experiencia	2	6. Apoyo del gobierno al desarrollo de la industria	-3
		7. Inseguridad ciudadana	-2
	Promedio 3.50		Promedio -3.14
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	-4	1. Potencial de crecimiento	5
2. Calidad del producto	-4	2. Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del producto	-3	3. Estabilidad financiera	4
4. Diversidad de atractivos turísticos	-2	4. Conocimiento tecnológico	2
5. Integración de empresas afines al sector	-2	5. Utilización de recursos	3
6. Conocimientos tecnológicos	-3	6. Facilidad de entrada al mercado	3
7. Precio	-3	7. Productividad/Utilización de la capacidad	3
8. Especialización en RR.HH.	-3	8. Aporte al PBI nacional	3
	Promedio -3.00		Promedio 3.25
$X = FI + VC = 3.25 + (-3.0) = 0.25 \quad Y = FF + EE = 3.50 + (-3.14) = 0.36$			

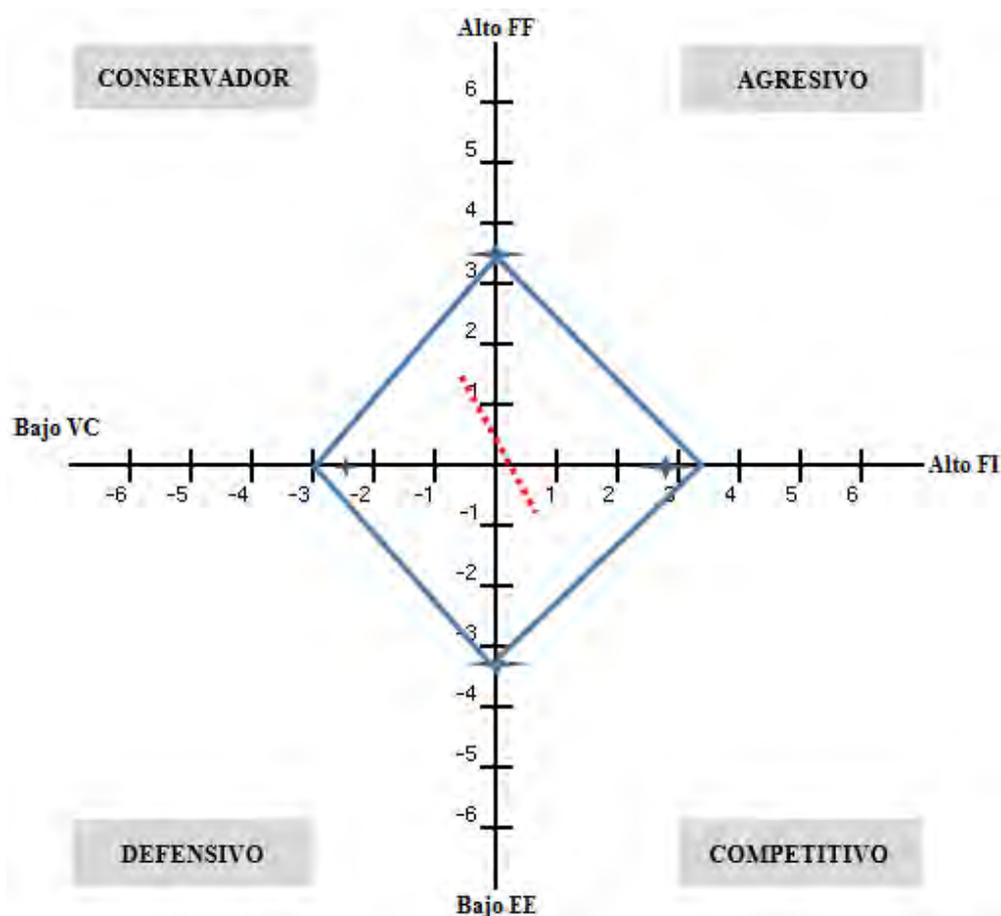


Figura 10. Matriz PEYEA, la Provincia de Luya califica en el cuadrante de Conservador, falta un desarrollo de nuevos productos y emprendimientos.

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen y finalmente el cuadrante IV representa a los perros, donde las industrias disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

En el análisis de la provincia de Luya se han identificado principalmente como sector productivo al agropecuario con el café, cacao, papa, maíz, trigo, cebada, y a la ganadería con

el ganado vacuno, ovino, porcino y caprino. Para determinar la posición de participación de mercado de la provincia de Luya en la industria se comparó el VAB (Valor agregado bruto) por actividad económica de 2016 en relación al 2015.

Tabla 23

Posición y Participación de la Actividad Económica de la Provincia de Luya

Actividad Económica	VAB 2015	% de participación año 2016	% de crecimiento (año base 2015)
1. Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	83,024	40.50	2.19
2. Pesca y Acuicultura	36.90	0.02	9.92
3. Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	9,752.04	4.76	-38.98
4. Manufactura	11,804.13	5.76	-4.00
5. Electricidad, Gas y Agua	2,590.11	1.26	13.01
6. Construcción	27,523.53	13.43	-11.97
7. Comercio	28,695.15	14.00	3.45
8. Transporte, Almacén, correo y Mensajería	10,151.82	4.95	2.78
9. Alojamiento y Restaurantes	3,554.19	1.73	3.06
10. Telecomunicaciones y otros Servicios de Información	4,349.34	2.12	11.11
11. Administración Pública y Defensa	23,504.94	11.47	6.77
Total	204,985.71	100	100

Nota. VAB 2016 en miles de soles. Tomado de "Caracterización de la Región Amazonas: Estructura económica," por Banco Central de Reserva del Perú, 2016x (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/>).

De acuerdo a la matriz BCG para la provincia de Luya, con los datos obtenidos de VAB 2016 (Valor Agregado Bruto), por las características y las estrategias aplicables referente a la participación en 2016 y el crecimiento en el 2015, el sector agropecuario, donde está inmerso el café y cacao incluyendo el ganadero, comercio y construcción, se encuentra en el cuadrante de las vacas lecheras (alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen). Por otro lado, los sectores de mayor actividad económica se ubican en el cuadrante de perros, donde se tienen cuatro actividades alojamientos, restaurantes, transporte, almacén, Manufactura, Petróleo, gas y minerales (ventas y participación en mercado bajas). En signos de interrogantes se tiene actividades como pesca, acuicultura, electricidad, gas, agua y telecomunicaciones (alto crecimiento en ventas sin

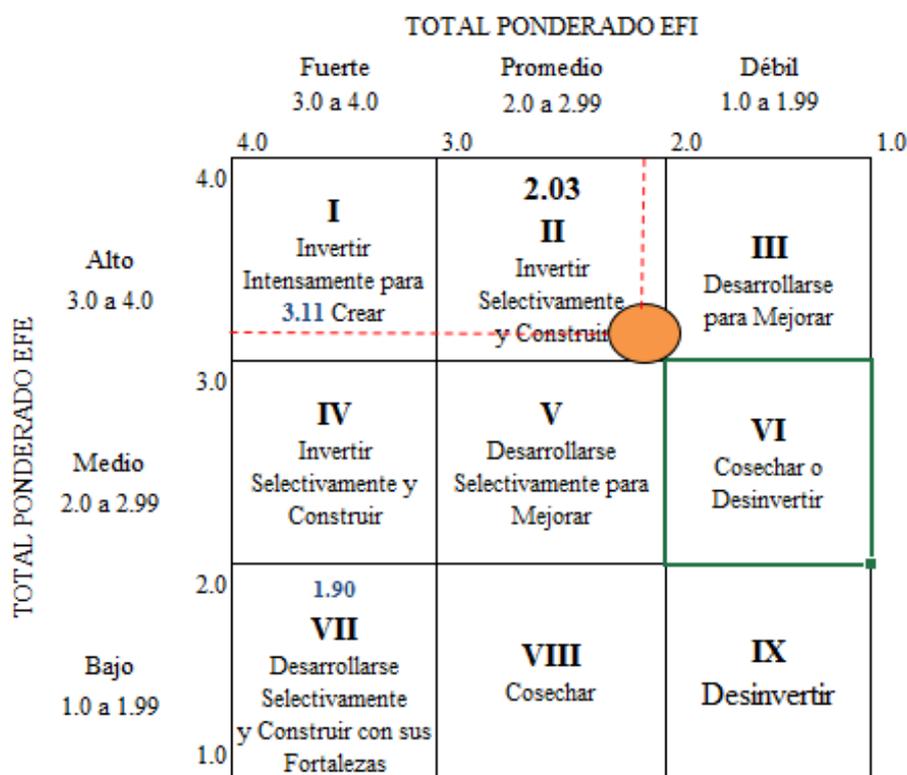


Figura 12. Matriz IE de la provincia de Luya.
Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. La provincia de Luya puede ser jerarquizada en uno de los cuatro cuadrantes:

I: la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.

II: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.

III: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.

IV: posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Los resultados indicaron que la provincia de Luya se ubica en el segundo cuadrante. Lo que indica una débil posición competitiva en un mercado de alto crecimiento, sin embargo, las características de diversos pisos ecológicos y climatológicos generan condiciones viables para poder emprender el cultivo de café y la actividad turística. (ver Figura 13).



Figura 13. Matriz de la Gran Estrategia de la provincia de Luya.

Las estrategias a ejecutar para esta matriz son las siguientes: (a) . Realizar procedimientos de avance tecnológico para ejecutar el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café; (b) Diversificar la oferta turística, de tipo cultural, rural y de aventura, basado en la sostenibilidad de forma competitiva; (c) implementar un programa de campaña educativa para el uso eficiente en la administración y gestión pública a los funcionarios de la municipalidad provincial de Luya; (d) implementar clúster agropecuario, ganadero y turismo que busquen invertir en el sector; (e) crear alianzas con los pequeños productores agrícolas para obtener mejores resultados de producción; (f) promover la capacitación técnica de agricultores desde el ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultura; (g) coordinar con el

gobierno regional planes de acción para incentivar las buenas prácticas de instituciones de salud y seguridad ciudadana; (h) promover la creación de entidades educativas de que incentiven las prácticas de operaciones productivas, ganadería y turismo; (i) promover con el gobierno local y regional la ejecución de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros; (j) incentivar la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas; (k) contratar profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su know how en favor técnico de la provincia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

D'Alessio (2015) indicó que el objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (ver Tabla 24).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

D'Alessio (2015) indicó que la matriz CPE determina el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices EFE y EFI; así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos. El rango para calificación es: (a) No atractiva (no aceptable); (b) algo atractiva (algo aceptable); (c) razonablemente atractiva (aceptable); (d) altamente atractiva (muy aceptable). En este caso el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es 5.82. Sin embargo, las estrategias que se retienen son las estrategias con puntajes iguales o mayores a 5.00 (ver Tabla 25).

Tabla 24

Matriz de Decisión de la Provincia de Luya

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Realizar procedimientos de avance tecnológico para ejecutar el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café: F1,F2,O1,O3, O4.	Integración horizontal/ desarrollo de mercados y productos mejorados	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO2. Diversificar la oferta turística, cultural, rural y de aventura, en Kuelap basado en la sostenibilidad de forma competitiva (F3,F4,O2,O3,O7)	Penetración del mercado / diversificación concéntrica	X	X	X		X	<u>4</u>
FO3. Implementar un plan agresivo de campaña educativa para el uso eficiente en la administración y gestión pública a los funcionarios de la Municipalidad provincial de Luya (F1,F3,O7)	Alianzas estratégicas/mejora continua	X		X			2
DO1. Desarrollar clústeres de café y turismo invirtiendo en café y turismo S/ 28'837,600, una población de 54,432, obteniendo un ingreso per cápita de S/ 550 (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3).	Integración vertical/ joint venture	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DO2. Realizar alianzas con los pequeños productores agrícolas del café para obtener mejores resultados de producción (D4,D6, O1)	Alianzas estratégicas/mejora continua	X		X	X	X	<u>4</u>
DO3. Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales. (D2,D3,D5,D6,O1,O3)	Penetración del mercado / diversificación concéntrica	X	X		X	X	<u>4</u>
FA1. Realizar la capacitación técnica de agricultores desde el ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultural especializada en las técnicas nuevas de siembra de café (F1,A4,A5,A6)	Mejora continua	X	X			X	3
FA2. Municipalidad de Luya y el gobierno regional ejecutara planes de acción para incentivar las buenas prácticas de instituciones de salud y seguridad ciudadana (F2,A2,A3,A5)	Jokin ventura/ diversificación conglomerada	X	X	X			3
FA3. Ejecutar procedimiento para la creación de entidades educativas que incentiven las prácticas de operaciones productivas del café con innovación tecnológica y difusión de turismo (F2,A2,A4,A6)	Alianzas estratégicas/mejora continua	X	X			X	3
DA1. Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y Gobierno Regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros: (D2,D3,A1,A7)	diversificación concéntrica/ diversificación conglomerad	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DA2. Incentivar la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas (D1,A1,A2,A4,A7)	Integración vertical / jit Venture	X	X				2
DA3. Realizar Contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su Know-how en apoyo técnico de la provincia (D4,A5)	Mejora continua	X	X		X	X	<u>4</u>

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Luya

Factores críticos para el éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		
		PA	TPA															
OPORTUNIDADES																		
1. Importante demanda de recursos agroindustriales y de ganadería	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	
2. Incremento del turismo extranjero, recursos arqueológicos, cultural, aventura y gastronómico.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	
3. Interés de las inversiones privadas, por abundancia de los recursos naturales y sus bajos costos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	
4. Mayor acceso al financiamiento a la microempresa de los diferentes sectores para su desarrollo.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	
5. Preocupación política del estado por erradicación de la pobreza y delincuencia.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	
6. Tecnologías de información y comunicación de fácil acceso.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	
7. Concientización política sobre la ventaja de descentralización.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	
8. Conflicto sociales	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.1	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
AMENAZAS																		
1. Desaceleración económica en el País y del entorno mundial	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
2. Inversión pública deficiente para investigación y desarrollo	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.30	3	0.3	3	0.3	
3. Alta vulnerabilidad a los cambios climatológicos	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	
4. Poca participación en la innovación de productos y servicios del ranking internacional	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	
5. Poca presencia de entidades que promuevan el desarrollo técnico en áreas especializadas de actividad económica	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
6. Prácticas de programas a distancia que no cuentan con estándar mínimos de calidad	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.10	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
7. Conflictos sociales	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
FORTALEZAS																		
1. El gobierno regional brinda un escenario favorable para el desarrollo agrario del Café y turismo (Kuelap) promoviendo la participación de instituciones públicas y privadas y fomentar su desarrollo.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.60	4	0.6	4	0.6	
2. Disponibilidad de generar desarrollo de gran potencial con el turismo de Kuelap (Desarrollo Económico).	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.30	3	0.3	3	0.3	
3. Propiciar la identidad de la población de la provincia sobre la riqueza de su cultura e historia que le permita incentivar y ejecutar planes de desarrollo Gastronómico.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	
4. Estabilidad económica de la región por reorganización del ejecutivo (Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura y Riesgo, Ministerio de Transporte y Comunicaciones y; el Ministerio de la Producción).	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	
DEBILIDADES																		
1. Existen organismos desconcentrados que no orientan de forma eficiente los recursos humanos para la ejecución de acciones de desarrollo.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.10	4	0.36	3	0.27	
2. La Infraestructura educativa y de salud carece de necesidades muy resaltantes la alta contaminación y cambio climático ocasiona enfermedades no predecibles.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.09	3	0.24	1	0.08	
3. Ocurrencia de fenómenos naturales (inundaciones, sequías, lluvias, entre otros) generan retrasos en desarrollar Infraestructura turística.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
4. Mano de obra no calificada sin formación técnica o profesional en su mayoría inmigrante de otras provincias cercanas no generan innovación tecnológica.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.05	3	0.18	1	0.06	
5. Alta cotización de precios en los productos agroindustriales caso café ocasionan demanda con reducción de producción.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.08	3	0.15	1	0.05	
6. Falta de inversión pública y privada en infraestructura, tecnología e innovación.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	
7. Programas de seguridad para las poblaciones no cuentan con estándar mínimos de calidad.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	
	2.00		5.85		6.12		6.19		5.64		6.26		4.81		6.20		5.52	

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber sido calificadas las estrategias retenidas están deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt (1974), estos son: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe promover la creación y/o mantenimiento de ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear su problemas, si solución. Las estrategias cumplen con los cuatros criterios siendo factibles su ejecución (ver Tabla 26).

Tabla 26

Matriz Rumelt de la Provincia de Luya

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Implementar acciones para el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café (F1,F2,O1,O3,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
2. Diversificar la oferta turística, cultural, rural y de aventura en Kuelap, basado en la sostenibilidad de forma competitiva (F3,F4,O2,O3,O7).	SI	SI	SI	SI	SI
3. Desarrollar clústeres de café y turismo invirtiendo en café y turismo S/ 28'837,600, una población de 54,432, obteniendo un ingreso per cápita de S/ 550. (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3)	SI	SI	SI	SI	SI
4. Realizar alianzas con los pequeños productores agrícolas del café para obtener mejores resultados de producción (D4,D6, O1)	SI	SI	SI	SI	SI
5. Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales (D2,D3,D5,D6,O1,O3)	SI	SI	SI	SI	SI
6. Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y Gobierno Regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros: (D2, D3, A1, A7).	SI	SI	SI	SI	SI
7. Realizar Contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su Know-how en apoyo técnico de la provincia (D4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI

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

6.8 Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2015) indicó que esta matriz intenta confirmar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar, las seis estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia y costumbres (ver Tabla 27).

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las siete estrategias seleccionadas que pasaron los filtros de ética y de Rumelt, se denominan estrategias retenidas: (a) Generar acciones para el incremento de la producción, industrialización y comercialización del café; (b) diversificar la oferta turística, de tipo cultural, rural y de aventura, basado en la sostenibilidad de forma competitiva; (c) implementar clúster de café y turismo que busquen invertir en el sector; (d) crear alianzas con los pequeños productores del café para obtener mejores resultados de producción; (e) Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales; (f) Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y Gobierno Regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros; (g) Realizar Contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su Know-how en apoyo técnico de la provincia.

6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas. De esta manera, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia (ver Tabla 28).

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2015), un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si fuera el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Para ello, la matriz de posibilidades de los competidores se ha formulado tomando como competidor a las otras provincias de la región Amazonas. A continuación, se muestra la matriz de posibilidades de los competidores (ver Tabla 29).

6.12 Conclusiones

Este capítulo desarrolla las matrices que permite ejecutar el proceso estratégico a través de tres etapas: (a) Etapa de entrada (donde se encuentran las matrices MEFE, MPC, MEFI, MIO); (b) Etapa de emparejamiento (donde se encuentran las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y, por último, (c) Etapa de Salida (donde se encuentran las matrices MD, CPE, MR y ME). El resultado de cada matriz permite obtener información confiable para la generación de estrategias. Cada matriz tiene una secuencia lógica que permite filtrar las diferentes estrategias con la finalidad de obtener las que más aporten a la ejecución de los objetivos a largo plazo para alcanzar la visión de la provincia de Luya.

Cada matriz tiene un objetivo específico, sin embargo, interactúan entre sí, si bien la provincia de Luya requiere la aplicación de la mayor cantidad de estrategias es necesario priorizar y focalizar esfuerzos que permitan avanzar etapa tras etapa utilizando los recursos necesarios como humano, financiero, tecnológico, físicos para el logro de la visión.

Tabla 27

Matriz Ética de Luya

	FO1. . Realizar procedimientos de avance tecnológico para ejecutar el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café (F1,F2,O1,O3,O4)	FO2. Diversificar la oferta turística, cultural, rural y de aventura en Kuelap, basado en la sostenibilidad de forma competitiva (F3,F4,O2,O3,O7)	DO1. Desarrollar clústeres de café y turismo invirtiendo en café y turismo S/ 28'837,600, una población de 54,432, obteniendo un ingreso per cápita de S/ 550 (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3).	DO2. Realizar alianzas con los pequeños productores agrícolas del café para obtener mejores resultados de producción (D4,D6, O1).	DO3. Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales (D2,D3,D5,D6, O1,O3)	FA3. Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y gobierno regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros. (D2, D3, A1, A7)	DA3. Realizar contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su know how en apoyo técnico de la provincia (D4,A5)
Derechos							
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	N	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	N	P	P	P
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P
Justicia							
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	J	J	N	N	J
8. Equidad en la administración	J	J	N	N	N	N	J
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo							
10. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
11. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos V: Viola, N: Neutral, P: Promueve; Justicia J: Justo, N: Neutro, I: Injusto; Utilitarismo E: Excelentes, N: Neutro, P: Perjudicial

Tabla 28

Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS RETENIDAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1. Realizar procedimientos de avance tecnológico para ejecutar el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
2. Diversificar la oferta turística, cultural, rural y de aventura en Kuelap, basado en la sostenibilidad de forma competitiva.	Sí	No	No	Sí	No	Sí
03. Desarrollar clústeres de café y turismo invirtiendo en café y turismo S/ 28'837,600, una población de 54,432, obteniendo un ingreso per cápita de S/ 550	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Realizar alianzas con los pequeños productores agrícolas del café para obtener mejores resultados de producción.	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
5. Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales.	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
6. Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y Gobierno Regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros.	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
7. Realizar Contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su Know-how en apoyo técnico de la provincia	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No

Al 2030, desarrollar procesos de producción y servicios estratégicos que promuevan la formación de dos clústeres; para el café y el turismo, que incremente el PBI de S/ 11'374,860 en el año 2017 a S/28'860,382 en el año 2030.

Hacia el 2030 en Amazonas se exportarán 70,500 toneladas de café, correspondiendo a Luya el 40%. En el año 2014, la producción anual en Amazonas fue de 30,000 Toneladas de café siendo para exportación el 70% del total, (estudios de Scotiabank, fuentes de Minag y BCRP)

Para el año 2030, el rendimiento promedio de café será 2.80 toneladas por hectárea. Al 2016, el rendimiento por hectárea fue menor a 0.5 toneladas.

Incrementar el número de turistas que visitan la fortaleza de Kuelap de 103,000 en el 2017 de acuerdo a la información obtenida de MINCETUR/Datos Turismo a diciembre 2017, hasta un total de 200,000 en el 2030 mediante la aplicación de políticas que fomenten el ecoturismo y turismo vivencial conservando los recursos naturales y culturas vivas locales.

Al 2030, el 60% de agricultores estarán capacitados para la ejecución de buenas prácticas en gestión de cultivo del café. Al 2016 se capacitó a un 12% de agricultores.

Al 2030, se logrará un desembolso de S/ 1'000,000 anualmente para microcréditos agrarios. Al 2016, se desembolsó aproximadamente S/54,760.00.

Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades de Competidores	Posibilidades de Sustitutos
FO1. Realizar procedimientos de avance tecnológico para ejecutar el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café	Fortalecer las capacidades técnicas de sus productores.	Indiferente
FO2. Diversificar la oferta turística, cultural, rural y de aventura en Kuelap, basado en la sostenibilidad de forma competitiva.	Promocionar atractivos turísticos.	Indiferente
DO1. Desarrollar clústeres de café y turismo invirtiendo en café y turismo S/ 28'837,600, una población de 54,432, obteniendo un ingreso per cápita de S/ 550	Incentivar la formación de clústeres	Indiferente
DO2. Realizar alianzas con los pequeños productores agrícolas del café para obtener mejores resultados de producción.	Especialización de productos de café.	Indiferente
DO3. Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales.	Fortalecer las capacidades técnicas de sus productores.	Indiferente
FA3. Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y Gobierno Regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros	Asignar recursos del presupuesto público asignado para obras de desarrollo social.	Indiferente
DA3. Realizar Contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su Know-how en apoyo técnico de la provincia.	Reclutar profesionales técnicos con experiencia en agricultura, turismo, entre otros.	Indiferente

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se detalla la implementación de las estrategias que se han considerado pertinentes para el desarrollo de la provincia distrital de Luya. Esta es la segunda parte del proceso que comprende desarrollar las estrategias con objetivos y metas con acciones que lleven a los resultados deseados con proyección referente hacia el 2030, cuantificados a partir de enero 2018 donde se deberá de generar el emprendimiento del PEA.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015), indicó que los objetivos de corto plazo enfocados con cada estrategia son los hitos que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo; estos deben ser claros, medibles y verificables, de tal forma que faciliten la gestión de la provincia y eficiente uso de los recursos. Los objetivos de corto plazo deben presentar las siguientes características: (a) deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo, (b) deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, claramente comunicados, (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos, (d) deben ser lo más específicos posible, (e) deben estar vinculados con recompensas y sanciones, y (f) deben ser expresados en términos de jerarquías y logros. Estos objetivos deben ser la línea base para alcanzar la visión, son las actividades requeridas para lograr los objetivos de largo plazo y a la vez mejorar todo el proceso estratégico que permita alcanzar toda la rentabilidad deseada.

Objetivos de largo plazo OLP 1. Al 2030, desarrollar procesos de producción y servicios estratégicos que promuevan la formación de dos clústeres; para el café y el turismo, que incremente el PBI de S/ 11'374,860 en el año 2017 a S/ 28'860,382 al 2030.

1. Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Hacia el 2018 se deberán generar y realizar políticas para la formación de clúster para el sector agropecuario direccionado al sembrío de café, y la promoción del turismo que permitan alcanzar en el menor

tiempo la competitividad de la provincia.

2. Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Al 2019 Implementar y reestructurar unidades de inversión de la provincia, principalmente en la Municipalidad que contribuyan elevar el ingreso per cápita que redujo, en el 2017 a S/. 219 (en el 2016 fue S/ 368), incrementando a S/ 459 para el 2025 y alcanzar S/ 550 en el 2030.
3. Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Desde el 2020 al 2024, mediante la Promoción de cuatro foros, optimizar la competitividad de los clústeres, principalmente direccionada en el mejoramiento tecnológico de la producción de café, teniendo como base el 2018 se deberá interrelacionarlos con otros clústeres especializados de otra ubicación geográfica, que permita el acceso de ingreso a nuevos mercados hacia el año 2030 teniendo como objetivo meta incremento de producción.

Objetivos de largo plazo OLP 2. Hacia el 2030 en Amazonas se exportarán 70,500 toneladas de café, correspondiendo a Luya el 40%. En el año 2014, la producción anual en Amazonas fue de 30,000 Toneladas de café siendo para exportación el 70% del total, (estudios de Scotiabank, fuentes de Minag y BCRP).

1. Objetivo de corto plazo OCP 2.1. Desde el 2019 al 2030, incrementar el nivel de exportaciones de café de la provincia a razón de 28,200 t/año.
2. Objetivo de corto plazo OCP 2.2. Anualmente, a partir del 2019 al 2030, vía el TLC, homogenizar la oferta al mercado de Europa fundamentalmente con el cultivo del café y la difusión del turismo (Kuelap), con un incremento actual del margen de la utilidad operativa del 5%. El margen de la utilidad operativa por este concepto es menor a 1%, al 2016.

Objetivos de largo plazo OLP 3. Para el año 2030, el rendimiento promedio de café será 2.80 toneladas por hectárea. Al 2016, el rendimiento por hectárea fue menor a 0.5 toneladas.

1. Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Al 2025, incrementar en 30% el número de estudios de investigación agropecuaria y ambiental que permitan cumplir con las condiciones técnicas y mitigar riesgos en la ejecución de tierras de cultivo. En la actualidad el índice de inversión en investigación en el rubro está por debajo del 8%.
2. Objetivo de corto plazo OCP 3.2. A partir del 2019 realizar entre los productores de café, concursos anuales de calidad con retribución económica de US\$25,000.00 como premio auspiciado por Organismos Internacionales, para los que practican procesos productivos eficientes e innovadores les permitan obtener certificaciones de calidad, medio ambiente y salud a nivel internacional.

Objetivos de largo plazo OLP 4. Incrementar el número de turistas que visitan la fortaleza de Kuelap de 103,000 en el 2017 de acuerdo a la información obtenida de MINCETUR/Datos Turismo a diciembre 2017, hasta un total de 200,000 en el 2030 mediante la aplicación de políticas que fomenten el ecoturismo y turismo vivencial conservando los recursos naturales y culturas vivas locales.

1. Objetivo de corto plazo OCP 4.1. En el 2018 promocionar a nivel nacional y mundial el atractivo turístico de Kuelap, que permita duplicar la presencia turística al 2030, a 200,000 turistas difundiendo sus atractivos e importancia arqueológica.
2. Objetivo de corto plazo OCP 4.2. Al 2019, complementar la realización de infraestructura para ecoturismo y turismo vivencial, con la inversión actualmente ejecutada en acciones descentralizadas con participación de comunidades de Luya

Objetivos de largo plazo OLP 5. Al 2030, el 60% de agricultores estarán capacitados para la ejecución de buenas prácticas en gestión de cultivo del café. Al 2016 se capacitó a un 12% de agricultores.

1. Objetivo de corto plazo OCP 5.1. Ejecutar la implementación de carreras técnicas

con instituciones privadas y públicas que generen innovación tecnológica en forma continua en capacitación agrícola.

2. Objetivo de corto plazo OCP 5.2. Coordinar con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Agricultura y Riego e instituciones especializadas la ejecución de un congreso por año, a partir del 2019 a 2030 que permitan capacitar a los docentes en general en metodologías de aprendizaje en biotecnología, agropecuario, teniendo el uso de la tecnología como la herramienta de aprendizaje.

Objetivos de largo plazo OLP 6. Al 2030, se logrará un desembolso de S/ 1'345,040 anualmente para microcréditos agrarios. Al 2016, se desembolsó aproximadamente por año S/ 54,760.00.

1. Objetivo de corto plazo OCP 6.1. Al 2023, se realizará un desembolso aproximado de S/ 400,000.00 por año, para microcréditos agrarios.
2. Objetivo de corto plazo OCP 6.2. Al 2030, otorgar más de 1,200 microcréditos agropecuarios, alcanzando un desembolso total aproximado de S/17'485,522.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para la puesta en marcha de las estrategias se requieren diferentes recursos como: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, entre otros. El eficiente uso de los recursos permitirá alcanzar los objetivos corto y largo plazo.

Recursos humanos. Los recursos humanos son el eje principal de todo el proceso de implementación del plan estratégico en la provincia, dado que son quienes encabezan, dirigen, planifican, supervisan y reestructuran toda organización. Los funcionarios públicos, servidores, directivos o gerentes serán los responsables de trazar el camino para el logro de los objetivos de corto y largo plazo, así como supervisar por los intereses y metas dentro del marco de la ley y códigos de ética.

Este capital humano debe estar calificado para asumir las funciones encomendadas,

que permita obtener indicadores de productividad, tiempo y calidad de servicio por encima del promedio. Las capacitaciones y el reconocimiento son necesario para el impulso de la competitividad y bienestar de los colaboradores de toda la organización pública o privada, incentivando a las prácticas de mejora continua. La asistencia a congresos, seminarios, foros, y ferias permiten recabar experiencias de buenas prácticas, lo que permite un crecimiento profesional y técnico que debe ponerse en práctica en beneficio de la provincia. Es importante la asignación de presupuesto que cubra a planilla de los recursos humanos, considerando todos los beneficios sociales de acuerdo a ley, y aquellos beneficios que permitan motivar a los colaboradores y brindarles una mejor condición de calidad de vida.

Recursos financieros. Los recursos financieros a nivel provincial se coordinan con el ente rector que asigna el presupuesto público-participativo como es el Ministerio de Economía y Finanzas. Estos, deben ser planificados en los últimos meses del año en curso y sustentados para su aprobación para su ejecución en el año próximo, permitiendo alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. La evaluación de avance del presupuesto público asignado permitirá mostrar el uso eficiente de los recursos para el logro de las metas físicas y operativas del Plan Estratégico Institucional. El fondeo de recursos financieros extras se obtiene mediante el cobro de arbitrios, serenazgo, partidas, tasas de expedientes y trámites permitirán contar con recursos disponibles para el gasto en lo que se considera primordial para el bienestar de la población.

Recursos físicos. Es necesario contar con recursos físicos como infraestructura en el ámbito vial, educativo, salud, seguridad, y aquellos que permitan lograr el acceso a las obras públicas y sociales. Dentro de la infraestructura en el ámbito vial, es importante el acceso a vías de comunicación y transporte que apoyen el desenvolvimiento de la población y permita explotar las principales actividades económicas de la región. En el ámbito educativo, es necesaria la inversión de escuelas públicas y privadas, construcción de institutos técnicos y

tecnológicos, que permitan que la población adquiera conocimiento y desarrollen sus capacidades para ingresar a la PEA capacitándose en áreas de especialización técnica.

Por otro lado, se requiere la construcción y mejoramiento de Universidades que permitan brindar el conocimiento y preparación de profesionales calificados y competitivos con otras regiones. La inversión en recursos de infraestructura en el ámbito de la salud es importante, debido a que se cuenta con un bajo número de hospitales, postas médicas, y clínicas en los 23 distritos de la provincia. De acuerdo al Informe *Necesidades de Inversión de los establecimientos estratégicos en el ámbito de la región Amazonas 2013* del Ministerio de Salud, la población asignada por cada centro de salud es alta; más aún cuando se requiere la transferencia por atención de urgencia (ver Tabla 30).

En seguridad ciudadana, requiere mayor número de establecimientos que garanticen en la provincia de Luya como: comisarías y estaciones de serenazgo. Es importante destacar que la violencia familiar es tema preocupante en la provincia, manifestaron los asistentes a los talleres participativos realizados en el interior de la provincia, las mujeres, son las más propensas a sufrir algún tipo de violencia familiar.

Tabla 30

Población de Luya Asignada por EESS Estratégico

	Cifras Absolutas	%
Salud		
Población con seguro de salud	22235	46
Hombre	10962	43.9
Mujer	11273	48.3
Urbana	9244	47.3
Rural	12991	45.1
Población con Seguro Integral de Salud	18534	38.4
Urbana	6734	34.5
Rural	11800	41
Población con ESSALUD	3047	6.3
Urbana	2225	11.4
Rural	822	2.9

Nota Tomado de Informe "Necesidades de Inversión de los establecimientos estratégicos en el ámbito de Luya," por Ministerio de Salud, 2013 (ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/est_san/eess_estra/1_Amazonas/5-Luya.pdf).

Recursos tecnológicos. En el panorama globalizado en el que se vive hoy en día, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación son de vital importancia ya que permite realizar operaciones en tiempo oportuno, aminorando altos costos, para lo cual el uso de la telefonía móvil, internet, cable y otras herramientas tecnológicas garantiza su efectividad. El acceso de estos recursos permite minimizar brechas de pobreza digital, no solo para la provincia en estudio sino también para otras provincias, punto vital para lograr la comunicación interconectada con los entes rectores de gobierno y las empresas públicas y privadas gestoras del desarrollo económico.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Las políticas deben comportarse como el límite del accionar gerencial que apoyan la implementación de cada estrategia.

Estas incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la provincia Luya. Cada estrategia tiene sus políticas, que pueden servir a varias estrategias (ver Tabla 31).

7.4 Estructura de la Provincia de Luya

La estructura actual de la provincia de Luya se encuentra organizada de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones, según el reglamento peruano para las entidades públicas, como se indicó en la Ley de Municipalidades 27972 (2003, 27 de mayo) la cual presenta las funciones específicas para su estructura orgánica. La provincia de Luya, para lograr este cometido, desde el 2011 ha iniciado un proceso de reforma municipal que implicaba pasar de un sistema de administración centralista, cuasi autárquico, poco transparente, con escaso personal especializado y poco informatizado a otro más

descentralizado, informatizado, transparente, racionalizado, planificado y orientado por efectivos documentos de gestión y personal especializado (ver Figura 14).

Tabla 31

Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Luya

POLÍTICA POR ESTRATEGIA	P1. Eficiencia en el uso de recursos para alcanzar la calidad	P2. Respeto por las personas, normas, y medio ambiente y responsabilidad social	P3. Transparencia en la ejecución	P4. Uso de La tecnología	P5. Desarrollo de buenas prácticas de mejora continua
FO1. Implementar acciones para el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2. Diversificar la oferta turística, cultural, rural y de aventura, en Kuelap, basado en la sostenibilidad de forma competitiva.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1. Desarrollar clústeres de café y turismo invirtiendo en café y turismo S/ 28'837,600, una población de 54,432, obteniendo un ingreso per cápita de S/. 550 (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2. Realizar alianzas con los pequeños productores agrícolas del café para obtener mejores resultados de producción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3. Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y Gobierno Regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3. Realizar Contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su Know-how en apoyo técnico de la provincia.	No	Sí	Sí	Sí	Sí

Se presenta el organigrama actual de la provincia de Luya, encabezado por Consejo Municipal y la Alcaldía, quienes participan activamente con el gobierno regional de Amazonas y el gobierno central. Asimismo, se encuentra liderado por la Comisión de Regidores, la Alcaldía, el Consejo de Coordinación Local Provincial, la Junta de Delegados Vecinales, el Comité Provincial de Defensa Civil, el Comité Provincial de Seguridad Ciudadana, el Comité Administración Programa Vaso de Leche. La Alcaldía se encuentra apoyada por el Gerente Municipal quien supervisa a la Gerencia de Infraestructura,

Desarrollo Urbano, Gerencia de Desarrollo Social y Gerencia de Desarrollo y Medio Ambiente. Todas las líneas son los pilares de gestión para el bienestar de la población, establecen políticas y estrategias claves para el cumplimiento de la misión de la provincia.

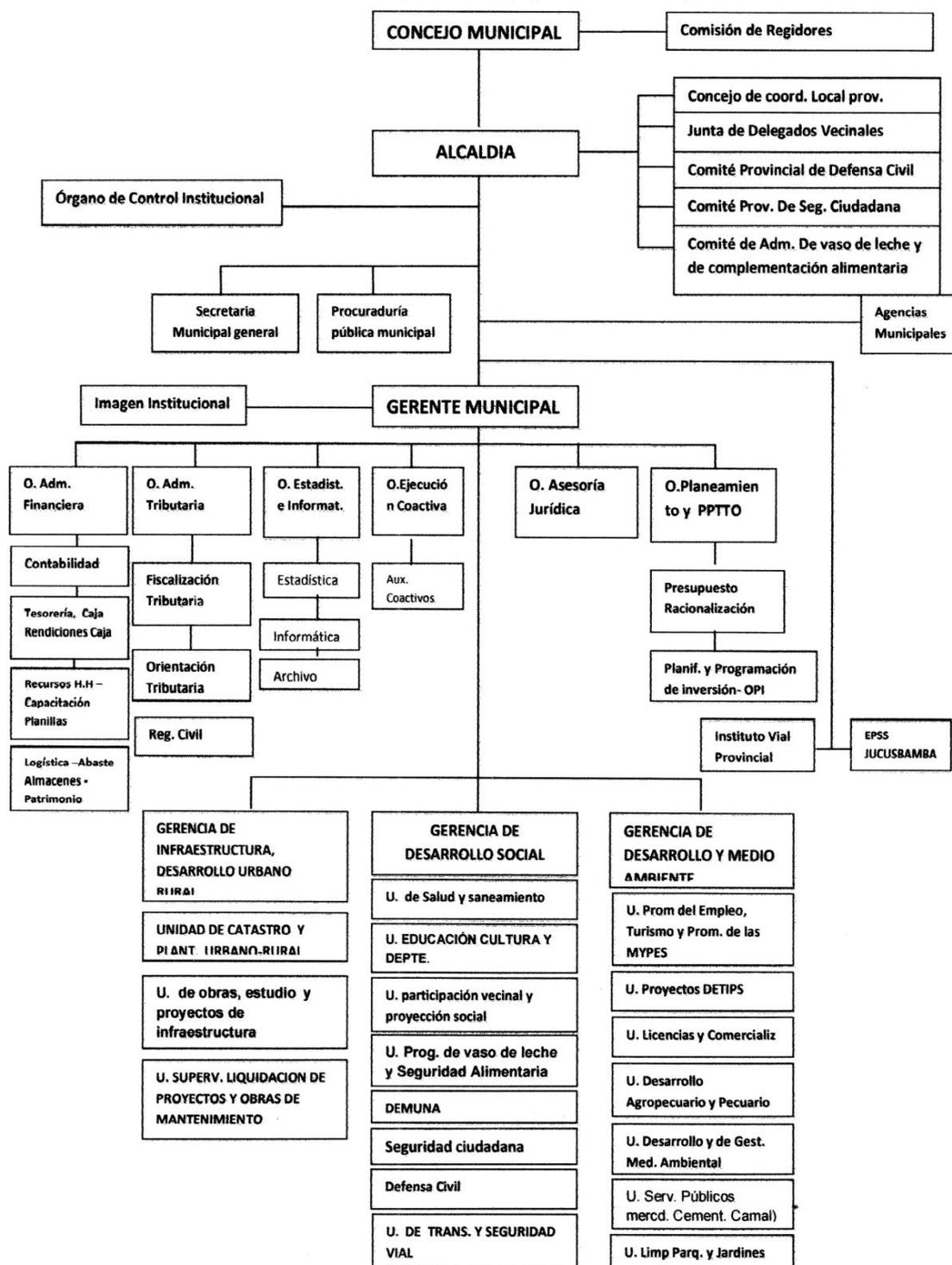


Figura 14. Organigrama de la municipalidad provincial de Luya Tomado de "Nuevo reglamento de organización y funciones (ROF)," por Municipalidad Provincial de Luya, 2*016 (<http://www.muniluya.gob.pe>).

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias propuestas se encuentran alineadas al compromiso con los objetivos de preservar el medio ambiente, ecología y responsabilidad social. Se propone una serie de mecanismos para la protección al medio ambiente como concientizar a la población, adoptar estilos de vida que protegen el medio ambiente (reciclaje), y orientar el ahorro de consumo de energía, entre otros. Con el apoyo del Gobierno Regional, la administración Provincial de Luya deberá realizar mecanismos de alianza estratégicas con el Ministerio del Ambiente y el sector privado, para implementar nuevas normativas ambientales que puedan cumplirse en la jurisdicción, permitiendo el acceso a los mercados internacionales con las empresas locales, hoy excluidas por los estándares de calidad ambiental. El ecoturismo es una de las actividades claves destacadas en el presente Plan Estratégico; mediante el incentivo y promoción de esta actividad, se pretende atraer turistas y organizaciones comprometidas con el medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La provincia de Luya cuenta con una población de 51,849 habitantes, según el informe de estimaciones de la población realizado por el INEI el 2016, la población corresponde al 12.7% de la población total de la Región Amazonas, dado que la población es pequeña en relación a otros departamentos, los recursos humanos deben tener un cuidado para que no exista migración de Luya a otras regiones.

Luya cuenta con factores geográficos, climáticos, y turísticos favorables que potencialmente se pueden volver fortalezas. Por tal motivo, es importante que los recursos humanos se encuentren altamente capacitados y entrenados en la dirección, supervisión, y formados técnicamente para el óptimo desenvolvimiento de las actividades económicas. La inversión en educación permitirá obtener resultados de desempeño y producción, así como ser competitivos en el mercado. Como se mencionó en un acápite anterior, en la propuesta de

un objetivo de largo plazo, dentro de la organización existe una estructura que no permite procedimientos claros ni ágiles, centralizando procedimientos con un nivel jerárquico vertical de responsabilidades. Por tanto, será importante que exista una evaluación integral de 360°, que permita descubrir debilidades y establecer fortalezas con los feedback alineados a la nueva transformación.

7.7 Gestión del Cambio

La provincia de Luya, tiene compromiso de realizar el cambio cultural y estructural en toda la organización tomando como punto de partida los habitantes de la provincia seguido de los trabajadores de la organización, ello demandará un horizonte de tiempo hasta alcanzar la visión, es por ello por lo que se necesita de capital humano con claros conceptos éticos y morales para realizar esta gestión de cambio. D'Alessio (2015) indicó que este proceso de implementación generará cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Es una reacción de muchas personas en la organización al adoptar una posición defensiva y reactiva frente al cambio. Las personas temen siempre consecuencias negativas. En principio, cada elemento de la organización debe estar concientizado a la reestructuración y cambio, dado que se ha analizado y detectar los factores que hacen que la organización sea vulnerable y tenga debilidades internas como también enfrentar las externas. Para que todo el proceso estratégico propuesto tenga éxito, se deberá establecer y ejecutar las siguientes acciones (ver Tabla 32).

7.8 Conclusiones

La provincia de Luya para iniciar la implementación del plan estratégico, se desarrollaron factores de análisis claves como los objetivos de corto plazo, recursos, políticas, estructuras organizacionales, medio ambiente, recursos humanos y gestión del cambio. Se determinó 27 OCP, de forma medible y especificada, de tal forma que con el cumplimiento de cada uno de ellos se llegue a la obtención de los 9 OLP. Los recursos financieros se

Tabla 32

Acciones para Transformar la Organización

Elementos críticos para transformar las organizaciones
1 Planear la estrategia
2 Establecer un sentido de urgencia
3 Conformar un grupo director facultado
4 Crear una visión para el cambio
5 Comunicar esta visión del cambio
6 Facultar a otros para lograr la visión del cambio
7 Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores
8 Usar permanentemente la referenciación
9 Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización
10 Planear resultados y crear éxitos tempranos
11 Consolidar mejoramientos y producir más cambios
12 Institucionalizar los nuevos enfoques

Nota. Adaptado de “Acciones para Transformar la Organización” tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3ª era.), por F.A. D’Álessio, 2015. Lima: Pearson.

muestran aún bajos, la solicitud de recursos al gobierno regional y nacional permitirían una mayor inversión directa para la inversión en infraestructura vial, educación y salud, actividad agropecuaria y ganadería.

La provincia de Luya muestra falencia y la escasa utilización de recursos tecnológicos, y en recursos físicos como en vías de acceso carreteras, puentes, pistas que permitan tener un desempeño eficiente y ser competitivo como otras regiones. La situación futura de Luya dependerá del desenvolvimiento y metas de los gobernadores de la provincia; así como la actitud proactiva, optimista y comprometida de cada poblador en el correcto desarrollo de las actividades económicas y sociales, mejorar su nivel de educación, comprometerse con el cuidado y protección del medio ambiente y prácticas de responsabilidad.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015) indicó que la etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente a los cambios constantes del entorno, entorno, la competencia y la demanda.

Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En este caso, la responsable del control y la evaluación de los objetivos será la Municipalidad Provincial de Luya y sus Municipalidades Distritales, con el apoyo del Gobierno Regional de Amazonas quienes tienen la responsabilidad y poder de decisión sobre las estrategias implementadas, su control y sus posibles variaciones

8.1 Perspectiva de Control

Los objetivos de corto plazo establecidos en el capítulo anterior van a ser analizados según indicadores desde las perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento, lo que permite tener una visión global del sector y analizar aquellos indicadores no dan los resultados proyectados, comprometiendo a los responsables del planeamiento estratégico tomar las acciones correctivas necesarias.

Kaplan (2000) mencionó que el cuadro de mando integral es similar a la cabina de un avión provisto de indicadores, y este proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Según Kaplan y Norton (1996) citado en Horngren (2012), el tablero de control mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas: (a) del cliente, (b) de los procesos internos del negocio, (c) de aprendizaje y crecimiento, y (d) financiera.

8.2 Tablero de Control Integrado

En la Tabla 33 se presenta el Tablero de Control Integrado de la Provincia de Luya.

Tabla 33

Tablero de Control Integrado de la Provincia de Luya

Objetivos	Indicador	Medida
Perspectiva Financiera		
OCP 1.2 Al 2019 Implementar y reestructurar unidades ejecutoras de la provincia, principalmente en la Municipalidad que contribuyan elevar el ingreso per cápita de S/.368 para el año 2016, en el 2017 a S/. 219, a continuación, incrementara a S/. 459 para el 2025 y alcanzar S/.550 en el 2030.	Ingreso per cápita	Soles.
OCP 2.1 Desde el 2019 al 2030, incrementar el nivel de exportaciones de café de la provincia a razón de 28,200 t/año.	Toneladas export.	Tonelada
OCP 2.2 Anualmente, a partir del 2019 al 2030, vía el TLC, homogenizar la oferta al mercado de Europa fundamentalmente con el cultivo del café y la difusión del turismo (Kuelap), con un incremento actual del margen de la utilidad operativa del 5%. El margen de la utilidad operativa por este concepto es menor a 1%, al 2016.	Utilidad operativa	Porcentaje
OCP 6.1 Al 2023, se realizará un desembolso aproximado de S/ 400,000.00, para microcréditos.	Créditos otorgados	Desembolso
OCP 6.2 Al 2030, otorgar más de 1,200 microcréditos agropecuarios, alcanzando un desembolso aproximado de S/1'000,000.00.	Créditos otorgados	Desembolso
Perspectiva del Cliente		
OCP 1.1 Hacia el 2018 se deberán generar y realizar políticas para la formación de clúster para el sector agropecuario direccionado al sembrío de café, y la propagación del turismo que permitan alcanzar en el menor tiempo la competitividad de la provincia.	Políticas diseñadas	Unidades
OCP 4.1 En el 2018 promocionar a nivel nacional y mundial el atractivo turístico de Kuelap, que permita duplicar la presencia turística al 2030, difundiendo sus atractivos e importancia arqueológica.	Número de turistas	Personas
OCP 4.2 Al 2019, complementar la realización de infraestructura para ecoturismo y turismo vivencial.	Construcción	Unidades
Perspectiva del Proceso Interno		
OCP 1.3 Desde el 2020 al 2024, mediante la Promoción de cuatro foros, optimizar la competitividad de los clústeres, principalmente direccionada en el mejoramiento tecnológico de la producción de café, teniendo como base el 2018 se deberá interrelacionarlos con otros clústeres especializados de otra ubicación geográfica, que permita el acceso de ingreso a nuevos mercados hacia el año 2030 teniendo como objetivo meta incremento de producción	Número de asistentes a los foros de promoción	Unidades
OCP 3.2 A partir del 2019-2030 realizar entre los productores de café, concursos anuales de calidad con retribución económica de US\$25,000.00 como premio auspiciado por Organismos Internacionales, para los que practican procesos productivos eficientes e innovadores les permitan obtener certificaciones de calidad, medio ambiente y salud a nivel internacional.	Concursos por práctica de mejora continua	Unidades
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
OCP 3.1 Al 2025, incrementar 30% número de estudios de investigación agropecuaria y ambiental que permitan cumplir condiciones técnicas y mitigar riesgos en ejecución de tierras de cultivo. El índice de inversión en investigación en el rubro está por debajo del 8%.	Estudios realizados.	Unidades
OCP 5.1 Ejecutar la implementación de carreras técnicas con instituciones privadas y públicas que generen innovación tecnológica en forma continua en capacitación agrícola.	Carreras creadas	Unidades
OCP 5.2 Coordinar con el Ministerio de Educación y de Agricultura y Riego e instituciones especializadas la ejecución de un congreso por año, a partir del 2019 a 2030 que permitan capacitar a los docentes en general en metodologías de aprendizaje en biotecnología, agropecuario, teniendo el uso de la tecnología como la herramienta de aprendizaje.	Capacitaciones técnicas ejecutadas.	Unidades

8.2.1 Perspectiva financiera

En esta etapa la pregunta que se debe formular es ¿qué se debe hacer para satisfacer las expectativas económicas y financieras de la provincia?

8.2.2 Perspectiva del cliente

En esta etapa la pregunta que se debe formular es ¿qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes de la provincia?

8.2.3 Perspectiva procesos internos

En esta etapa la pregunta que se debe formular es ¿en qué procesos se debe ser excelentes para satisfacer estas necesidades de la provincia?

8.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta etapa la pregunta que se debe formular es ¿qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia en la provincia?

8.3 Conclusiones

En este capítulo se desarrolló la etapa de control y evaluación del proceso estratégico; si bien es considerado como la tercera etapa es un proceso continuo que se va desarrollando durante el tiempo en que se implemente el plan estratégico, también se desarrolló el Tablero de Control Integrado, con el objetivo de determinar las medidas de cada objetivo de corto plazo de tal manera que se eviten trazar objetivo de poca relevancia, así como los indicadores cuantitativos que permitan medir y comparar el avance del logro del objetivo propuesto, con la finalidad de tomar acciones correctivas en el caso de existir una desviación para su cumplimiento.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Luya

Competitividad y Productividad, según el informe global de competitividad (WEF 2017), el Foro Económico Mundial (1979), mide y compara la competitividad de los diversos países desde 1979, y define a la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Desde el 2005, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum 2017), ha basado su análisis de competitividad entre países de acuerdo al Índice de Competitividad Global [Global Competitiveness Index – GCI] con fundamentos microeconómicos como macroeconómicos en 12 categorías agrupado en tres grupos básicos, potenciadores de eficiencia e innovación y sofisticación. Según, el último Informe de Competitividad Global 2016 – 2017, el Perú de acuerdo a las categorías antes mencionadas se encuentra en el puesto 67 de 138 países del Ranking mundial subiendo dos posiciones con respecto al periodo anterior (ver Figura 15). El Perú muestra mejoras en los pilares de instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica, y sofisticación empresarial.

En Sudamérica, el Perú ocupa el tercer lugar, seguido de Chile y Colombia; a nivel Latinoamericano y el Caribe, ocupa el sexto lugar con retos vinculados a las capacidades productivas, el tamaño del sector de la fabricación, ingresos públicos, y estado de derecho (World Economic Forum, 2016). Las naciones a nivel mundial tienen actualmente una nueva visión sobre sus prioridades en las etapas de desarrollo; si bien los pilares básicos continúan siendo los más importantes, el GDI incorpora en la competitividad de un país la preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación como impulsores de crecimiento. Los factores que registren el desarrollo del Perú, según el presente informe son aquellos que se relacionan con la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción,

inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad entre otros (Nota de Presa CDI, 2017).



Figura 15. Ranking del índice de competitividad global 2016 – 2017. Tomado de “Informe de competitividad,” por World Economic Forum, 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

CENTRUM Católica, en su publicación “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, señala que, de acuerdo a los cambios de un nuevo gobierno, cambios políticos y económicos a nivel mundial, se muestran cambios significativos a nivel de las 26 regiones del Perú, encontrándose como punto crítico la competitividad de las regiones y las ciudades para enfrentar lo venidero. En ese sentido, el ICR que se encuentra conformado por cinco pilares, que de manera agregada mide la capacidad de administración y generación de bienestar de cada región; así, cada pilar a la vez analiza la competitividad de cada región en (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura, y (e) Personas. Según el estudio, los resultados del nivel de competitividad se agrupan en siete grupos de acuerdo a su puntuación (a) Muy Alto, (b) Alto, (c) Medio Alto, (d) Medio Bajo, (e) Bajo, (f) Muy Bajo, y (g) Extremo Bajo.

A continuación, se aprecia el Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016 (Centrum católica, 2016), en el cual Lima Metropolitana sigue liderando el ranking con 73.43 puntos ubicando en el rango de medio alto en el nivel de competitividad relativa, Callao con 51.90 puntos se encuentra en el rango de bajo, seguido de nueve regiones en el rango de muy bajo, y las restantes 15 regiones en el rango de extremo bajo. La región Amazonas, se encuentra en el puesto 25 de 26 regiones con 21.52 puntos (ver Figura 16).

En comparación a los Ranking 2014, 2015 y 2016, las regiones no han mostrado cambios significativos. La región Amazonas mantiene la posición 25 disminuyendo su puntuación de 23.26 a 22.32 y 21.52, en los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente con un retroceso de 1.74 puntos. El Índice de Competitividad Regional del Perú, está compuesto de cinco pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas; para cada pilar se identificaron cinco factores que hacen un total de 25 factores, y por cada factor se analizaron un grupo de variables que suman en total 90 variables, éstos permiten comparar y visualizar la evolución de las regiones del Perú (ver Figura 18).

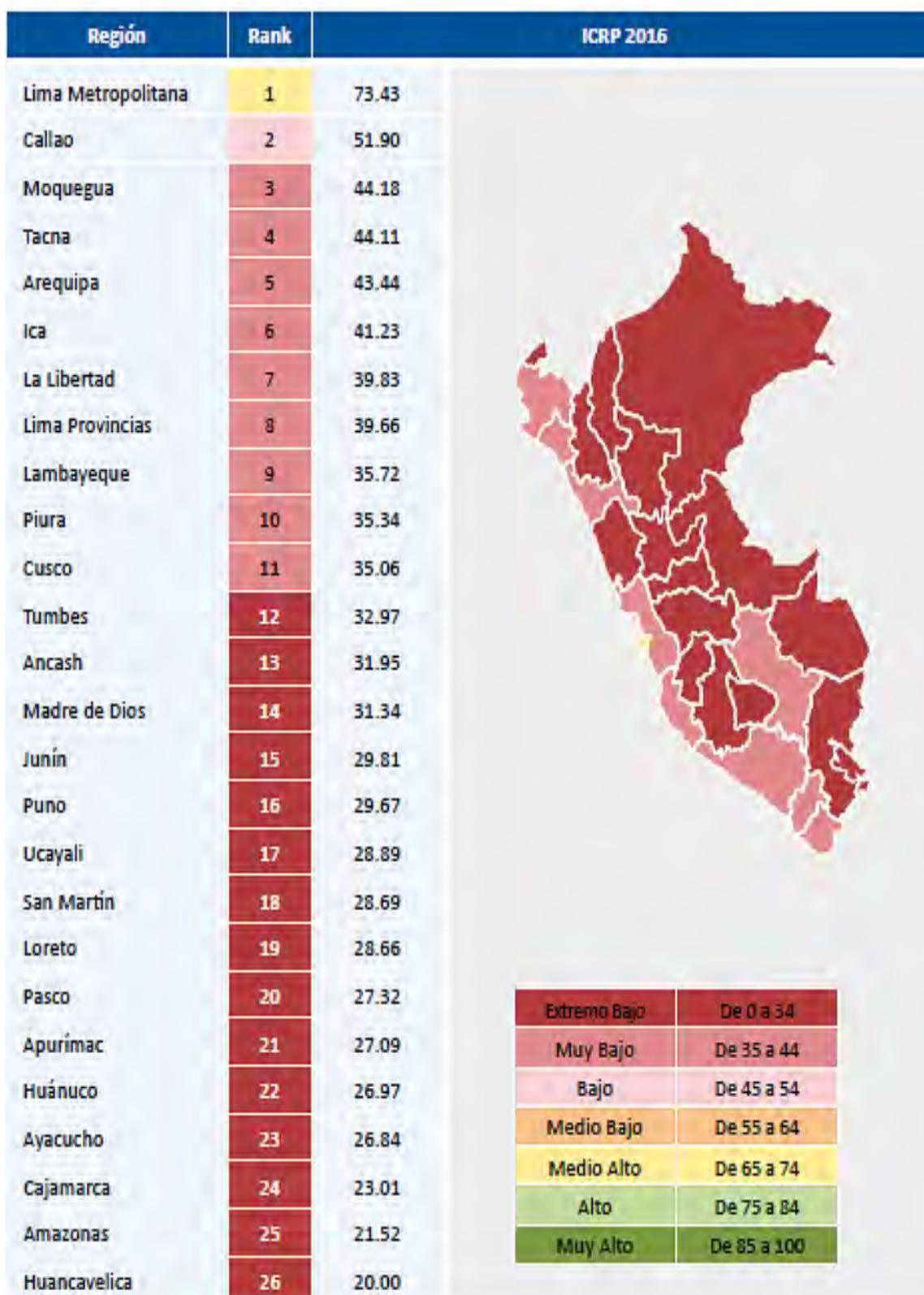


Figura 16. Ranking del índice de competitividad regional 2016
Tomado de “Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016,” por CENTRUM Católica, 2016 (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>).

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	69.97	1	72.66	1	73.43
Callao	2	47.77	2	50.36	2	51.90
Moquegua	5	43.57	3	44.37	3	44.18
Tacna	4	44.41	4	44.21	4	44.11
Arequipa	3	44.42	5	43.51	5	43.44
Ica	6	41.83	6	40.79	6	41.23
La Libertad	7	39.37	7	39.57	7	39.83
Lima Provincias	9	36.62	8	38.54	8	39.66
Lambayeque	8	36.78	9	35.64	9	35.72
Piura	11	34.72	11	34.91	10	35.34
Cusco	10	34.75	10	34.96	11	35.06
Tumbes	13	33.42	12	32.70	12	32.97
Ancash	14	32.70	13	32.17	13	31.95
Madre de Dios	12	33.55	14	31.93	14	31.34
Junín	16	31.10	15	30.11	15	29.81
Puno	15	31.58	16	29.97	16	29.67
Ucayali	20	28.45	19	28.40	17	28.89
San Martín	18	29.65	17	28.72	18	28.69
Loreto	17	30.42	18	28.70	19	28.66
Pasco	19	29.12	20	27.83	20	27.32
Apurímac	22	25.30	21	26.73	21	27.09
Huánuco	21	25.97	22	26.55	22	26.97
Ayacucho	23	24.11	23	25.65	23	26.84
Cajamarca	24	23.37	24	23.50	24	23.01
Amazonas	25	23.26	25	22.32	25	21.52
Huancavelica	26	18.22	26	19.51	26	20.00

Extremo Bajo	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto
De 0 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	De 55 a 64	De 65 a 74	De 75 a 84	De 85 a 100

Figura 17. Resultados generales del ICRP 2014 al 2016
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por CENTRUM Católica, 2016 (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>).



Figura 18. Estructura del ICR

Tomado de “Índice de competitividad de regional 2014,” por D’Alessio, 2017 (<https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>).

Pilar Economía. Según el estudio de CENTRUM católica (2010), el pilar economía mide el tamaño de la economía regional, la capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nexos con el exterior a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, y la capacidad de generar empleo. Los factores que se consideran en el pilar economía son: (a) Tamaño, (b) crecimiento, (c) exportación, (d) diversificación y (e) empleo, los que agrupan un total de 15 variables de análisis. La región Amazonas presenta desde el 2008 al 2016, en promedio 22.23 en el pilar economía y se encuentra ubicado entre los puestos 13 y 17 en el ranking de las 26 regiones (Centrum, 2017).

Tabla 34

Resultado Ranking Pilar Economía 2008 – 2016 de Amazonas

Año	Rank	Valor
2008	14	23.87
2010	15	18.91
2011	15	21.88
2014	13	24.25
2015	15	22.94
2016	17	21.54

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM, 2016 (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

El ingreso real promedio per cápita del departamento de Amazonas fue de S/ 404.8 S/ 406.40, S/ 459.20, S/ 508.10 y S/ 501.10 en los años del 2007 al 2011 respectivamente, según INEI (Enano, 2007-2011). La línea de pobreza monetaria de acuerdo al costo promedio mensual de la canasta básica de consumo del 2015 es de S/ 304, la cual divide a la población denominada pobres no extremos y no pobres; mientras que la línea de pobreza es el costo promedio mensual de la canasta básica alimentaria es de S/ 158 que divide a la población de pobres extremos y pobres no extremos. Según el ranking del gasto medio de los departamentos del Perú 2015, la región Amazonas cuenta con gasto medio de S/ 361, la cual ocupa el puesto 20 en el ranking de las 26 provincias. La Provincia de Luya, según el Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009 del INEI, el 66.4% de la población se encuentran en el rango de pobres mientras que el 33.6% se encuentran como no pobres (ver Tabla 35).

Pilar Empresas. Según la investigación realizada por Centrum católica (2010), el pilar empresas mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada región. La región Amazonas en el pilar empresas es deficiente respecto a las otras regiones según el ICR ocupando en los dos últimos años el último puesto en el ranking. Los factores que se analizan en este sector son: (a) Productividad, (b) Ambiente de Negocios, (c) Habilidades Gerenciales, (d) Innovación, y (e) Generación del Empleo; con los resultados se muestra la falta de productividad, la apertura e inversión de nuevas empresas (ver Tabla 36). En el Top 20 de empresas de la región Amazonas según DEMI, tres son empresas representativas de la provincia de Luya, dedicadas principalmente al comercio y el sector agropecuario (ver Tabla 37).

Pilar Gobierno. Según el estudio de CENTRUM católica (2010), el pilar gobierno mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia. A nivel de instituciones públicas, en el 2016 la provincia de Luya registró un avance de 78.1% de ejecución del presupuesto público (ver

Tabla 38). El presupuesto de Luya es el 17.77% del presupuesto total del departamento de Amazonas, aun contando con el mayor presupuesto institucional modificado es el que realizó menor ejecución. A fines de junio del 2017, presenta un avance de 24.2% de ejecución presupuestal de un presupuesto institucional modificado de S/ 125' 458,140.

Tabla 35

Población Pobre y No Pobre de LUYA 2009

Departamento, Provincia Y Distrito	Población 1/	Pobre (%)			No Pobre
		Total, De Pobres	Extremo	No Extremo	
LUYA	52317	66,4	33,3	33,1	33,6
Lamud	2463	57,8	24,9	32,9	42,2
Camporredondo	6697	56,7	24,8	31,8	43,3
Cocabamba	2447	85,8	54,7	31,1	14,2
Colca mar	2525	55,3	21,8	34,4	44,7
Coila	2178	64,4	24,2	40,3	35,6
Inguilpata	717	46,9	12,5	34,4	53,1
Longuita	1053	51,1	15,8	35,3	48,9
Lonya chico	1102	82,8	(48,5)	34,2	17,2
Luya	4481	65,0	31,7	33,3	35,0
Luya vieja	455	39,7	8,6	31,2	60,3
María	929	62,0	29,7	32,4	38,0
Ocalli	3996	48,5	15,5	33,0	51,5
Ocumal	4123	89,0	(65,3)	23,8	11,0
Pisuquia	5944	69,7	34,0	35,7	30,3
Providencia	1564	87,3	(57,3)	30,0	12,7
San Cristóbal	749	77,1	42,8	34,3	22,9
San francisco del yeso	852	45,4	11,0	34,4	54,6
San jerónimo	997	94,1	(71,9)	22,2	5,9
San Juan de Lopecancha	579	78,8	42,1	36,6	21,2
Santa Catalina	1854	59,5	20,1	39,4	40,5
Santo Tomás	3887	77,9	43,8	34,1	22,1
Tingo	1331	42,4	12,2	30,2	57,6
Trita	1394	67,5	23,3	44,2	32,5

Nota. Adaptado de "Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009," por INEI, 2009
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf).

Tabla 36

Resultado Ranking Pilar Empresas 2008 – 2016 de Amazonas

Año	Rank	Valor
2008	20	29.48
2010	20	28.53
2011	23	22.9
2014	25	20.17
2015	26	17.44
2016	26	15.34

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

Tabla 37

Top Tres Empresas de Luya

Razón Social	Actividad	Provincia	Distrito	Ingreso en UIT Anuales 2014
Asociación Los Triunfadores	Actividades otras Asociaciones N.C.P.	Luya	María	100-150
Asociación MCFISAJ	Actividades otras Asociaciones N.C.P.	Luya	Pisuquia	100-150
Asociación Nacional Cocochana de Caficultores Ecológicos	Actividades otras Asociaciones N.C.P.	Luya	Camporredondo	50-75

Nota. Tomado de “documento,” por DIME, 2014 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf).

Tabla 38

Ejecución de Gasto Provincias de Amazonas 2016

Provincia	PIM	Ejecución Devengado	Avance %
CHACHAPOYAS	86'286,251	65'965,141	76.4
BAGUA	44'811,882	34'205,058	76.3
BONGARA	56'701,735	39'862,094	70.3
CONDORCANQUI	48'080,658	33'667,152	70.0
LUYA	83'742,037	65'393,016	78.1
RODRIGUEZ DE MENDOZA	54'274,515	39'730,017	73.2
UCTUBAMBA	97'449,648	66'722,579	68.5

Nota. Adaptado de Consulta amigable MEF

Pilar Infraestructura. Según el estudio del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica CENTRUM (2010), el pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. La Red Vial de la provincia de Luya es el 34.2% del total de la Red Vial del departamento de Amazonas, de acuerdo a información de la Sub Región V del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción (2000), el 35% del sistema de red vial es trocha lo que dificulta y encarece los costos de transportes y perjudica la actividad de otros sectores (ver Tabla 39).

Tabla 39

Longitud de Red Vial por Tipo de Superficie de Rodadura de Luya– Red Vial 2000

SISTEMA DE RED	TIPO DE CARRETERA				
	VIAL	Total	Asfaltada	Afirmada	Sin Trocha Afirmar
Prov. Luya	494.30	66.30	148.60	18.00	230.00
Red Vial Nacional	69.30	66.30	2.60
Red Vial Departamental	99.60	...	109.30
Red Vial Vecinal	325.00	...	36.00	18.00	230.00

Nota. Adaptado de la Sub Región V de Transporte, Comunicaciones, Vivienda y Construcción

En el sector tecnológico, la inclusión digital se mantuvo en agenda con alianzas del sector privado, el MTC se encuentra ampliando la red de telecomunicaciones para una mayor cobertura de telefonía celular y acceso de internet a velocidad gracias al tendido de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica de 13,500 kilómetros de extensión.

Pilar Personas. Según el estudio de CENTRUM Católica (2010), el pilar personas mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud. A continuación, se muestra el resultado del ranking del pilar de Amazonas, en promedio se encuentra en el puesto 20 de las 26 regiones, lo cual muestra la tarea en agenda y la inversión a largo plazo que se debería tener en este pilar (ver Tabla 40).

Tabla 40

Resultado Ranking Pilar Personas 2008 – 2016 de Amazonas

Año	Rank	Valor
2008	17	31.06
2010	20	28.37
2011	22	27.24
2014	22	26.65
2015	21	26.67
2016	21	27.02

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM 2016 (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

En el sector educación, la provincia de Luya muestra índices bajos en comparación a otras provincias. Así, se muestran los resultados del último Censo 2007, en el cual el 30.9% de la población en edad de 6 a 24 años tienen asistencia en el sistema educativo. La educación superior muestra aún índices más bajos sólo el 7.5% de la población mayor a 15 años tiene educación superior (ver Tabla 41). De la misma manera, los índices del sector salud son los más bajos de las provincias a nivel nacional. De acuerdo a información del Censo 2007, sólo el 17.4% tiene acceso al seguro de salud, y sólo el 15.53% de la población cuenta con Seguro Integral de Salud (ver Tabla 42).

Tabla 41

Resultados Índice Sector Educación de Luya– Censo 2007

EDUCACION	Cifras Absolutas	%
Asistencia al sistema educativo regular (6 a 24 años)	30423	30.9
De 6 a 11 años	14082	14.3
De 12 a 16 años	10210	10.3
De 17 a 24 años	3014	3.0
Pobl.con educ. superior (15 y más años)	6939	7.5
Hombre	3985	4.5
Mujer	3128	3.1
Pobl.analfabeta (15 y más años)	8741	8.8
Hombre	2694	2.7
Mujer	6171	6.2
Urbana	2792	2.8
Rural	6281	6.3

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Tabla 42

Resultados Índice Sector Salud de Luya– Censo 2007

SALUD	Cifras Absolutas	%
Población con seguro de salud	36561	17.4
Hombre	22326	10.6
Mujer	24106	11.5
Urbana	19762	9.42
Rural	22521	10.7
Población con Seguro Integral de Salud	32567	15.53
Urbana	9442	4.5
Rural	22959	10.9
Población con ESSALUD	9682	4.6
Urbana	7628	3.6
Rural	2147	1.0

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Luya

De las características y condiciones de Luya, se extraen las ventajas competitivas para la creación de nuevos productos y servicios relacionados al turismo, promocionar los atractivos turísticos con los que cuenta la región aprovechando la inversión de turismo que se realiza por la Fortaleza de Kuelap y el nuevo teleférico, atraer el potencial turístico a visitar los recintos arqueológicos vecinos. Entre los sitios turísticos destacan: (a) Complejo Arqueológico de Chipuric, (b) Petroglifos de Pitaya, (c) Cascada Loran, (d) Restos Arqueológicos de Yalape y (e) Sarcófagos de Karajía.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Luya

Los clústeres o cúmulos son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten, pero que también cooperan (Porter, 2013). De acuerdo a las potencialidades y debilidades de la provincia, se han identificado los siguientes clústeres potenciales: (a) el clúster en el sector turismo, y (b) el clúster en el sector agropecuario. En el sector turismo, el clúster en el sector turismo es de gran apoyo para el

desarrollo y mejor servicio en los productos y servicios ofrecidos. Crear alianzas de integración con cadenas de hoteles y hospedajes que migren los turistas de sus visitas más cercanas a Luya, agencias de viajes que incluyan en sus paquetes turísticos guías y visitas a Luya, servicios de transportes que garanticen el traslado y seguridad de los visitantes, restaurantes y ferias culinarias que demuestren la diversa y sabrosa comida de la región dado el impulso de productos orgánicos.

En el sector agropecuario, la región en general se caracteriza por la producción de café, cacao, papa, maíz, trigo, cebada; dado que estos productos son altamente reconocidos en el mercado nacional como internacional, acceder a nuevos mercados requiere la inversión en promoción y gestión de distribución que garantice las condiciones de calidad que promueva la integración de varios sectores económicos y que genere empleo y productividad de la provincia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Es de vital importancia el compromiso del Estado con sus distintos entes en el apoyo e inversión en infraestructura, seguridad y protección como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, entre otros. Para lograr el éxito en los Clúster mencionados

El Clúster en Turismo, requiere, además, sinergias realizadas con empresas especializadas en Hoteles como cadenas de Hoteles, Restaurants, Resorts, aquellas que apoyen a brindar servicio de calidad de estándares mundial a precios competitivos con cualquier otro lugar turístico nacional. En adición a esto, son necesarias estrategias con empresas turísticas que faciliten el acceso a la provincia de Luya al turista que visita el departamento de Amazonas y/o cualquier zona aledaña, con precios competitivos. Existe gran extensión sin cultivar, por lo que el Ministerio de Agricultura y Riego debe profundizar el apoyo y desarrollo del cultivo de estos productos realizando sinergias con instituciones

públicas y privadas, la intervención y conocimientos de otras organizaciones como ONGs, INIA, Movimientos Medio Ambientales y Protección de la Tierra, permitirá el conocimiento, orientación e inserción de los pobladores a la agricultura especializada.

9.5 Conclusiones

La provincia de Luya pertenece a la región Amazonas, la cual ocupa el penúltimo puesto en el ranking del Índice de Competitividad Regional del país, ya el índice a nivel regional dice el bajo grado de competitividad de la región. En ese sentido, y de acuerdo al análisis realizado la provincia cuenta con un gran potencial natural debido a la diversidad agropecuaria y los atractivos turísticos no reconocidos ni promocionados, condiciones geográficas favorables para el cultivo de cacao y café de gran valor en el mercado nacional como internacional. La aplicación de estrategias que impulsen la competitividad de la provincia es una tarea retadora debido a los bajos índices registrados; sin embargo, con el apoyo de los tres niveles de gobierno se puede abrir camino hacia el éxito de contar con mejores niveles de competitividad y bienestar de su población. La creación de los Clúster en Turismo y Agricultura dependerá de la cultura de implementar el cambio, competir como grupo común para aprovechar las oportunidades y mejorar día a día con experiencias y adiestramiento alcanzando el reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional y extranjero.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral contiene todo el proceso estratégico que se ha formulado para la provincia de Luya, que dará soporte al control de este, y permitirá realizar las acciones correctivas en caso se requiera para la obtención de la visión de la provincia. A continuación, se muestra el Plan Estratégico Integral (ver Tabla 43).

10.2 Conclusiones

La provincia de Luya posee ventaja competitiva y buen potencial en recursos naturales, que, con una adecuada política de aprovechamiento podrá ser fuente importante para el cultivo y desarrollo de la industria del café; sin embargo, se ha identificado que requiere del recurso humano adecuado, debido en gran parte a la alta migración, falta de instituciones educativas superiores y el apoyo económico competente que impulse su desarrollo. Luya en la actualidad no cuenta con clústeres relacionados a la industria cafetera, como consecuencia, las empresas de la zona no se desarrollan a la velocidad y calidad que la globalización demanda, siendo el PBI al 2017 de S/ 11'374,860 y el ingreso per cápita de S/ 219. En el sector del turismo, un tema de competitividad inmediata es el desarrollo tomado por los miembros de la cadena de valor del sector, el crecimiento de la infraestructura en el complejo turístico de Kuelap es un pilar fundamental; potenciar estas ventajas competitivas podrá generar incrementos de 103,000 turistas en el 2017 a 200,000 en el 2030 en la provincia (OLP 4).

Se tiene inversión ejecutada en el complejo arqueológico de Kuelap que es de S/ 57'810,000, los beneficios no están directamente encaminados a Luya. El ingreso per cápita es de S/ 219, por debajo del promedio nacional. Los servicios básicos de salud, educación y nutrición presentan deficiencias y falta de inversión, que genera prestaciones limitadas y precarias a la población, limitando su desarrollo. De idéntica forma para los

servicios educativos, se ha advertido que existe carencia de capital humano con competencias técnicas idóneas que generen una adecuada calidad en la educación básica y superior, esta falta de recurso humano permite que no se alcancen de obra calificada y con salarios adecuados, que impacten a la economía local.

Otro importante eje de desarrollo son las vías de comunicación las cuales son deficientes y promueve que la provincia de Luya requiera vías de acceso terrestre de calidad y aéreo en constante operación, lo cual dificulta el flujo turístico, comercial y cultural. En la actualidad la provincia no dispone de un corredor vial económico que le permita interrelacionarse con mercados nacionales e internacionales de manera efectiva.

En este contexto se generan estrategias para proyectar OLP con el análisis de la matriz FODA como son el FO1 que es el coordinar acciones como es el mejoramiento de la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios como el Café, fundamentalmente, la aplicación del FO2 como es el de diversificar la oferta turística de tipo cultural, rural y de aventura basado en sostenibilidad de manera competitiva con implementación de turismo vivencial en la zona de influencia, de acuerdo al DO1 desarrollar clústeres de café y turismo, obteniendo un PBI de S/. 28'860,382 y la creación de alianzas (DO2) con productores líderes de café orgánico es necesaria direccionando un consorcio con café Tunky de Puno como referencia, que por su alta calidad ha sido ganador de concursos mundiales, es necesario promover el desarrollo de productos diferenciados como el café, enfocado en lograr ingreso de este producto a mercados internacionales (DO3). El soporte organizativo del estado peruano en la relación con los futuros clientes, un aspecto fundamental para la ejecución de las estrategias es el desarrollo y ejecución de la infraestructura vial, educativa y de salud (FA3), además de tener la necesidad que para desarrollar emprendimientos de desarrollo para lo cual se requieren técnicos especializados con conocimiento técnico de la provincia de Luya (DA3).

10.3 Recomendaciones

1. En busca de realizar la implementación del presente plan estratégico de la Provincia de Luya, que a su vez sirva como fuente de información, ejecución y análisis de resultados, será entregada a las autoridades de la región Amazonas y de la provincia de Luya Lamud, para que la presente investigación sea una herramienta y hoja de ruta que impulse la competitividad de la provincia.
2. Se recomienda que sean los funcionarios de la Municipalidad de Luya que en primera instancia implementen las acciones desarrolladas en este plan estratégico, requiriendo de ser necesario el soporte de los autores en los temas que deseen profundizar, en ese contexto promover el desarrollo sostenible de la provincia.
3. Ejecutar el Plan Estratégico con inversión comprometida en agricultura del café S/ 17'485,522 (Minagri) y promoción de Kuelap 57'810,000 (Mincetur), para lograr hacia el año 2030, la evolución y desarrollo de la plataforma productiva, en beneficio de mejorar la calidad de vida de la población, la generación de riqueza y oportunidades.
4. La aplicación del turismo vivencial y de ecoturismo, en las zonas aledañas a la fortaleza de Kuelap será determinante en el proceso de desarrollo local, implementar capacidades a los pobladores de la provincia será vital para el mejor aprovechamiento de esta oportunidad; por otro lado, generar relación de negocios con los mejores productores y comercializadores de café a nivel global, estas acciones permitirán el crecimiento del PBI de la provincia.
5. La Municipalidad de Luya Lamud conjuntamente con el Gobierno Regional de Amazonas, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud y el Ministerio de Economía y Finanzas, en gestión con Pro-Inversión deberán priorizar proyectos de infraestructura en servicios

básicos de salud, educación y nutrición que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

6. Para el desarrollo de la inversión pública o privada las condiciones sociales y políticas de la provincia y Región deben ser estables, esto genera un atractivo para inversionistas locales y extranjeros, la coordinación con instituciones como Pro-Inversión, Minagri, Mincetur y Fondeagro, con la aplicación de bonos de desarrollo serán determinantes en difundir las oportunidades de inversión que se presentan alrededor de estas inversiones a los pobladores y facilitará las autorizaciones y licencias sociales que se requieran, de ese modo agilizar la colocación de la inversión y el pronto beneficio.

10.4 Futuro de Luya

La inversión en el futuro de la provincia de Luya estará sustentando en la formulación de políticas jurídicas, económicas y sociales atractivas que permitan el desarrollo de los clústeres propuestos, línea base para que las organizaciones públicas y privadas interactúen desde el punto de vista económico con otros entes y mercados. Es importante que el total de la población mejore su calidad de vida, apoyados en mejores ingresos, fácil acceso a los servicios básicos y mejorar su productividad.

En este esquema va a ser necesario implementar una cuantificación de Inversión en producción de café (Minagri, 2017) y el plan de promoción turística de Kuelap (Mincetur y Pro Inversión, 2016) los cuales van a tener significancia en el incremento del PBI propuesto hacia el 2030, considerando un ingreso per cápita de S/ 550 (el actual a 2017 es de S/ 219) y un PBI de S/ 28'860,382 (en el 2017 fue de S/ 11'374,860), la diferencia de ambos PBI 2017 y 2030 será de S/ 17'485,522, que será el monto de inversión a 13 años, con un monto anual de S/ 1'345,040, en el caso de el plan de promoción turística de Kuelap el monto de inversión es de S/ 57'810,000, con S/ 2'890,500 por año en un periodo de 20 años (ver Tabla 43).

El esquema va a ser de acuerdo al cronograma a partir del año 2018 y proyectar hacia el 2030, la inversión en café estará en relación directa al incremento de producción a ejecutar mediante gestión de Gobierno regional de Amazonas con organizaciones del estado del Gobierno Central mediante inversión pública con la emisión de bonos de desarrollo para la ejecución de obras de infraestructura vial, terrestre, y aérea permitirá la interacción de los clústeres regionales con mercados nacionales e internacionales, además de promover el ingreso de turistas y comerciantes dispuestos a pagar por servicio de calidad, hacer *benchmarking* con los mejores productores de café fundamentalmente en calidad, ubicados en las regiones Junín y Puno, se referencia a Bahía Brasil como un referente mundial en producción de café obteniendo valoraciones interesantes, pero igualmente se podría realizar alianzas como referente con el mejor café orgánico galardonado a nivel mundial como es el café Tunky (con origen en Puno y con premios en ferias de Paris y Bélgica), igualmente realizar obras mediante inversión privada con apoyo de MINCETUR el desarrollo del turismo vivencial y ecológico.

Tabla 43

Inversión y Plan de Promoción

Cuantificación de Inversión y Plan de Promoción Provincia de Luya proyección 2030				
	Inversión Total S/	Tiempo (años)	Inversión anual S/	Promotores
Incremento de Producción de Café	17,485,522	13	1,345,040	MINAGRI
Promoción de Kuelap	57,810,000	20	2,890,500	PRO INVERSION MINCETUR
Total	75,295,522		4,235,540	

Tabla 44

Plan Estratégico Integral

Tabla del Plan Estratégico Integral

VISION. "Para el 2030, la provincia de Luya se consolidara en la zona nor oriental del Perú, como la principal plataforma productiva, agropecuaria del café y ser un icono en del desarrollo turístico de Kuelap a nivel internacional sostenible en el tiempo, manteniendo un adecuado cuidado y respeto del medio ambiente".				INTERESES ORGANIZACIONALES				PRINCIPIOS CARDINALES			
1. Actividades de promoción, gestión productiva por parte de instituciones públicas y privadas				2. Fortalecimiento de organizaciones productoras, gremios y empresas				3. Aumento en la participación del mercado			
4. Desarrollo de los valores corporativos				OBJETIVOS A LARGO PLAZO				1. Influencia de terceras partes. Entre las instituciones descentralizadas que muestran relativa participación se encuentran FONCODES, INIEL, PRONAA, MINAGRI, SENASA.Sistema Mundial de Observación del clima (SMOC), organismos no gubernamentales que fomentan programas sociales y asistencia técnica (DEVIDA)			
								2. Lazos pasado-presentes. Países como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, acuerdos con la Comunidad Andina de Naciones (CAN).			
								3. Contrabalance de Intereses. Cuenta con gran diversidad de recursos agropecuarios (café, cacao, maíz, papa) y atractivos turísticos como el complejo arqueológico de Kuelap, Chiparic, petroglifos de Pitaya, restos arqueológicos de Yalapé y el Sarcofago de Karajia.			
								4. Conservación de los competidores. L. aproximación y semejansa son Bagua, Chachapoyas y Utcubamba.			
ESTRATEGIAS		OBJETIVOS A LARGO PLAZO		POLITICAS		VALORES					
F01. Implementar acciones para el incremento de la producción, industrialización y comercialización del Café	X	X	X	X	X	X	1. Equidad. 2. Solidaridad				
F02. Diversificar la oferta turística, cultural, rural y de aventura en Kuelap basado en la sostenibilidad de forma competitiva.	X			X		X	3. Transformacion. 4. Confianza, tolerancia y respeto				
MISION "A partir del año 2018 se realizarán acciones de Optimización de los recursos agrícolas principalmente el cultivo del café obteniendo alta calidad, y de turismo con la promoción del turismo de la fortaleza de Kuelap, logrando una ventaja competitiva, en un entorno legal adecuado para la inversión pública y privada con servicios de calidad, responsabilidad social y desarrollo sostenible de la región"	DO1. Desarrollar Clúster de café y turismo que busquen invertir en el sector.	X	X	X	X	X	P2. Respeto por las personas, normas, medio ambiente y responsabilidad social CODIGO DE ETICA				
	DO2. Realizar alianzas con pequeños productores agrícolas del café para obtener mejores resultados de producción.	X	X	X	X	X	P3. Transparencia en la ejecución 1. Participacion 2. Transparencia				
	DO3.Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales.	X	X	X	X	X	P4. Uso de la tecnología 3. Eficiencia 4. Eficacia				
	FA3. Ejecución conjunta entre la Municipalidad de Luya y gobierno regional de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros.	X			X		P5. Desarrollo de buenas practicas de mejora continua 5. Legitimidad 6. Subsidiariedad				
	DA3. Realizar contratación de profesionales con experiencia de otras provincias o regiones, aprovechando su know how en apoyo técnico de la provincia.					X					
TABLERO DE CONTROL				OBJETIVOS DE CORTO PLAZO				TABLERO DE CONTROL			
Objetivos	Indicador	Medida	Medida	Objetivos	Indicador	Medida	Objetivos	Indicador	Medida		
Perspectiva Financiera				Perspectiva del Cliente			Perspectiva del Cliente				
OCP 2.1 Desde el 2019 - 2024 incrementar exportaciones de café y cacao a 270 t/año	FOB por café y cacao	US\$	OCP 1.1 Hacia el 2018 se deberán generar y realizar políticas para la formación de clúster para el sector agropecuario direccionado al sembrío de café, y la propagación del turismo que permitan alcanzar en el menor tiempo la competitividad de la provincia.	OCP 2.1. Desde el 2019 al 2020, incrementar el nivel de exportaciones de café de la provincia a razón de 28,200 t/año.	OCP 3.1. Al 2025, incrementar en 30% el número de estudios de investigación agropecuaria y ambiental que permitan cumplir con las condiciones técnicas y mitigar riesgos en la ejecución de tierras de cultivo. En la actualidad el índice de inversión en investigación en el rubro está por debajo del 8%.	OCP 4.1 En el 2018 promocionar a nivel nacional y mundial el atractivo turístico de Kuelap, que permita duplicar la presencia turística al 2030, difundiendo sus atractivos e importancia arqueológica.	OCP 5.1 Ejecutar la implementación de carreras técnicas con instituciones privadas y públicas que generen innovación tecnológica en forma continua en capacitación agrícola.	OCP 6.1 Al 2023, se realizara un desembolso aproximado de S/ 400,000.00, para microcréditos.	OCP 1.1 Hacia el 2018 se deberán generar y realizar políticas para la formación de clúster para el sector agropecuario direccionado al sembrío de café, y la propagación del turismo que permitan alcanzar en el menor tiempo la competitividad de la provincia.		
OCP 2.2 Anualmente, a partir del 2019 al 2030, vía el TLC, homogenizar la oferta al mercado de Europa fundamentalmente con el cultivo del café y la difusión del turismo (Kuelap), con un incremento actual del margen de la utilidad operativa del 5%. El margen de la utilidad operativa por este concepto es menor a 1%, al 2016	Utilidad Operativa	Porcentaje	OCP 1.2 Al 2019 Implementar y reestructurar unidades ejecutoras de la provincia, principalmente en la Municipalidad que contribuyan elevar el ingreso per capita de S/. 368 para el año 2016, en el 2017 a S/. 219 a continuación incrementar a S/. 459 para el 2025 y alcanzar S/. 550 en el 2030.	OCP 2.2 Anualmente, a partir del 2019 al 2030, vía el TLC, homogenizar la oferta al mercado de Europa fundamentalmente con el cultivo del café y la difusión del turismo (Kuelap), con un incremento actual del margen de la utilidad operativa del 5%. El margen de la utilidad operativa por este concepto es menor a 1%, al 2016	OCP 3.2 . A partir del 2019 realizar entre los productores de café, concursos anuales de calidad con retribución económica de US\$25,000.00 como premio auspiciado por Organismos Internacionales, para los que practican procesos productivos eficientes e innovadores les permitan obtener certificaciones de calidad, medio ambiente y salud a nivel internacional.	OCP 4.2 Al 2019 complementar la realización de infraestructura para ecoturismo y turismo vivencial.	OCP 5.2 Coordinar con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Agricultura y Riego e instituciones especializadas la ejecución de un congreso por año, a partir del 2019 a 2030 que permitan capacitar a los docentes en general en metodologías de aprendizaje en biotecnología, agropecuario, teniendo el uso de la tecnología como la herramienta de aprendizaje.	OCP 6.2 Al 2030, otorgar más de 1,200 microcréditos agropecuarios, alcanzando un desembolso aproximado de S/1'000,000.00.	OCP 4.1 Promocionar al menos dos veces al año la semana del café, que permita atraer potenciales compradores, difundiendo los tipos y bondades del producto.		
OCP 6.1 Al 2023, se realizara un desembolso aproximado de S/ 400,000.00, para microcréditos.	Número de credits otorgados	Monto de desembolso							OCP 4.2 Al 2023, realización de 02 ferias de café y turismo.		
OCP 6.2 Al 2030, otorgar más de 1,200 microcréditos agropecuarios, alcanzando un desembolso aproximado de S/1'000,000.00.	Número de credits otorgados	Monto de desembolso									
Objetivos	Indicador	Medida	Objetivos	Indicador	Medida	Objetivos	Indicador	Medida			
Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento			Perspectiva del Proceso Interno								
OCP 3.1. Al 2025, incrementar en 30% el número de estudios de investigación agropecuaria y ambiental que permitan cumplir con las condiciones técnicas y mitigar riesgos en la ejecución de tierras de cultivo. En la actualidad el índice de inversión en investigación en el rubro está por debajo del 8%.	Número de estudios realizados implementados	Unidades	OCP 1.3 . Desde el 2020 al 2024, mediante la Promoción de cuatro foros, optimizar la competitividad de los clústeres, principalmente direccionada en el mejoramiento tecnológico de la producción de café, teniendo como base el 2018 se deberá interrelacionarlos con otros clústeres especializados de otra ubicación geográfica, que permita el acceso de ingreso a nuevos mercados hacia el año 2030 teniendo como objetivo meta incremento de producción						OCP 1.2 Al 2019 Implementar y reestructurar unidades ejecutoras de la provincia, principalmente en la Municipalidad que contribuyan la puesta en marcha de por lo menos un proyecto que fomente el sector agrario de la provincia y con diversificación de proyectos al 2030.		
OCP 5.1 Ejecutar la implementación de carreras técnicas con instituciones privadas y públicas que generen innovación tecnológica en forma continua en capacitación agrícola.	Número de instituciones creadas con carreras afines.	Unidades							OCP 1.3 . Desde el 2020 al 2024, mediante la Promoción de cuatro foros, optimizar la competitividad de los clústeres, principalmente direccionada en el mejoramiento tecnológico de la producción de café, teniendo como base el 2018 se deberá interrelacionarlos con otros clústeres especializados de otra ubicación geográfica, que permita el acceso de ingreso a nuevos mercados hacia el año 2030 teniendo como objetivo meta incremento de producción		
OCP 5.2. Coordinar con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Agricultura y Riego e instituciones especializadas la ejecución de un congreso por año, a partir del 2019 a 2030 que permitan capacitar a los docentes en general en metodologías de aprendizaje en biotecnología, agropecuario, teniendo el uso de la tecnología como la herramienta de aprendizaje.	Número de capacitaciones técnicas ejecutadas.	Unidades							OCP 3.2 . A partir del 2019 realizar entre los productores de café, concursos anuales de calidad con retribución económica de US\$25,000.00 como premio auspiciado por Organismos Internacionales, para los que practican procesos productivos eficientes e innovadores les permitan obtener certificaciones de calidad, medio ambiente y salud a nivel internacional.		
RECURSOS											
(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, © recursos humanos, (d) recursos tecnológicos											

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017). *Reporte: Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportedeinflacion-junio-2017.pdf>
- Centro nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario, El Perú Hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- CENTRUM católica. (2016). *Índice de competitividad regional en el Perú 2016*. Lima, Perú.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dirección Regional de Agricultura Amazonas, Gobierno Regional de Amazonas [GRA]. (2011). *Plan Estratégico Regional Agrario de la Región Amazonas 2011 –2021*. Recuperado de http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/gra/transparencia/2011/07/pla2011_001.pdf
- Comeca, M.A. (2015). Paisajes Naturales y Culturales de la Provincia de Luya, Departamento de Amazonas. *Revista de Investigación UNMSM- Investigaciones Sociales* 19(35) 61- 77. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/12113/10842>

D'Alessio, F. (2012/2014). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2ª ed.).

México: Pearson.

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, 3ª ed.* México:

Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima: Pearson.

Gobierno Regional de Amazonas (2009). *Plan Estratégico 2009. Institucional 2011-2016*.

Recuperado de

http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/transparencia/6_PEI-2011-2016.pdf

Hartmann, F. (1983). *Relations of Nations, The, 6th Edition*. Estados Unidos: Pearson.

Hartmann, F. (1978). Rutas hacia un Perú mejor, relaciones entre naciones. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?isbn=9972848639>

Horngren, C. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*, Decimocuarta edición.

México DF, México: Pearson Educación

InfoCafés. (2015). *Producción de Café en Perú*. Recuperado de

<http://infocafes.com/portal/infocafes/produccion-de-cafe-en-peru/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perú: estimaciones y*

proyección de la población, 1950 – 2050, Urbana – Rural 1970 – 2025. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Mapa de pobreza provincial y*

distrital 2009. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2013*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Boletín: Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

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

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral: algo más que números*. Harvard Business School Pres. Recuperado de

http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Ministerio de la Producción (2016). *Amazonas: sumario general*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf

Ministerio de Salud (2013). *Necesidades de Inversión de los Establecimientos Estratégicos” Región: Amazonas - Ámbito: LUYA*. Recuperado de

ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/est_san/eess_estra/1_Amazonas/5-Luya.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Proyecciones Macroeconómicas 2016-2017*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017). *Informes mensuales*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe>
- Municipalidad de Luya (2017). *Creación Política de la Provincia de Luya*. Recuperado de http://muniLuyagob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=134
- Municipalidad Provincial de Luya (2008). *Plan Vial Provincial Participativo*. Recuperado de http://www.proviasdes.gob.pe/planes/amazonas/pvpp/PVPP_Luya.pdf
- Municipalidad Provincial de Luya (2012). *Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Luya*. Presentación de Informe de Trabajo, Luya, Amazonas, Perú
- Porter, M. (2009, 2013). *Ser competitivo*. (6ª ed.). Madrid, España: Grupo Planeta.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). *Panorama General: Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf
- PROMPERU (2016). *Perfil del Vacacionista Nacional 2015*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf
- PROMPERU (2017). *Informe Mensual de Exportaciones: enero 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- Scotiabank: Producción local de café aumentaría 8% en el 2017 (2017, 16 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/.../scotiabank-produccion-local-cafe-aumentaria-8-2017-230080>
- World Economic Forum [WEF]. (2017a) *Informe de Competitividad Global 2016-2017*. Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2017b) *Informe de Competitividad Global 2017-2018*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017->

[2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

