

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Provincia de Bongará, Amazonas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Nelson Jhon Ashto Lugo**

**Juan Marcelo Medina Sánchez**

**Edwin Mejía Cáceres**

**Úrsula Asunción Núñez Santos**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Santiago de Surco, mayo de 2018**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

A nuestros profesores del MBA Gerencial Internacional Virtual XXI de CENTRUM Católica, por sus enseñanzas y experiencias que contribuyeron en nuestro desarrollo profesional y personal

A nuestro asesor, el profesor Juan Manual Aguilar Rengifo, por su orientación y valioso apoyo durante el desarrollo de la presente tesis.

Al alcalde de la provincia de Bongará, el señor José Julián Ocampo, por la valiosa información que nos brindó; y a los funcionarios de municipalidad, a los representantes de las asociaciones e instituciones públicas y privadas, por ayudarnos a entender la situación de la provincia.

A nuestros compañeros del MBA Gerencial Internacional Virtual XXI de CENTRUM Católica, por los conocimientos y experiencias compartidas.

A nuestros familiares y amigos, por su apoyo y aliento constante que nos permitió culminar con éxito nuestros estudios.

## Dedicatorias

A mi madre y a mis hermanos, por su apoyo; y a mis hijos, Ashley y Jesús, que son mi inspiración en tiempos difíciles.

Nelson Jhon Ashto Lugo.

A mis padres, que me han demostrado a lo largo de su vida, lo importante que es la responsabilidad y el sacrificio; a mis hermanos, que me motivan a mejorar cada día.

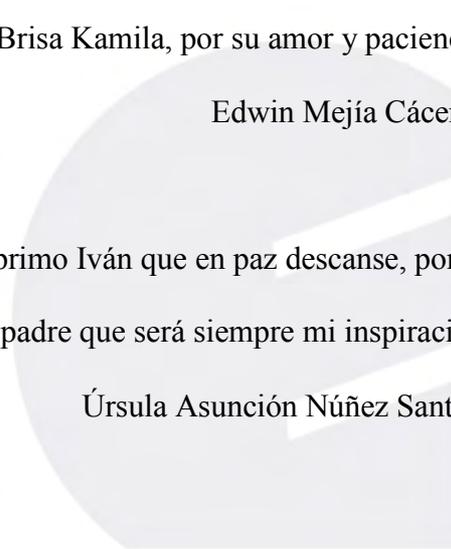
Juan Marcelo Medina Sánchez.

A mis padres Santos y Julia, mi esposa Mirian, y mis tres hijos, Alex Ernesto, Juan Diego y Brisa Kamila, por su amor y paciencia.

Edwin Mejía Cáceres.

A mi madre, mi hijo, mi hermano, mi cuñada, y mi primo Iván que en paz descansa, por su apoyo incondicional; y a mi padre que será siempre mi inspiración.

Úrsula Asunción Núñez Santos.



## Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico desarrollado para la provincia de Bongará, región Amazonas, tiene como objetivo brindar una serie de herramientas al Gobierno de la provincia, para que esta logre consolidar crecimiento económico y educacional que repercuta positivamente en la calidad de vida de sus ciudadanos, logrando el tan anhelado progreso. La propuesta única de valor de este planeamiento lo conforman las estrategias y políticas destinadas a mejorar la gestión pública, el sector agropecuario, y la industria del turismo. No solo se plantean objetivos ambiciosos, también se ofrece una serie de herramientas para mejorar la toma de decisiones y el proceso de control o supervisión. Se pretende que Bongará aproveche sus fortalezas y las convierta en verdaderas ventajas competitivas que sean difíciles de copiar por la competencia y contrarresten sus debilidades internas. El resultado final, será una provincia que explote su amplio potencial turístico, atrayendo a turistas nacionales y extranjeros, que produzca panela y café para exportación y que se convierta en una de las más importantes cuencas lecheras. La aplicación de este planeamiento estratégico sumado a una gestión eficiente y una visión holística, cambiará la situación actual de la provincia para llevarla a una situación futura deseada, donde esta alcance sus objetivos y sea una de las provincias más prósperas y con mejor calidad de vida del país, a través de la creación de valor de manera sostenible.

## **Abstract**

The objective of the strategic development plan for the Bongará province, located in the department of Amazonas, is to provide a series of tools to the provincial government so that they can consolidate economic and educational development. The goal is to positively affect the quality of life of the provincial citizens, achieving much desired progress. The unique proposition value of this plan are formed by the strategies and policies, designed to improve public administration, the farming production sector and the tourism industry. The plan not only proposes ambitious objectives but also offers a series of tools to improve the decision making and supervision/control processes. The aim for Bongara is to harness its strengths and convert them into true competitive advantages that are difficult for competitors to replicate, while offsetting their internal weaknesses. The final result will be a province that exploits its ample tourism potential, attracting national and international tourists, produces panela (i.e., unrefined sugar cane) and coffee for export and converts into one of the most important dairy production zones. The execution of this strategic plan, under an efficient administration and a holistic vision, will change the current reality of the province. It will take the region towards a desired future outcome, one in which their objectives are achievable and it becomes one of the most prosperous provinces with higher standards of living, through the creation of sustainable value.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Bongará, Amazonas.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión .....	12
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>14</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional.....	16
3.1.3 3 Principios cardinales.....	21
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Bongará .....	23
3.2 Análisis Competitivo del País.....	23
3.2.1 Condiciones de los factores .....	23
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	24
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	26
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	26

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Bongará .....	27
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	28
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	28
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	29
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	33
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	34
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	34
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	35
3.5 La Provincia de Bongará y Sus Competidores.....	36
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	36
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	37
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	38
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	39
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	39
3.6 La Provincia de Bongará y Sus Referentes .....	41
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	42
3.8 Conclusiones .....	44
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>46</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	46
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	46
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	47
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	51
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	55
4.1.5 Recursos humanos (H).....	56
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	58

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	58
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	59
4.3 Conclusiones .....	60
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Bongará y Objetivos a Largo Plazo .....</b>	<b>61</b>
5.1 Intereses de la Provincia de Bongará .....	61
5.2 Potencial de la Provincia de Bongará .....	62
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Bongará .....	67
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Bongará (MIO) .....	68
5.5 Objetivos a Largo Plazo .....	68
5.6 Conclusiones .....	71
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>72</b>
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	72
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	72
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	77
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	79
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	80
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	82
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	82
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	82
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	85
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	87
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo.....	87
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	89
6.13 Conclusiones .....	90
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>91</b>

7.1 Objetivos Corto Plazo .....	91
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	94
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	94
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Bongará.....	97
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	97
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	99
7.7 Gestión del Cambio.....	99
7.8 Conclusiones .....	99
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>101</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	101
8.1.1 Aprendizaje interno .....	101
8.1.2 Procesos.....	101
8.1.3 Clientes.....	102
8.1.4 Financiera .....	102
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	102
8.3 Conclusiones.....	104
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bongará .....</b>	<b>105</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Bongará .....	105
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Bongará.....	112
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Bongará.....	113
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	114
9.5 Conclusiones.....	114
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>115</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	115
10.2 Conclusiones Finales.....	115

10.3 Recomendaciones Finales ..... 117

10.4 Futuro de la Provincia de Bongará..... 118

**Referencias..... 120**

**Apéndice A: Proyecciones de los Objetivos a Largo Plazo..... 129**



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Anemia, Desnutrición Crónica, y Parasitosis en Amazonas en 2015</i> .....	8
Tabla 2.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	15
Tabla 3.	<i>Perú: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más Años, 2004-2014</i> .....	16
Tabla 4.	<i>Perú: Las Primeras 10 Exportaciones del Sector Agropecuario (Miles de Millones US\$)</i> .....	19
Tabla 5.	<i>Balanza Comercial del Perú 2015-2017 (Enero-Setiembre) y Proyecciones 2018-2019 (Millones US\$)</i> .....	20
Tabla 6.	<i>Perú: Exportaciones Anuales por Acuerdo Comercial 2011-2017</i> .....	22
Tabla 7.	<i>Demanda Interna del Perú en el Período 2014-2016</i> .....	25
Tabla 8.	<i>Datos Económicos del Perú 2015-2016 y Proyecciones 2017-2018 (Variación en % Real)</i> .....	29
Tabla 9.	<i>Bongará, Municipios: Montos Máximos a Repartirse del Programa de Incentivos de 2017</i> .....	31
Tabla 10.	<i>Bongará, Municipios: Metas del Programa de Incentivos Cumplidas al 31 de Diciembre de 2016</i> .....	32
Tabla 11.	<i>Conflictos Sociales en el Perú, según Tipo, por Principal Autoridad Competente</i> .....	33
Tabla 12.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Provincia de Bongará</i> .....	35
Tabla 13.	<i>Análisis de Atractividad de Bongará, Amazonas</i> .....	42
Tabla 14.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) para la Provincia de Bongará</i> .....	43
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR) para la Provincia de Bongará</i> .....	44
Tabla 16.	<i>Bongará: Principales Recursos Turísticos</i> .....	50
Tabla 17.	<i>Municipios de Bongará: Principales Producciones Pecuarias de 2012 (Unidades)</i> .....	51

Tabla 18.	<i>Restaurantes y Hospedajes de Amazonas en 2015</i> .....	53
Tabla 19.	<i>Municipios de Bongará: Presupuesto Estimado de Apertura 2018 (S/.)</i> .....	56
Tabla 20.	<i>Amazonas: Transferencias Estimadas del FONCOMÚN en Cuatro Provincias para 2018</i> .....	56
Tabla 21.	<i>Provincias de Amazonas: Disponibilidad de Recursos Humanos en Salud en 2015</i> .....	58
Tabla 22.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI) para la Provincia de Bongará</i> .....	59
Tabla 23.	<i>Proyección Poblacional por Distritos de la Provincia de Bongará para 2021</i> .....	63
Tabla 24.	<i>Provincia de Bongará: Producción de Café (t) en el Período 2011-2012</i> .....	65
Tabla 25.	<i>Provincia de Bongará: Producción Total de la Panela en las Zonas de Intervención</i> .....	66
Tabla 26.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Bongará</i> .....	68
Tabla 27.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) para la Provincia de Bongará</i> .....	73
Tabla 28.	<i>Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para la Provincia de Bongará</i> .....	74
Tabla 29.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la Provincia de Bongará</i> .....	83
Tabla 30.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Provincia de Bongará</i> .....	84
Tabla 31.	<i>Matriz de Rumelt para la Provincia de Bongará</i> .....	85
Tabla 32.	<i>Matriz de Ética para la Provincia de Bongará</i> .....	86
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para la Provincia de Bongará</i> .....	87

Tabla 34.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para la Provincia de Bongará</i> .....	88
Tabla 35.	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para la Provincia de Bongará</i> .....	89
Tabla 36.	<i>Recursos Asignados para la Provincia de Bongará</i> .....	95
Tabla 37.	<i>Políticas de cada Estrategia para la Provincia de Bongará</i> .....	96
Tabla 38.	<i>Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Bongará</i> .....	103
Tabla 39.	<i>Índices de Productividad por Regiones en Agricultura</i> .....	108
Tabla 40.	<i>Índices de Competitividad por Regiones en Agricultura</i> .....	109
Tabla 41.	<i>Unidades Agropecuarias de las Provincias de la Región Amazonas</i> .....	110
Tabla 42.	<i>Amazonas: Superficie, Población, y Densidad Poblacional, Según Provincia</i> ...	111
Tabla 43.	<i>Siembras de las Provincias de la Región Amazonas (Agosto 2011-Julio 2012)</i> .....	111
Tabla 44.	<i>Plan Estratégico Integral para la Provincia de Bongará</i> .....	116
Tabla A1	<i>Crecimiento Estimado del Valor de las Ventas de Panela</i> .....	129
Tabla A2	<i>Crecimiento Estimado del Valor de las Ventas de Café</i> .....	129
Tabla A3	<i>Crecimiento Estimado del Valor de la Producción de Leche</i> .....	130
Tabla A4	<i>Crecimiento Estimado del Valor de las Ventas de la Industria Turística</i> .....	130

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa de la provincia de Bongará.....	2
<i>Figura 2.</i>	Colibrí cola de espátula.....	4
<i>Figura 3.</i>	Laguna de Pomacochas en la provincia de Bongará .....	5
<i>Figura 4.</i>	Catarata Gocta en la provincia de Bongará.....	5
<i>Figura 5.</i>	Perú: Población y condición de pobreza por intervalo de confianza en 2013 .....	17
<i>Figura 6.</i>	Evolución de los NSE del Perú en el período 2000-2014.....	18
<i>Figura 7.</i>	El % de PBI en I&D del Perú en el ámbito de la Alianza del Pacífico.....	34
<i>Figura 8.</i>	Principales productos de la región Amazonas: Producción anual promedio (t) de cultivos en región Amazonas durante el período 2011-2015.....	38
<i>Figura 9.</i>	Panels de la Asociación de Productores Agropecuarios de Valera .....	49
<i>Figura 10.</i>	Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (MPEYEA) para la provincia de Bongará.....	75
<i>Figura 11.</i>	Matriz BCG para la provincia de Bongará.....	78
<i>Figura 12.</i>	Matriz IE para la provincia de Bongará .....	79
<i>Figura 13.</i>	Matriz GE para la provincia de Bongará.....	81
<i>Figura 14.</i>	Estructura organizacional propuesta para la provincia de Bongará.....	97
<i>Figura 15.</i>	Indicadores de Competitividad Regional del Perú.....	107

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

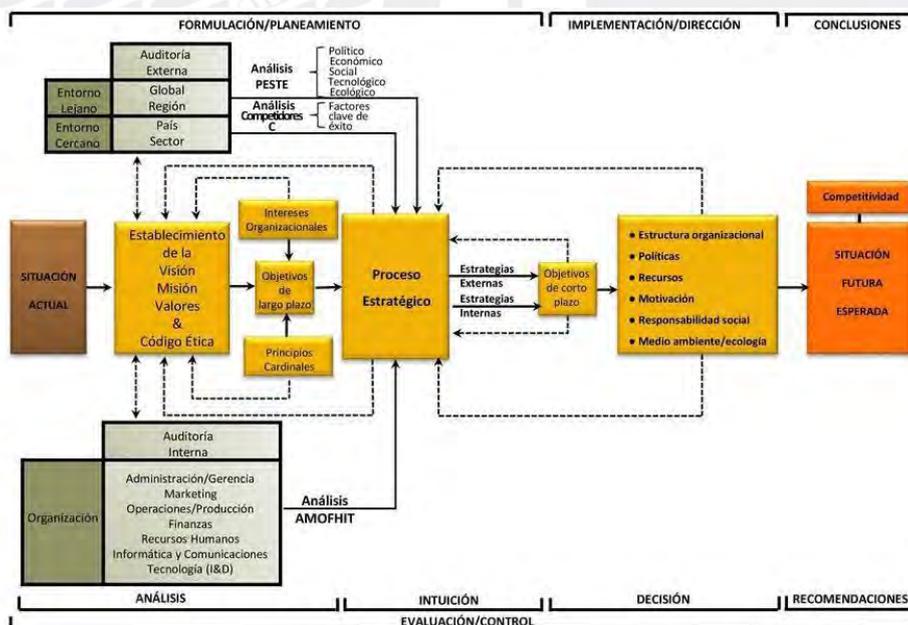


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## **Capítulo I: Situación General de la Provincia de Bongará, Amazonas**

En el presente capítulo se realiza un breve resumen de la situación general de la provincia de Bongará (en adelante Bongará), para contextualizar la situación geográfica, las condiciones naturales, la coyuntura económica, social, y política de la provincia, que permita identificar su potencial de desarrollo.

### **1.1 Situación General**

Bongará se encuentra entre la sierra y la selva en la parte central de la región Amazonas. Limita al norte con la provincia de Condorcanqui, al noreste y este con la provincia del Marañón del departamento de Loreto y las provincias Moyobamba y Rioja del departamento de San Martín, al sur con las provincias de Chachapoyas y Luya, y al oeste con la provincia de Utcubamba (ver Figura 1). La provincia se divide en 12 distritos: Jumbilla, Chisquilla, Churuja, Corosha, Cuispes, Florida, Jazan, Recta, San Carlos, Shipasbamba, Valera, y Yambrasbamba. Según el Gobierno Regional de Amazonas (2013), la capital de la provincia es el centro poblado de Jumbilla, ubicado a una altitud promedio de 2,080 m s. n. m. La mayor altitud la posee el centro poblado de Florida con 2,246 m s. n. m., seguido de otras capitales distritales como Recta con 2,150 m s. n. m., Chisquilla con 2,042 m s. n. m., Cuispes con 1,890 m s. n. m., Churuja con 1,378 m s. n. m., y Pedro Ruiz Gallo con 1,297 m s. n. m. El área de selva abarca el 81% de la provincia y el de la sierra el 19%, que comprenden a los distritos de Chisquilla, Recta, y Jumbilla.

El territorio de la provincia abarca las cuencas del río Utcubamba hacia su margen derecho; la del río Imaza, el cual cruza a lo largo de la provincia; y la del río Nieva, que recorre de sur a norte el distrito de Yambrasbamba. El clima de Bongará es variado y está influenciado por la cordillera de los Andes y la cercanía a la zona ecuatorial y amazónica. Las temperaturas mínimas y máximas oscilan entre los 15 °C a 32 °C y, la humedad promedio es de 73% a 90%. En época de lluvia la provincia sufre inundaciones y huaicos. La precipitación promedio mensual es de 225.6 mm (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

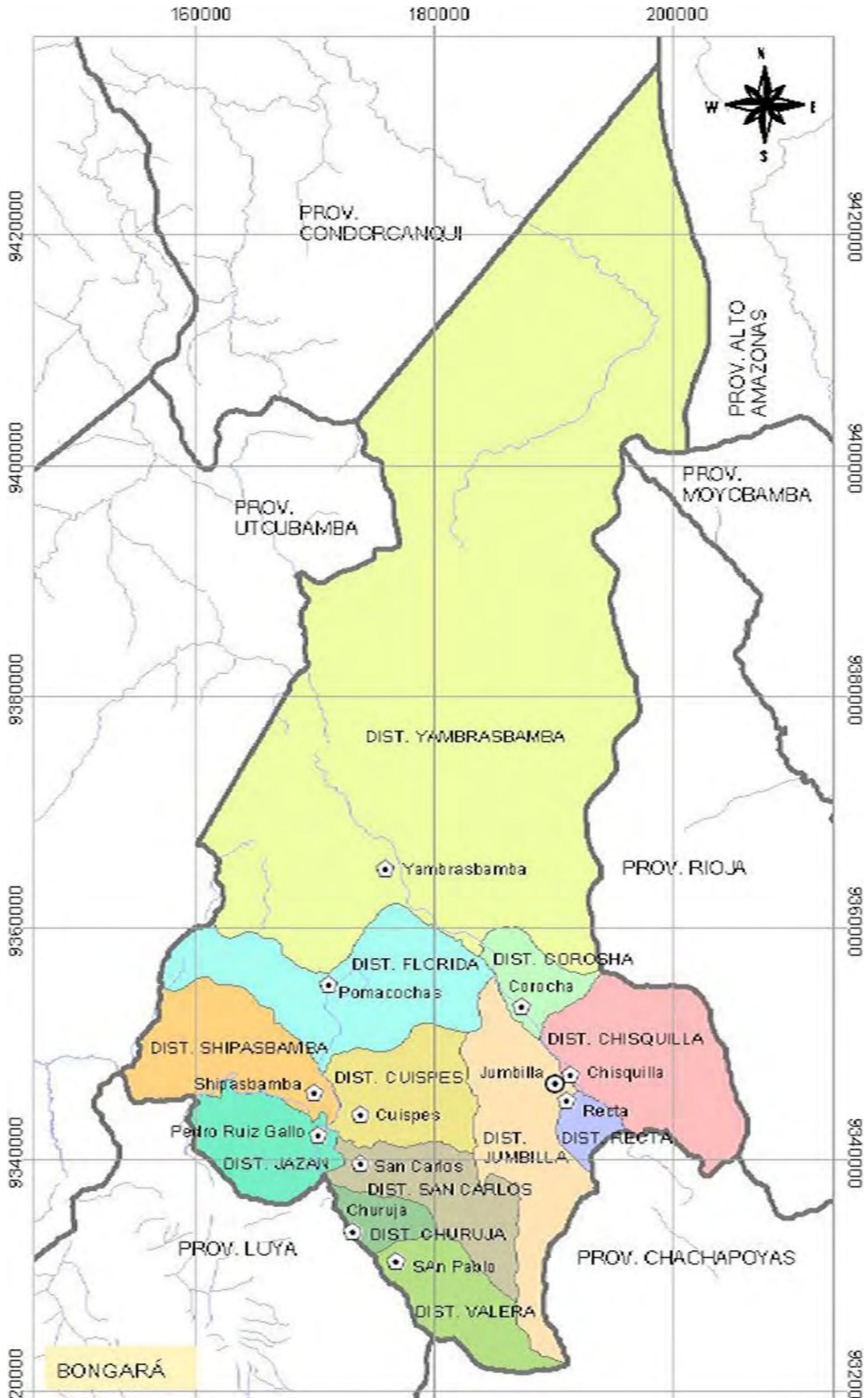


Figura 1. Mapa de la provincia de Bongará.

Tomado de "Datos Estadísticos de la Provincia," por la Municipalidad Provincial de Bongará, 2015a. Recuperado de <http://www.munibongara.gob.pe/index.php/municipalidad/item/4-datos-estadisticos-de-la-provincia>

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Bongará ocupa una superficie de 2,869.65 km<sup>2</sup>. En 2009 tenía una población de 30,666 habitantes que para 2016 había crecido a 34,147, lo que representa el 8% de la población departamental. Los distritos con mayor población son Jazán con 9,297 habitantes, Florida con 8,576, y Yambrasbamba con 8,385 habitantes (INEI, 2017a). La densidad poblacional es de 11.8 habitantes por km<sup>2</sup>, lo que indica que es una provincia escasamente habitada, siendo su idioma oficial el español, que es hablado por el 99.5% de la población y el resto habla una lengua nativa (Gobierno Regional de Amazonas, 2016a).

Su infraestructura vial es de 247.18 km con una densidad vial de 8.72 km/km<sup>2</sup>; se encuentra articulada por tres ejes de red vial: (a) la red vial nacional, de 119.10 km cuyas vías asfaltadas son: la carretera Fernando Belaúnde Terry, la ex Marginal de la Selva, y la carretera Pedro Ruiz-Cocahuayco; (b) la red vial departamental, de 35.47 km; y (c) la red vial vecinal, de 92.61 km. Entre vías afirmadas, trochas carrozables, y caminos de herradura, la densidad vial se mantiene en un nivel bajo; dado que por cada 11.5 km<sup>2</sup> de superficie, existe un kilómetro de vía construida o constituida. Un valor bajo, si se considera que para el desarrollo de una población de estas características se necesitan más vías que permitan la articulación y acceso a los centros poblados (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

Los flujos sociales y económicos en Bongará están reforzados por los ejes viales de envergadura en el ámbito de la provincia y de la región. Uno de los subsistemas que destaca es el de Pedro Ruíz Gallo-Churuja-Valera, Pedro Ruíz Gallo es un centro urbano de primer rango de la provincia y es a su vez el principal centro dinamizador de esta; que junto con los centros poblados de Churuja y Valera (donde se encuentra la catarata Gocta), constituyen un eje económico de flujo de personas y mercancías importante, sobre todo en dirección hacia Chachapoyas, la capital de la región. La distribución lineal de estos centros poblados a lo largo de la carretera asfaltada que une a Pedro Ruíz Gallo con Chachapoyas es la principal ventaja comparativa para su desarrollo comercial.

En la provincia de Bongará existe importante potencial turístico puesto que destaca por sus sitios naturales como lagunas, cataratas, ríos, cavernas, y bosques. Entre sus lagunas, la más destacada es la de Pomacochas (ver Figura 3) y en ellas, se pueden ver aves como el *colibrí de cola de espátula* (ver Figura 2), única entre las especies que solo se encuentra en el Perú y; en sus bosques se pueden ver osos de anteojos, monos, y otros animales. La catarata más importante es Gocta (ver Figura 4), una de las más altas del mundo con 771 m de caída. Otras cataratas con valor turístico son Yumbilla y La Chinata. En cuanto a la flora, cuenta con amplia variedad de orquídeas y con el árbol de la quina. Asimismo, cuenta con lugares arqueológicos que datan de la época incaica y otros propios de la cultura Chachapoyas. Destacan entre ellos las Ruinas de Tiapollo y Santa Catalina de Achura en el distrito de Shipasbamba, las ruinas de Sillabamba y Cachinichi en el distrito de San Carlos, y las ruinas de Cascaban y Pamallajta en el distrito de Jumbilla. Otros atractivos son su folklore y su gastronomía (Gobierno Regional de Amazonas, 2013). Este potencial en turismo requiere que se invierta en infraestructura general debido a que actualmente es deficiente.



Figura 2. Colibrí cola de espátula.

Tomado de “HBW World Bird Photo Contest [Concurso de Fotografía Mundial de Aves HBW] [Infografía],” por D. Sahpiro, s.f. En *Muy Interesante*. Recuperado de [https://www.muyinteresante.es/naturaleza/fotos/fotos-hbw-world-bird-photo-contest/fotos-cormoran-caza\\_\\_\\_2823](https://www.muyinteresante.es/naturaleza/fotos/fotos-hbw-world-bird-photo-contest/fotos-cormoran-caza___2823)



*Figura 3.* Laguna de Pomacochas en la provincia de Bongará.



*Figura 4.* Catarata Gocta en la provincia de Bongará.

Las actividades económicas que se desarrollan en la provincia de Bongará son mayoritariamente primarias, como la agricultura, silvicultura, y el aprovechamiento de los bosques naturales. A estas actividades se dedican el 60.26% de la población económicamente activa (PEA) del ámbito provincial. El territorio no cuenta con superficie con aptitud para “cultivos en limpio”, solamente el 0.16% lo tiene para cultivos permanentes y el 17.37% soporta pastos y ganadería; por lo tanto, las tierras aptas para la agricultura son el recurso natural de mayor escasez en la provincia; es así que solo 49,355 Ha de un territorio de 286,965 Ha pueden ser utilizadas como tales. La producción agropecuaria es de autoconsumo, los pequeños excedentes que se generan son destinados al comercio en los mercados locales o en las ferias dominicales. Los cultivos predominantes son: caña de azúcar, plátano, papa, maíz amiláceo, repollo, naranjo, café, palto, zanahoria, pituca, yuca, granadilla, lima, papaya, frijol, arveja, y maíz amarillo duro. La caña de azúcar y el plátano se cultivan en todos los distritos y de la caña de azúcar se produce panela (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

Bongará tiene buenas condiciones para el desarrollo de la actividad pecuaria, especialmente de ganado vacuno en los valles interandinos, mientras que en las zonas altoandinas, las condiciones son favorables para el pastoreo de ganado ovino y camélidos sudamericanos. La ganadería ovina y de otros animales menores no se aprovechan por la falta de asistencia técnica; sin embargo existe potencial en la producción de cuyes y gallinas para la seguridad alimentaria y venta. En Bongará, existe también producción piscícola como la pesca artesanal especialmente para el autoconsumo y el uso de piscigranjas para la venta en los mercados locales y provinciales.

La provincia cuenta con tres cadenas productivas: (a) panela, (b) café, y (c) leche. La panela es un producto que se obtiene de la caña de azúcar, y en la que están involucradas tres asociaciones de los centros poblados: (a) Beirut, (b) La Coca, y (c) Chisquilla (Gobierno

Regional de Amazonas, 2013). Según la Dirección Regional Agraria Amazonas (DRAA), en cuanto a la leche, Pomacochas distrito de Florida (Bongará) está considerado dentro de las cuatro cuencas lecheras de Amazonas por su alto potencial; otra de ellas se encuentra ubicada entre Leymebamba y Molinopampa (Chachapoyas), y las dos restantes en Bagua Grande y Cajaruro (Utcubamba) (DRAA, 2009).

Dentro de las actividades que brindan valor agregado, la agricultura, la caza, y la silvicultura representan el 38%, lo que indica que la población de esta parte del territorio vive en la zona rural y se dedica a las actividades productivas y extractivas. La PEA de la provincia de Bongará representa el 8.05% del total departamental, es decir 10,170 personas trabajan en los diferentes sectores productivos, mientras que la actividad de mayor ocupación es la primaria con 60.26%, seguida por la terciaria con 32.89%, y finalmente la secundaria con 6.85% del total de la población distrital (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

Por otro lado, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su *Informe sobre Desarrollo Humano (IDH) en el Perú de 2013*, Amazonas ocupó el puesto 20 de 25 departamentos, ubicándose dentro de los departamentos con menor nivel de desarrollo humano. Bongará ocupó el puesto 94 de las 195 provincias con un IDH de 0.3498, bajo comparado con Ilo que ocupó el puesto 1 en el ranking con 0.6679 (Vera, 2014). Las cifras del censo de 2007 indicaron que existen 1,608 personas que no saben leer ni escribir (8.9% del total de la población), con mayor cantidad en el sexo femenino (13.6%) (INEI, 2008).

El INEI (2015a) indicó con respecto a la situación de pobreza, la incidencia en Bongará se encuentra dentro del intervalo de 37.4 y 46.8. Asimismo, se debe considerar que la desnutrición en sus distritos tiene una relación directamente proporcional con los niveles de pobreza. En cuanto al saneamiento básico, según el *Censo de Población y Vivienda de 2007*, solo el 26.67% de las viviendas de la provincia cuentan con abastecimiento de agua

dentro de la vivienda. El 75.52% no cuentan con el servicio de desagüe. Se debe mencionar que la provincia no cuenta con lagunas de oxidación. Por otro lado, según el Gobierno Regional de Amazonas (2010), respecto a la energía eléctrica, solo el 55% de las familias de Bongará cuentan con este servicio, en comparación con el 67% en Chachapoyas y el 8% de Condorcanqui. En cuanto al sector salud, según el Gobierno Regional de Amazonas (2016a), existen 40 establecimientos de salud, en comparación a Utcubamba que tiene 116, Chachapoyas 86, Bagua 88, y Condorcanqui 63. Sin embargo, Bongará es la provincia con menor cantidad de niños con anemia, desnutrición crónica, y parasitosis (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Anemia, Desnutrición Crónica, y Parasitosis en Amazonas en 2015*

Provincia	Grupo de edad		
	Niños < tres años con anemia	Desnutrición crónica (Talla/Edad) en niños < cinco años	Niños < cinco años con parasitosis
Bagua	1,580	3,128	1,189
Condorcanqui	2,082	3,099	1,885
Chachapoyas	350	803	676
Luya	333	2,366	694
Bongará	111	732	182
Utcubamba	849	2,374	1,882
Mendoza	232	475	428
Total	5,537	12,977	6,936

*Nota.* Tomado de “Informe del Estado del Ambiente Región Amazonas, 2016,” por el Gobierno Regional de Amazonas, 2016b, p. 34. Chachapoyas, Perú: Autor.

## 1.2 Conclusiones

Bongará es una provincia que aunque pobre, cuenta con potencial en el sector turístico y agroindustrial como la panela y el café, junto con la leche. En ese sentido, la provincia necesita inversión en estos sectores, pero también en infraestructura vial, salud, y educación, así como para solucionar el acceso a los servicios básicos y de electricidad, que no cubren al 100% de la población. Vías de comunicación adecuadas contribuirían a la articulación de los

distritos y mejorarían los flujos sociales y económicos, impulsando el desarrollo de la provincia. Finalmente, es importante fortalecer la participación y el diálogo entre la población, las autoridades locales, regionales, y el Gobierno central para articular proyectos de desarrollo e inversión para beneficio de la provincia, y así lograr mejores condiciones de vida para todos.



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

### 2.1 Antecedentes

D'Alessio (2015) llamó la atención sobre la necesidad de planear estratégicamente el futuro, puesto que ello permite a la organización no solo tener mayores posibilidades de sobrevivir en el contexto de un mercado competitivo mundial, sino también alcanzar el éxito. La primera etapa de ese proceso de planeamiento es formular los cuatro componentes fundamentales de toda organización: (a) la visión, (b) la misión, (c) los valores, y (d) el código de ética.

La Municipalidad Provincial de Bongará (2012), en su *Plan Concertado de Desarrollo 2007-2020*, da a conocer su visión, misión, y valores institucionales para 2020.

Su visión es:

La Provincia de Bongará al año 2020, se desarrolla en base a cinco ejes integrales: desarrollo social, económico, institucional, conservación de recursos naturales, y desarrollo humano. La población sensibilizada tiene accesos a una educación tecnológica y científica moderna, sin perder su identidad y práctica de valores que eleven los niveles culturales y con bajos índices de analfabetismo. Los niveles de morbimortalidad poblacional han disminuido considerablemente. Cuenta con servicios de agua potable y desagüe eficientes y adecuados, está integrada vial y energéticamente con todos los distritos y anexos. Se han mejorado considerablemente los medios de comunicación de telefonía fija y móvil. Se está desarrollando un turismo receptivo con servicios altamente eficientes y efectivos, la población practica una agricultura sostenible, industrial, y de exportación de productos agropecuarios ecológicos; ha desarrollado la producción hidrobiológica con fines de exportación. Existen instituciones fortalecidas como son los Gobiernos locales distritales y los representantes de la sociedad civil lideran el desarrollo provincial. La población tiene

garantizada su seguridad ciudadana. Los recursos naturales y la biodiversidad son conservados y recuperados, especialmente los bosques, fauna, y especialmente el recurso hídrico; la explotación minera es racional y sostenible. Se ha logrado sanear físicamente el territorio provincial. Existe un liderazgo participativo y democrático, que ha elevado sus capacidades y las autoridades locales con capacidad de gestión han contribuido en lograr mejorar la calidad de vida de la población. (p. 52)

Mientras que su misión es:

Somos un Gobierno provincial con grandes potencialidades, diversidad geográfica, cultural, y valores institucionales; que administra recursos del Estado, brinda servicios y genera ingresos, gestiona y ejecuta proyectos para el desarrollo humano y sostenible con plena participación ciudadana, para mejorar la calidad de vida de su población.

(Municipalidad Provincial de Bongará, 2012, p. 53)

Finalmente en cuanto a los valores institucionales, la Municipalidad Provincial de Bongará (2012) propuso: institucionalidad democrática, responsabilidad, justicia, honestidad, veracidad, respeto, integridad, dignidad, solidaridad, laboriosidad, tolerancia, perseverancia, y lealtad.

En ese sentido, para el desarrollo del presente plan estratégico, se proponen nuevos enfoques para la visión, misión, y los valores de Bongará, sobre la base de tres pilares clave: (a) agroindustria, (b) turismo, y (c) gestión pública, que se consideran necesarios de atender como ejes del desarrollo de la provincia.

## **2.2 Visión**

Para 2028, Bongará alcanzará un Índice de Desarrollo Humano mayor a 0.5, debido al crecimiento sostenible de sus actividades económicas, siendo considerada como uno de los principales destinos turísticos del Perú, la más importante cuenca lechera de la región, y un referente en producción agroindustrial de café y panela para exportación.

### 2.3 Misión

Mejorar la calidad de vida de los pobladores de Bongará, mediante la promoción del desarrollo de la actividad agropecuaria y turística que generen productos y servicios de excelente calidad para los mercados nacionales e internacionales, usando tecnología moderna y capacitación para mejorar la productividad y competitividad. Estas actividades deben ser sostenibles en el tiempo y proteger los recursos productivos como el medioambiente.

### 2.4 Valores

Los valores en los que se sustenta el plan estratégico de la provincia de Bongará son los siguientes:

- Eficiencia en el servicio y en la ejecución de las estrategias;
- Transparencia y honestidad para lograr la confianza del ciudadano;
- Compromiso por el cual los funcionarios municipales deben mostrar interés por los problemas sociales, políticos, y económicos de la provincia; y
- Responsabilidad social para contribuir al desarrollo sostenible y la competitividad, creando valor compartido entre el municipio y los grupos de interés, de forma ética y cuidando el medioambiente.

### 2.5 Código de Ética

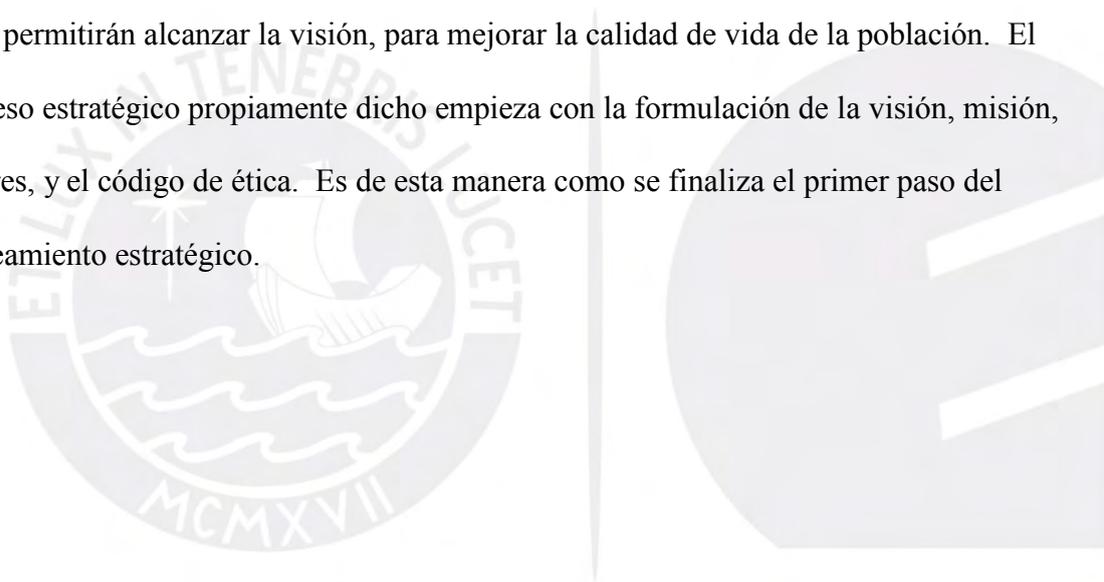
El código de ética se sustenta sobre la base de la *Ley de Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento* (Ley 27815, 2002). Dicha ley establece los principios que rigen para los servidores públicos: respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, y lealtad al estado de derecho. En ese sentido, se propone para la Municipalidad Provincial de Bongará el siguiente código de ética:

- Respetar y hacer cumplir las leyes, reglamentos, y normas de la *Constitución Política del Perú*;
- Utilizar los recursos (i.e., personas, bienes de capital, sistemas, y materiales) de la provincia de Bongará, única y exclusivamente para cumplir la visión y misión;

- Luchar contra las actividades ilícitas e informales;
- Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones;
- Actuar con transparencia;
- Brindar un servicio eficiente y de calidad de gestión pública;
- Desarrollar actividades productivas con respeto al medioambiente y la ecología; y
- Buscar como fin supremo el desarrollo sostenible e integral de la provincia.

## 2.6 Conclusiones

La visión, misión, valores, y código de ética que se plantearon para Bongará, serán los lineamientos sobre los que se formularán las estrategias para el desarrollo de la provincia, aprovechando sus fortalezas y oportunidades. El cumplimiento de los valores y el código de ética permitirán alcanzar la visión, para mejorar la calidad de vida de la población. El proceso estratégico propiamente dicho empieza con la formulación de la visión, misión, valores, y el código de ética. Es de esta manera como se finaliza el primer paso del planeamiento estratégico.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa investiga cómo el entorno no solo del Perú sino global, impacta a una organización, para obtener información relevante y crear estrategias que aprovechen las oportunidades o eviten o minimicen el impacto de las amenazas (D'Alessio, 2015). Este análisis arroja la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En el contexto actual, las relaciones internacionales son más importantes ahora, puesto que la globalización y tecnología han virtualmente eliminado las fronteras, por lo que se deben estudiar sus tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2015).

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

De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), en el *Plan Bicentenario del Perú*, se llegaron definir seis intereses estratégicos clave hacia el año 2021:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Se busca asegurar los derechos fundamentales de las personas establecidos por ley y, se considera la democratización de la sociedad, la estructura social, el desarrollo humano, y la justicia;
2. Oportunidades y accesos a los servicios: Se busca asegurar el acceso a servicios vitales de calidad (i.e., educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, vivienda, y seguridad ciudadana) a toda la población, promoviendo la igualdad para todos;
3. Estado y gobernabilidad: Se pretende ser un Estado eficiente, transparente, y descentralizado a lo largo de todo el país, mediante reforma del Estado, gobernabilidad, relaciones exteriores, y seguridad y defensa nacional;

4. Economía, competitividad, y empleo: Se busca crecer de forma sostenida con una política económica estable en inversión, mejorando la competitividad nacional, la estructura económica, la investigación y desarrollo, y el comercio exterior;
5. Desarrollo regional e infraestructura: Se pretende reducir las diferencias y desigualdades entre las regiones del Perú con infraestructura económica eficiente, descentralizada, y pública, especialmente en las zonas más pobres del país; y
6. Recursos naturales y ambiente. Se busca aprovechar los recursos naturales de forma sostenible, con gestión del impacto y la calidad ambiental.

La Matriz de Intereses Nacionales del Perú de acuerdo con su nivel de intensidad e importancia y mencionando aliados y rivales potenciales, se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	*UE *EE. UU.			
2. Acceso a los servicios		*Chile *Bolivia *Ecuador		
3. Estado y gobernabilidad		*Chile *Ecuador	*Brasil *Bolivia	
4. Economía, competitividad, y empleo	*China *EE. UU.	*UE *Brasil		**Chile
5. Desarrollo regional e infraestructura			*Brasil *Chile *Colombia *Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente	*China *EE.UU.	*Ecuador		**Chile

Nota. \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos.

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional estudia qué tan débil o fuerte es un país para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015), analizando los aspectos que se muestran a continuación.

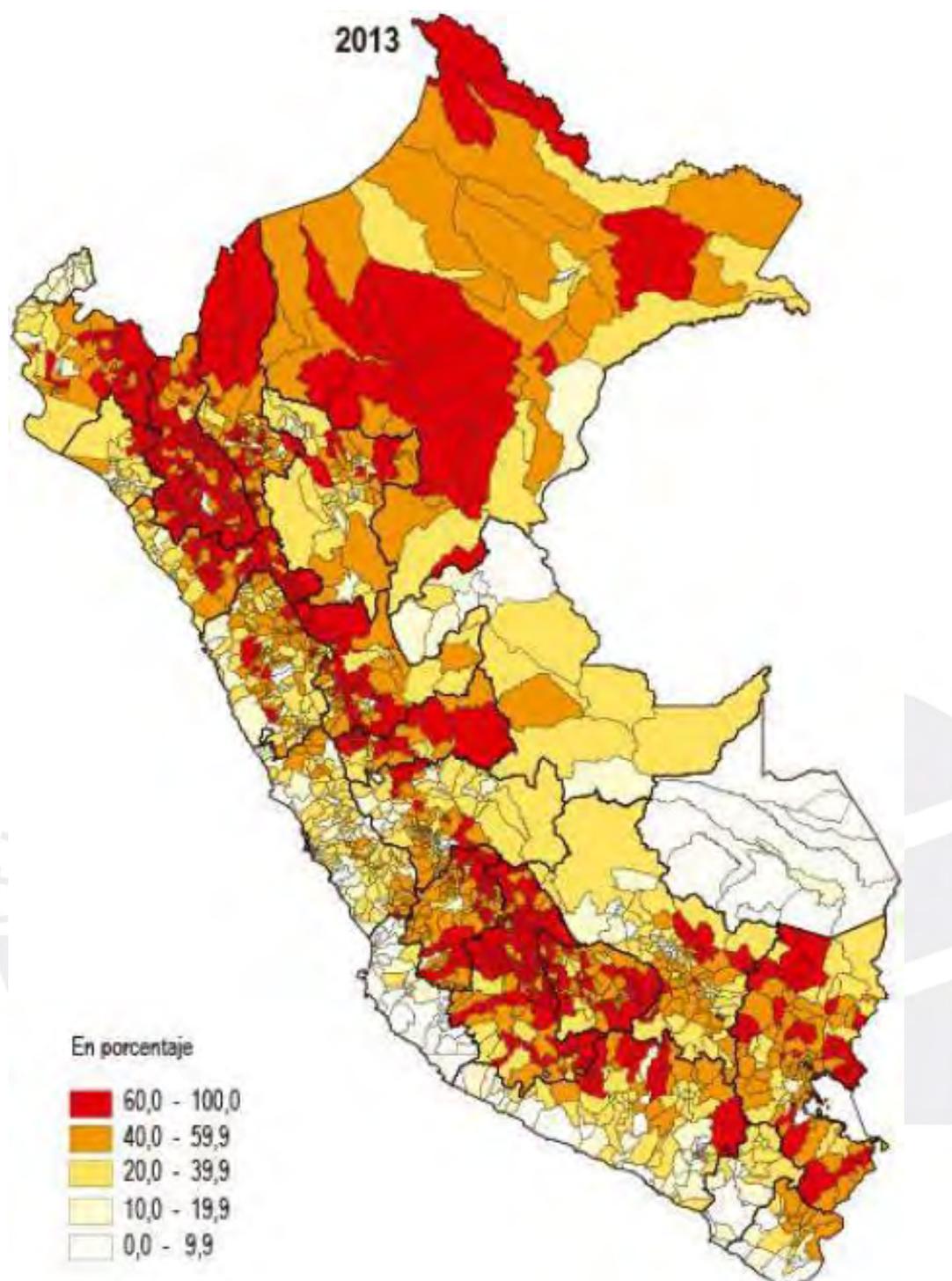
**Demográfico.** La fuerza laboral en el Perú es joven, lo que representa una fortaleza puesto que garantiza la sostenibilidad de la economía a largo plazo, a diferencia de países como Japón. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el 56% de la fuerza laboral son menores de 30 años. Sin embargo, una debilidad encontrada fue el gasto en educación, de 3% del producto bruto interno (PBI) y 15% del gasto público, menor que el promedio de la OCDE. La densidad poblacional es baja, en 2013 alcanzó las 24 personas por km<sup>2</sup>, cifra inferior al promedio de Latinoamérica y el Caribe (OCDE, 2016). Según el INEI (2015b), existe analfabetismo sobre todo en la sierra (ver Tabla 3) y pobreza a lo largo del país (ver Figura 5). En 2007 la población urbana era un 75% del total y el rural 25%.

Tabla 3

*Perú: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más Años, 2004-2014*

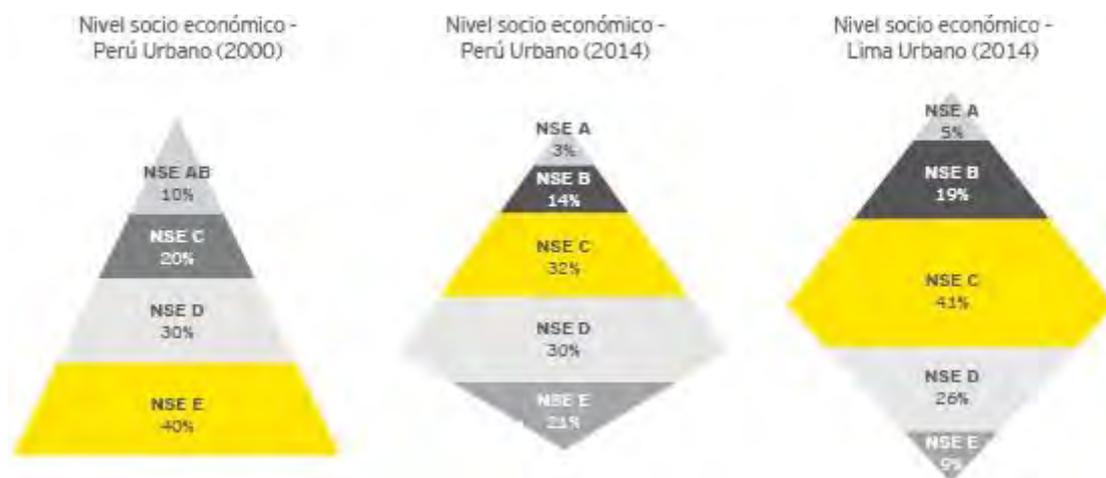
Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	10.1	9.6	9.2	8.5	8.2	7.6	7.4	7.1	6.2	6.2	6.3
Lima Metropolitana	3.5	3.3	3.3	3.1	3.3	3.0	2.9	2.8	2.0	2.1	2.3
Resto país	13.2	12.6	11.9	11.0	10.6	9.9	9.6	9.2	8.2	8.3	8.3
Área de residencia											
Urbana	5.3	5.2	5.1	4.6	4.5	4.2	4.0	4.0	3.3	3.5	3.7
Rural	22.7	21.7	20.7	19.7	19.5	18.3	18.3	17.4	15.9	15.8	15.7
Región natural											
Costa	5.4	5.0	4.9	4.7	4.5	4.1	4.2	3.9	3.2	3.2	3.3
Sierra	18.4	17.6	16.3	14.6	14.5	13.6	13.3	12.7	11.2	11.2	11.3
Selva	9.6	9.5	9.9	9.7	9.0	8.2	7.4	7.7	7.2	7.4	7.5

*Nota.* Tomado de "Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2004-2014," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, p. 127. Lima, Perú: Autor.



*Figura 5.* Perú: Población y condición de pobreza por intervalo de confianza en 2013. Tomado de “Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, p. 50. Lima, Perú: Autor.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), los niveles socioeconómicos (NSE) fueron: A con 2.2%, B con 11.7%, C con 24.8%, D con 24.3%, y E con 37% (APEIM, 2016). La Figura 6 muestra la evolución de ellos desde 2000 hasta 2014.



*Figura 6.* Evolución de los NSE del Perú en el período 2000-2014. Tomado de la “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young (EY), 2016, p. 47. Lima, Perú: Autor.

**Geográfico.** Según el Ministerio del Ambiente (MINAM), existen ecosistemas de importante potencial económico que se distribuyen en los ámbitos longitudinal y latitudinal. Los principales son: (a) los bosques tropicales, (b) los bosques secos, y (c) los frágiles. Esta variedad ha permitido que hayan condiciones para que el país sea considerado como uno de los 17 países megadiversos del mundo. Existen climas tropicales, subtropicales, y microclimas influenciados por la corriente de Humboldt, la cordillera de los Andes, y el río Amazonas. El Perú es el cuarto país del mundo con mayor diversidad biológica tanto de ecosistemas, especies, y recursos genéticos (MINAM, 2010). Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), el Perú es uno de los 12 países más ricos en diversidad biológica (con 84 de las 117 zonas de vida en el mundo). Es el primer país en peces con cerca de 2,000 especies de aguas marinas y continentales (10% del total mundial), segundo en aves (1,736 especies), y tercero en mamíferos (460 especies). Es el primer país en variedades de papa, maíz, granos andinos, y tubérculos; cuarto país en superficie de bosques, con 70 millones de hectáreas; y tiene bosques amazónicos, andinos, y costeros de potencial forestal. Con esta vasta diversidad, el Perú puede atender la demanda creciente de alimentos orgánicos con la quinua, cacao, maca, sacha inchi, y aguaymanto. El

país exporta más de US\$300 millones actualmente usando dicha diversidad. Pero ello es solo el 10% del total de exportaciones agrarias no tradicionales (PROMPERÚ, 2014). La Tabla 4 muestra las principales exportaciones agropecuarias del Perú.

Tabla 4

*Perú: Las Primeras 10 Exportaciones del Sector Agropecuario (Miles de Millones US\$)*

Producto	2014	2015	Var. (%)
Uvas frescas	642	700	9
Los demás café sin tostar y sin descafeinar	747	588	-21
Espárragos frescos o refrigerados	384	418	9
Paltas frescas o secas	300	305	2
Mangos y mangostanes frescos o secos	139	196	41
Bananas incluidos los plátanos tipo <i>cavendish valery</i> frescos	119	145	22
Quinoa ( <i>quinoa</i> )	197	144	-27
Las demás preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales	141	133	-6
Espárragos preparados o conservados sin congelar	151	132	-13
Leche evaporada sin azúcar ni edulcorante	121	99	-18

*Nota.* Adaptado de la “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young (EY), 2016, p. 32. Lima, Perú: Autor.

**Económico.** La economía siguió creciendo sostenidamente: 3.9% en 2016 respecto el 3.3% de 2015. El valor de las importaciones aumentó en 0.3%, debido a las mayores compras de insumos para producción. El valor de las exportaciones creció en 12.9%, debido a mayores ventas de cobre (46.7%), oro (6.1%), y café pilado (23.3%) (INEI, 2017b). La Tabla 5 muestra la balanza comercial 2015-2017 con proyecciones a 2018 y 2019. Según el INEI (2010), el desempleo cayó en la última década de 10% en 2003 a 4% en 2013. El empleo informal no agrícola decreció de 75.2% en 2004 a 68.6% en 2012, debido al crecimiento económico. El porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza bajó de 52.5% en 2003 a 23.9% en 2013.

Tabla 5

*Balanza Comercial del Perú 2015-2017 (Enero-Setiembre) y Proyecciones 2018-2019**(Millones US\$)*

Concepto	2015	2016	Ene.-Set. 2017	2018	2019
Exportaciones	34,414	37,020	32,482	48,109	50,339
Productos tradicionales	23,432	26,137	24,038	35,598	36,925
Productos no tradicionales	10,895	10,782	8,351	12,381	13,269
Importaciones	37,331	35,132	28,226	40,974	43,247
Bienes de consumo	8,754	8,614	6,834	9,506	9,971
Insumos	15,911	15,140	13,093	18,540	18,804
Bienes de capital	12,002	11,113	8,175	12,588	14,110
Balanza comercial	-2,917	1,888	4,256	7,135	7,092

*Nota.* Tomado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2019 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a, p. 34. Lima, Perú: Autor.

**Desarrollo tecnológico.** El Perú no invierte mayores recursos en investigación.

Según el Foro Económico Mundial (FEM), en el *Informe de Competitividad Global 2016-2017*, Perú ocupó el puesto 108 en innovación, superado por Chile (56) y Colombia (63) (FEM, 2016).

**Histórico.** Existe un alto potencial arqueológico turístico. Según el Ministerio de Cultura (2018), están inscritos como Patrimonio Mundial de UNESCO la ciudad de Cusco, Machu Picchu, el Sitio Arqueológico Chavín, el Parque Nacional Manú, el Centro Histórico de Lima, las Líneas de Nazca, la Ciudad Sagrada de Caral, entre otros. En el caso de Amazonas, su principal patrimonio arqueológico son las ruinas de Kuélap de la cultura Chachapoyas.

**Psicológico y sociológico.** Según el CEPLAN (2011), el *Plan Bicentenario* busca disminuir las desigualdades de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre ciudades de la propia región, para acabar con los conflictos sociales. Para ello, se tiene la proyección de desarrollar una infraestructura suficiente, adecuada, descentralizada, y de uso público.

**Organizacional y administrativo.** Según el índice de percepción de corrupción 2016 de Transparencia Internacional (EY, 2017), Perú ocupó un puesto bajo, ubicándose como 101

de 179 países a nivel de transparencia, situación que refleja una debilidad y que genera desconfianza en inversionistas internacionales. Según el CEPLAN (2011), el Congreso fue la institución de más baja confiabilidad entre 2004 y 2008, y le siguió el Poder Judicial, lo cual perjudicó su imagen internacional.

**Militar.** El Ministerio de Defensa tiene los objetivos estratégicos de: (a) garantizar la defensa nacional, (b) fortalecer la gestión de riesgos de desastres en el Estado, y (c) fortalecer la presencia del sector Defensa en el desarrollo sostenible y en la política exterior del Estado (Ministerio de Defensa, 2018). Según el Banco Mundial (2018), el gasto militar del Perú en 2015 fue de apenas 1.29% del PBI. El promedio de la última década fue de 1.35%. Sin un crecimiento importante de dicho presupuesto, se dificulta la tarea de mantener la soberanía del país.

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales se relacionan con la política exterior; es la forma cómo reaccionarían otros países ante el plan estratégico del Perú (D'Alessio, 2015).

**Lazos pasados y presentes.** En el pasado Perú tuvo guerras con dos países. El 5 de abril de 1879, Chile les declaró la guerra a Perú y Bolivia, y terminó ganando ese conflicto (“Guerra del Pacífico,” 2017). Las relaciones se mantuvieron tensas hasta este siglo debido a una discordancia en los límites marítimos, que fue resuelto por la Corte Internacional de La Haya vía un veredicto inapelable, fijando de manera definitiva los límites (“Qué Ganaron,” 2014). En 1995 aconteció la Guerra del Cenepa entre Perú y Ecuador (“Así Fue la,” 2008), por una falta de delimitación fronteriza a lo largo de 78 km en la cordillera del Cóndor, que finalizó con el Acta de Brasilia, resolviéndose el litigio limítrofe de manera definitiva. A pesar de que han finalizado los conflictos con los países vecinos, la riqueza del territorio impulsa al Perú a analizar las posibles reacciones, especialmente de esos dos países, al formular sus planes de Gobierno.

**Conservación de los enemigos.** En concordancia con lo explicado, Chile y Ecuador son considerados enemigos militares, a diferencia de Bolivia.

**Contrabalance de intereses.** El Perú tiene una larga lista de acuerdos económicos con distintos países y firmaría aún más de ellos a futuro. Es importante analizar el impacto no solo en una industria sino en la economía en general. Un acuerdo puede perjudicar a un sector pero podría traer más beneficios a largo plazo, o simplemente ser producto de una mala negociación. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), existen acuerdos con Brasil, Chile, Australia, China, Singapur, Japón, EE. UU., Alemania, España, Francia, Reino Unido, etc. (MEF, 2018). La Tabla 6 muestra dicho dinamismo económico, mediante el valor de las exportaciones peruanas por acuerdo comercial en el período 2011-2017. Se destaca la alta importancia de EE. UU. y China. Si estos países entrasen en recesión, la economía del Perú sería duramente impactada. Lo opuesto también podría ocurrir aunque en menor escala para ellos. El Perú no solo importa cantidades importantes de productos chinos y estadounidenses, sino que representa un aliado estratégico en Sudamérica al ser una economía con crecimiento sostenido, con un sistema democrático vigente, y con una ubicación geográfica privilegiada, especialmente para China, por compartir ambos el océano Pacífico, pudiendo ser un nexo importante para las exportaciones chinas.

Tabla 6

*Perú: Exportaciones Anuales por Acuerdo Comercial 2011-2017*

Acuerdo vigente	Entrada en vigencia	Ranking 2015	Valor FOB (Millones US\$): Enero-Diciembre								Crecimiento promedio anual (%)
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (enero)	Var.% 16/15	
CAN <sup>a</sup>	Jul.-97	-	2,345	2,410	2,419	2,751	2,182	1,925	177	-11.8	-3.9
MERCOSUR <sup>b</sup>	2-jun.	-	1,527	1,643	1,967	1,827	1,250	1,374	80	9.9	-2.1
APC <sup>c</sup> Perú-EE. UU.	2-set.	2	6,025	6,258	7,772	6,172	5,011	6,159	582	22.9	0.4
ACL <sup>d</sup> Perú-Chile	3-set.	9	1,948	2,003	1,688	1,543	1,078	1,008	65	-6.5	-12.3
TLC <sup>e</sup> Perú-Canadá	8-set.	4	4,232	3,448	2,742	2,566	2,409	1,682	74	-30.2	-16.8
TLC <sup>e</sup> Perú-China	3-oct.	1	6,957	7,841	7,354	7,042	7,411	8,479	908	14.4	4.0
ALC <sup>f</sup> Perú-Corea	8-nov.	7	1696	1,546	1,561	1,210	1,087	1,387	79	27.6	-3.9
AAE <sup>g</sup> Perú-Japón	3-dic.	5	2,175	2,571	2,226	1,584	1,117	1,263	123	13.0	-10.3
AC <sup>h</sup> Perú-Unión Europea	Mar.-13	-	8,702	8,121	7,022	6,461	5,482	5,495	450	0.2	-8.8

*Nota.* Tomado de “Exportaciones Anuales por Acuerdo Comercial 2011-2017 (Boletín Comercio Exterior News),” por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2017. Lima, Perú: Autor.

<sup>a</sup>Comunidad Andina de Naciones

<sup>b</sup>Mercado Común del Sur

<sup>c</sup>Acuerdo de promoción comercial

<sup>d</sup>Acuerdo de libre comercio

<sup>e</sup>Tratado de libre comercio

<sup>f</sup>Acuerdo de libre comercio

<sup>g</sup>Acuerdo de asociación económica

<sup>h</sup>Acuerdo comercial.

***Influencia de terceras partes.*** El Perú mantiene un rumbo de apertura económica (reflejado en el alto número de acuerdos comerciales firmados con diversos países), lo que implica entender que al negociar un acuerdo, este nunca será netamente bilateral como pudiera parecerse, puesto que puede ser influenciado por terceras, cuartas, o quintas partes (D'Alessio, 2015). Se requiere entonces un análisis de la reacción de países competidores como Ecuador o Chile que estarían atentos a los avances del Perú en negocios internacionales.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Bongará**

Los intereses nacionales, los principios cardinales, y el potencial nacional planteados, arrojan condiciones favorables para el planeamiento estratégico de Bongará y su exitosa ejecución. Estas condiciones son: una economía en crecimiento con cada vez más acuerdos comerciales, una buena ubicación geográfica estratégica, importante riqueza natural y cultural, población joven, etc.

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

Según D'Alessio (2015), el análisis de la competitividad de las naciones de Porter es un modelo relacionado con el análisis del continente, el país, la región, o el Estado, sustentado en cuatro puntos: (a) condiciones de los factores; (b) estrategia, estructura, y rivalidad de la industria; (c) condiciones de la demanda; y (d) sectores conexos y de apoyo. Adicionalmente, se tienen al azar y el Gobierno, que también tienen relación con la competitividad de las naciones.

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

Al analizar las ventajas comparativas del Perú respecto a sus competidores, resalta una diversidad de recursos naturales: (a) variedad de suelos y climas donde el sector agrícola puede desarrollar una amplia gama de productos, (b) vastos recursos minerales que sostuvieron en los últimos años el crecimiento de las exportaciones del país, y (c) recursos marinos amplios debido a una franja costera extensa. Sin embargo, todavía son débiles las

políticas del Estado para hacer que dichas ventajas sean competitivas, y así fortalecer la posición del Perú respecto a sus competidores. Para ese fin, Porter (2009) recomendó: (a) disminuir la corrupción; (b) disminuir la dependencia en la venta de *commodities*, dando a entender que se debe priorizar y agregar valor a lo exportable; (c) mejorar los sistemas educativos; (d) mejorar los niveles de salud; (e) ampliar la base tributaria, mejorando la recaudación, implicando luchar contra la informalidad; (f) mejorar los derechos de propiedad; (g) mejorar la infraestructura; y (i) simplificar la formación de negocios, eliminando barreras a los empresarios. Adicionalmente, Porter indicó las fortalezas del Perú que son: (a) un sistema financiero sólido y bien regulado y (b) acuerdos de libre comercio con países estratégicos como China.

Según el FEM (2016), en su *Informe de Competitividad Global 2016-2017*, el Perú se ubicó en el puesto 67 referente al Índice de Competitividad Global (ICG), superado por países de la región como Chile (33) y Colombia (61), pero en mejor posición que Argentina (104), Bolivia (121), Brasil (81), Ecuador (91), Paraguay (117), Uruguay (73), y Venezuela (130). Este índice evaluó 12 pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) sofisticación empresarial, e (l) innovación. A pesar de la mejor calificación que otros países en el mencionado reporte, la diferencia en cuanto a calidad de los factores competitivos por país es considerable entre Perú y Chile.

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

La demanda del Perú experimentó un crecimiento sostenido en años recientes. La Tabla 7 muestra dicho auge para el período 2014-2016, dentro del cual la demanda creció de S/.485,108 millones en 2014 a S/.501,621 millones en 2016, lo que generó el interés de las empresas nacionales y extranjeras por el consumidor peruano.

Tabla 7

*Demanda Interna del Perú en el Período 2014-2016*

Año / Trimestre	Oferta global		Demanda global					
	PBI	Importaciones	Oferta y demanda global	Demanda interna			Total	Exportaciones
				Gasto de consumo final privado	Gasto de consumo de Gobierno	Formación bruta de capital		
2014	467,181	130,731	597,912	298,034	55,235	131,839	485,108	112,894
I	113,313	31,711	145,024	72,465	12,816	32,470	117,751	27,273
II	117,951	33,184	151,135	76,128	12,832	34,508	123,468	27,667
III	116,345	33,254	149,599	75,313	13,932	31,822	121,067	28,532
IV	119,572	32,582	152,154	74,128	15,655	33,039	122,822	29,332
2015	482,370	129,656	612,026	308,140	58,421	130,810	497,371	114,655
I	115,539	31,276	146,815	74,638	13,230	32,327	120,195	26,620
II	121,684	32,386	154,070	78,712	13,724	34,297	126,733	27,337
III	120,017	33,468	153,485	77,990	14,636	31,927	124,553	28,932
IV	125,130	32,526	157,656	76,800	16,831	32,259	125,890	31,766
2016	501,098	129,986	631,084	318,884	61,269	121,468	501,621	129,463
I	120,557	31,192	151,749	77,496	14,928	31,374	123,798	27,951
II	126,230	31,453	157,683	81,030	15,051	29,934	126,015	31,668
III	125,421	34,056	159,477	81,199	14,977	29,140	125,316	34,161
IV	128,890	33,285	162,175	79,159	16,313	31,020	126,492	35,683

*Nota.* Tomado del “Perú: Informe Económico Trimestral (IV Trimestre 2016),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c, p. 26. Lima, Perú: Autor.

Es importante indicar que Arellano (2010) describió a los seis estilos del consumidor peruano:

- Los sofisticados (8%): Segmento de ingresos alto, modernos, educados, valoran la imagen personal, y cazadores de tendencias en el consumo (i.e., innovadores);
- Los progresistas (21%): Buscan el progreso personal o familiar y están en todos los NSE, en su mayoría obreros o empresarios emprendedores (i.e., formales e informales); los mueve el deseo de revertir su situación;
- Las modernas (25%): Mujeres que trabajan o estudian y buscan realizarse también como madres; se maquillan, se arreglan, y buscan el reconocimiento de la sociedad; son modernas, odian el machismo, y les encanta salir de compras;
- Los formales/adaptados (20%): Son hombres trabajadores que gustan del ámbito familiar y valoran su estatus social; admiran a los sofisticados, pero son más tradicionales; adaptan

“más tarde” las modas; trabajan usualmente como oficinistas, empleados, o independientes de mediano nivel;

- Las conservadoras (19%): Mujeres religiosas y tradicionales, típicas “mamá gallina” que siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. Se visten básicamente para cubrirse y solo utilizan maquillaje de forma ocasional; y
- Los resignados/austeros (7%): Segmento de bajos recursos y resignados a su suerte; reacios a los cambios, no toman riesgos, y no les agrada probar nuevas cosas.

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

Según el Banco Mundial (2017), en el ranking de los países con mayor facilidad para hacer negocios de 2015, quien lideró en Latinoamérica fue México (47), seguido de Colombia (53), Perú (54), y Chile (57), por encima de Uruguay (90), Argentina (116), y Brasil (123). En este ranking se evaluaron facilidades para: iniciar un negocio, manejar permisos de construcción, y conseguir electricidad y el registro de la propiedad. Según el Banco Mundial (2016), en el informe *Doing Business 2016* se reportó otra notoria posición, dado que Perú ocupó el puesto 50 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios, y el puesto 3 dentro de Latinoamérica, después de México y Colombia. Según EY (2016), el Gobierno del Perú removió obstáculos para la inversión, adoptando un marco jurídico que no requiere autorización previa a la inversión extranjera. Las inversiones son permitidas sin restricción alguna en la mayoría de actividades económicas. Por ello, el Perú es considerado uno de los regímenes de inversiones más abiertos del mundo.

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

La mayoría de sectores económicos de la región Amazonas y de Bongará no se han consolidado aún, como los sectores agrícola y turístico. Estas industrias no cuentan con una estrategia de aglomeración (i.e., sinergias) que permita generar rentabilidad e involucre y beneficie a la cadena productiva. La región Amazonas y la provincia de Bongará requieren de mejor organización para que las empresas puedan establecer alianzas y clústeres que

fomenten el desarrollo de acuerdo con las posibilidades de la región. Para ello, se recomienda realizar alianzas público-privadas donde participen entidades del Gobierno, empresas privadas, y organizaciones no gubernamentales y así, organizar a los productores locales de manera que haya mayor innovación, desarrollo, y economías de escala en sus operaciones. Dicho apoyo permitirá a los empresarios de la provincia, competir mejor con el resto de las regiones o resistir crisis económicas. Por ejemplo, según el Ministerio de la Producción (PRODUCE), el café y el cacao representaron el 98% del total del valor de las exportaciones de todo Amazonas en 2015 (PRODUCE, 2016). Bongará produce café y por ello la variación de precio de los commodities impacta significativamente en su economía. Con el apoyo de entidades relacionadas o de apoyo, se podrá establecer estrategias que agreguen valor al café para mejorar su sostenibilidad como negocio, y sirvan de base para objetivos ambiciosos como exportar café a países desarrollados como EE. UU. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se obtuvo baja calificación en la evaluación de los factores de competitividad para la exportación: (a) certificación (i.e., Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA], y DIGESA [Dirección General de Salud Ambiental]); (b) servicios de transporte público para servicios de carga y logística; (c) enseñanza superior y servicios técnicos; (d) servicios financieros; (e) servicios de aduanas; (f) servicios de consultoría empresarial; (g) servicios de información técnica y comercial; (h) proveedores de envases; (i) proveedores de semillas y reproductores de garantía; (j) acciones de promoción y desarrollo comercial; y (k) seguridad y confianza en los proveedores (MINCETUR, 2007).

### **3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Bongará**

Las empresas exportadoras son clave para el desarrollo económico de un país, en un contexto global sin fronteras. Según el MINCETUR (2017) en su *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*, el objetivo es internacionalizar las empresas peruanas, ayudándoles a

posicionarse en el exterior, buscando que mejoren, innoven, y se especialicen, para competir globalmente con éxito. De igual forma, el Perú tiene un sólido marco legal que protege al inversionista y reduce la interferencia del Estado. Los sectores agropecuario y turístico de Bongará deben explotar esas oportunidades para así aumentar los niveles de inversión, aprovechando también la demanda creciente actual en mercados locales y extranjeros. Agencias del MINCETUR, de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), o del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), etc., deben trabajar juntos para apoyar a los objetivos estratégicos de comercio exterior de Bongará.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE investiga lo externo de la organización, con un enfoque sistémico, evaluando lo político, económico, social, tecnológico, y ecológico (D'Alessio, 2015).

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Según la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el sistema democrático en el Perú es favorable para la inversión. Existe una democracia que sigue el principio de separación del poder, el cual se reparte entre (a) el Ejecutivo, (b) el Legislativo, y (c) el Judicial (PCM, 2017). Sin embargo según la OCDE (2016), ciertos programas regulatorios están dispersos entre diversos ministerios y agencias. No existe un sistema formal para evaluar las propuestas de regulación. Los inventarios de leyes y reglamentos son de difícil acceso, no existe un registro único que los incluya a todos. Existe limitada coordinación entre el Gobierno central y subnacional para lograr un marco regulatorio nacional coherente. Por ello, la OCDE recomendó establecer un órgano supervisor que controle la mayor parte de las actividades de política regulatoria, y emita objetivos claros vía un documento legal.

En el Perú, desde 2017 se vive un clima de inestabilidad política que reduce el crecimiento económico, según la ministra del MEF, Claudia Cooper (“Creceríamos Muy Rápido,” 2018). Dicha incertidumbre no solo disminuyó la confianza de inversionistas

privados, sino que desaceleró también la inversión pública, que se enfrió al final de 2017, por el miedo de funcionarios públicos de firmar contratos que a futuro los relacione con casos de corrupción.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la economía mundial siguió creciendo; 3.0% en 2016, 3.4% en 2017, y se espera 3.5% para 2018. En el Perú, el PBI crecería 3.5% para 2018 puesto que se espera mayor dinamismo de la demanda interna. En 2017 hubo retrasos en megaproyectos de infraestructura por casos de corrupción (i.e., Vías Nuevas de Lima, Vía Expresa Sur, IIRSA Sección Norte Paita-Yurimaguas, y Frasco Rojo N°5 Ancón-Huacho). Pero para 2018 se espera un repunte del PBI de 4.1% debido al aumento de la demanda interna, lo que impulsaría la inversión privada. En hidrocarburos, se presume que las obras del Gasoducto del Sur serán retomadas para 2018 (BCRP, 2017b). La Tabla 8 muestra los datos económicos del Perú en el período 2015-2016 y las proyecciones para 2017 y 2018.

Tabla 8

*Datos Económicos del Perú 2015-2016 y Proyecciones 2017-2018 (Variación en % Real)*

Concepto	2015	2016	2017 <sup>a</sup>		2018 <sup>a</sup>	
			RI dic. 16	RI mar. 17	RI dic. 16	RI mar. 17
1. PBI	3.3	3.9	4.3	3.5	4.2	4.1
2. Demanda interna	3.1	0.9	4.0	3.3	4.0	3.7
a. Consumo privado	3.4	3.4	3.5	3.1	4.0	3.4
b. Inversión privada fija	9.8	-0.5	4.2	3.2	2.2	2.2
c. Inversión pública	4.4	-6.1	5.0	2.5	5.0	5.3
3. Exportaciones	-7.3	-0.4	7.4	11.0	4.5	5.0
4. Importaciones	3.5	9.7	4.7	4.2	4.6	5.0
5. Crecimiento de socios comerciales		-2.3	3.6	3.2	3.7	3.4
	3.2	2.8	3.1	3.2	3.2	3.3
Brecha del producto (%)	-1.5; -0.5	-1.5; 0.0	-1.0; 0.0	-1.5; 0.0	-0.5; 0.0	-1.0; 0.0

*Nota.* RI = Reporte de inflación. Tomado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2018 (Reporte de Inflación),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b, p. 10. Lima, Perú: Autor.

<sup>a</sup>Proyección

El nivel de informalidad de la economía peruana es elevado. El sector informal representa la quinta parte del PBI del país. Según el INEI (2016), son informales 6.6 millones de empresas y el 73.2% de los empleos. En la actividad agropecuaria y pesca llega al 91% del total de empresas; en restaurante y alojamiento al 40%; en transportes y comunicaciones al 36%; comercio al 26%; construcción al 19%, y manufactura al 10%. En los últimos 10 años el sector informal ha representado en promedio 19% de la economía mientras que el empleo informal mejoró ligeramente pasando de 79.9% a 73.2%. De ese 73.2% de trabajadores, 55.9% provienen de empresas informales y 17.2% de empresas formales. Ello genera diversos problemas desde evasiones de pago de impuestos como trabajo que no es supervisado de acuerdo a ley.

Según el *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025* (MINCETUR, 2016), el PBI turístico de 2015 alcanzó S/.23,500 millones (3.9% respecto al PBI nacional), generando 1.3 millones de empleos directos e indirectos, ofreciendo empleo al 7.4% de la PEA nacional. El transporte de pasajeros (27%), provisión de alimentos y bebidas (22.6%), alojamiento para visitantes (14%), y agencias de viajes (3.2%), representaron el 66.8% del PBI turístico. El consumo turístico interior es el gasto que realizan los visitantes, que alcanzó en 2015 S/.42,100 millones (6.9% respecto al PBI nacional). Este consumo se fortaleció en 2015 por los viajes de 10.8 millones de turistas internos, 1.3 millones más que en 2011. El turismo mantuvo un crecimiento continuo con la llegada de turistas internacionales durante el período 2011-2015, registrando un crecimiento promedio anual de 7.4%.

El Estado brinda un apoyo preferente a las regiones más pobres del Perú, con el objetivo de ayudar a los más necesitados y disminuir las brechas de desarrollo entre las regiones ricas y pobres. Ello se ejecuta a través de diversas agencias, a lo largo de distintos sectores o industrias. Por ejemplo, según el MINAGRI (s.f.), se invirtieron S/.4.8 millones en infraestructura de riego en favor de 1,244 hectáreas de superficie agrícola en Cajamarca y en la provincia de Bagua, Amazonas; se revistieron 7,328 kilómetros de canales; y se mejoraron

las defensas ribereñas, todo con el objetivo de ampliar la frontera agrícola. Otro ejemplo es el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (Resolución Directoral N°005-2017-EF/50.01, 2017), que busca fomentar buenas prácticas de gestión transfiriendo recursos solo a las municipalidades que hayan cumplido en un período determinado, metas formuladas por diversas entidades del Gobierno central, como mejoras en la recaudación, en la gestión de los tributos municipales, en la ejecución de proyectos de inversión pública, simplificaciones en trámites, y autorizaciones para ahorrar tiempo a las empresas, entre otros. El fondo a repartir puede llegar a S/.1,000 millones (Resolución Ministerial N°102-2017-EF/50, 2017). La Tabla 9 muestra los montos máximos que recibirían los distritos de Bongará si cumplen todas las metas establecidas. La Tabla 10 muestra algunas de las metas que fueron exigidas a dichos distritos, indicando si fueron cumplidas o no. Se observa como algunos de ellos no alcanzaron a cumplir con la totalidad de las metas, desaprovechando una importante oportunidad económica.

Tabla 9

*Bongará, Municipios: Montos Máximos a Repartirse del Programa de Incentivos de 2017*

Distrito	Monto máximo a repartir (S/.)
Corosha	72,455
Cuispes	72,455
Chisquilla	72,455
Churuja	72,455
Florida	307,375
Jazan	276,416
Jumbilla	416,723
Recta	72,455
San Carlos	72,455
Shipasbamba	78,053
Valera	72,455
Yambrasbamba	377,278
<b>Total</b>	<b>1'963,030</b>

*Nota.* Adaptado de “Resolución Ministerial N°102-2017-EF/50. Aprueban Montos Máximos de Recursos que Corresponden a cada una de las Municipalidades que Cumplan Todas las Metas Evaluadas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en el Año 2017,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017.

Tabla 10

*Bongará, Municipios: Metas del Programa de Incentivos Cumplidas al 31 de Diciembre de 2016*

Distrito	Ejecución = o > al 75% del presupuesto	Mejoras en saneamiento de áreas rurales	Registro de obras en ejecución en INFOBRAS - Sistema de Información de Obras Públicas	Control preventivo de parásitos en los animales	Capacitación a agricultores en manejo de plagas	Estudio del estado de los caminos rurales	Área Técnica Municipal que mejore servicios de agua y saneamiento
Corosha	Sí cumple	No aplica	Sí cumple	No aplica	No aplica	No aplica	Sí cumple
Cuispes	No cumple	No aplica	Sí cumple	No aplica	No aplica	No aplica	Sí cumple
Chisquilla	No cumple	No aplica	Sí cumple	No aplica	No aplica	No aplica	Sí cumple
Churuja	Sí cumple	No aplica	Sí cumple	No aplica	No aplica	No aplica	No cumple
Florida	Sí cumple	No cumple	No aplica	Sí cumple	Sí cumple	Sí cumple	No aplica
Jazan	Sí cumple	Sí cumple	No aplica	Sí cumple	Sí cumple	Sí cumple	No aplica
Jumbilla	Sí cumple	No cumple	No aplica	Sí cumple	Sí cumple	Sí cumple	No aplica
Recta	No cumple	No aplica	Sí cumple	No aplica	No aplica	No aplica	No cumple
San Carlos	Sí cumple	No aplica	Sí cumple	No aplica	No aplica	No aplica	Sí cumple
Shipasbamba	Sí cumple	No aplica	Sí cumple	No aplica	No aplica	No aplica	Sí cumple
Valera	Sí cumple	No aplica	Sí cumple	No aplica	No aplica	No aplica	Sí cumple
Yambrasba	No cumple	No cumple	No aplica	Sí cumple	Sí cumple	Sí cumple	No aplica

*Nota.* Adaptado de “Resolución Directoral N°005-2017-EF/50.01. Aprueban Resultados de Evaluación del Cumplimiento de las Metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal Correspondientes al 31 de Diciembre del Año 2016,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017.

La Selva goza de exoneraciones tributarias. El Congreso de la República (“Aprueban Prorrogar,” 2015) prorrogó la exoneración del impuesto general a las ventas (IGV) para la importación de bienes que se destinen al consumo en la Amazonía hasta el 31 de diciembre de 2018. Otro beneficio es Obras Por Impuestos (OxI) en el cual las empresas pagan el impuesto a la renta ya no en efectivo sino a través de obras públicas sin que el Gobierno local o regional, deba movilizar fondos públicos (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN], s.f.). Lo que la empresa gastó en la obra se deduce del impuesto a la renta que deberá pagar al año fiscal siguiente a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), hasta por un 50%. Los Gobiernos consiguen financiamiento hoy y pagan al año siguiente de terminada la obra, con cargo al 30% de las transferencias de sus recursos del canon, regalías, entre otros. Amazonas recibe casi nulos ingresos por canon, pero la ley le permite hacer el cargo a otros fondos que el MEF le asignó.

Las obras pueden ser de infraestructura, educación, agricultura y riego, saneamiento, electrificación, transporte, etc. La firma privada puede elegir el proyecto de su interés o proponer uno, que será aprobado si está en armonía con los planes de desarrollo nacional, regional, y/o local. Según PROINVERSIÓN (2017), con este programa, en el período 2009-2017, se invirtieron S/.53 millones en Cajamarca, S/.67 millones en Huánuco, S/.182 millones en La Libertad, S/.347 millones en Ancash, pero cero en Amazonas.

Las aerolíneas peruanas Viva Perú y LC Perú están realizando vuelos a Chachapoyas, Amazonas con regularidad (Portal de Turismo, 2016), con el objetivo de captar el flujo turístico que actualmente viaja por tierra para visitar la fortaleza de Kuélap, el cual se incrementó con la implementación del teleférico en el segundo semestre de 2017.

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

Según el reporte de la Defensoría del Pueblo (2017), los conflictos sociales registrados a marzo de 2017 son 204: 140 casos activos (68.3%) y casos latentes (31.4%), como se muestra en la Tabla 11. La mayor cantidad de conflictos sociales se desarrollaron en Apurímac y Áncash (26 casos cada una) y Puno (18 casos). Existen 78 casos en proceso de diálogo.

Tabla 11

*Conflictos Sociales en el Perú, según Tipo, por Principal Autoridad Competente*

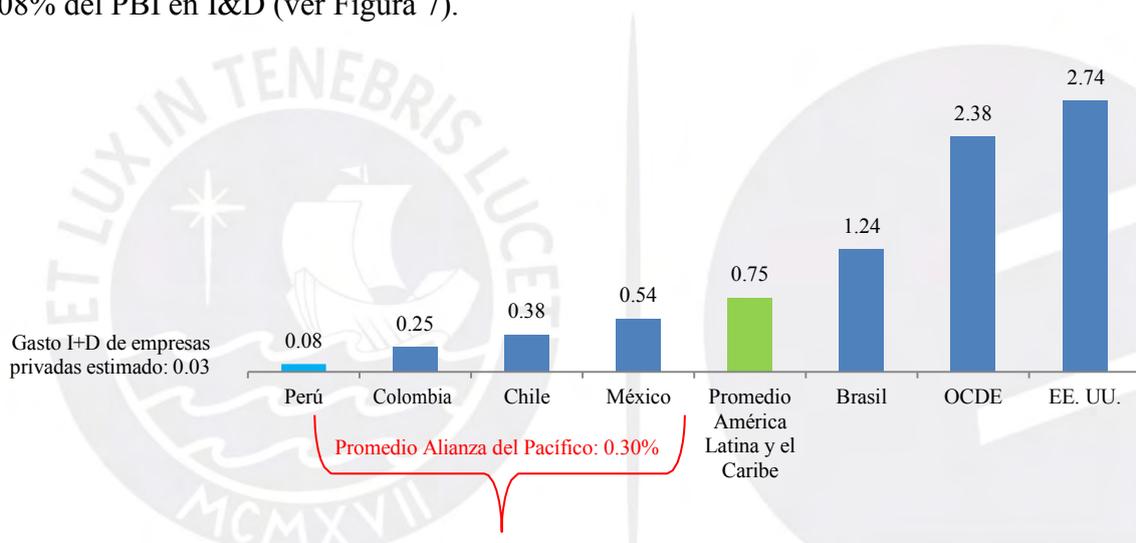
Tipo	Gobierno nacional	Gobierno regional	Gobierno local	Poder Judicial	Organismos constitucionales autónomos	Poder Legislativo	Total	%
Socioambiental	112	22	4	-	-	1	139	68.1
Asuntos de Gobierno local	-	1	13	1	2	-	17	8.3
Asuntos de Gobierno nacional	13	-	-	-	-	-	13	6.4
Demarcación territorial	5	8	-	-	-	-	13	6.4
Comunal	2	6	-	-	2	-	10	4.9
Otros asuntos	1	-	-	4	-	-	5	2.5
Asuntos de Gobierno regional	-	4	-	-	-	-	4	2.0
Laboral	1	1	-	1	-	-	3	1.5
Cultivo ilegal de coca	-	-	-	-	-	-	-	0.0
Electoral	-	-	-	-	-	-	-	0.0
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>42</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>204</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Tomado del “Reporte de Conflictos Sociales N°157,” por la Defensoría del Pueblo, 2017. Lima, Perú: Autor.

Según el INEI (2010), la proyección de la población del Perú para 2017 será de 31'826,018 habitantes, siendo para Amazonas de 424,952 habitantes. En 2016 se estimó que cerca de 10.8 millones vivían en Lima, incluyendo a la Provincia Constitucional del Callao.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el FEM (2016), en su *Informe de Competitividad Global 2016-2017*, referente al pilar de la innovación, el Perú se ubicó en el puesto 108, solo superado por países de la región como Chile (56) y Colombia (63). Asimismo en preparación tecnológica, el Perú se ubicó en el puesto 88, Chile (39) y Colombia (64). El país es uno de los que menos gasta en investigación y desarrollo (I&D) en la región. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016), el Perú destinó alrededor del 0.08% del PBI en I&D (ver Figura 7).



*Figura 7.* El % de PBI en I&D del Perú en el ámbito de la Alianza del Pacífico. Tomado de “I Censo Nacional de I&D a Centros de Investigación 2016,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016, p. 15. Lima, Perú: Autor.

Según el I Censo de Investigación y Desarrollo 2016, el gasto de I+D, como porcentaje del PBI, continúa estancado y rezagado respecto a los pares de la región y economías avanzadas.

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En Amazonas, la amenaza de desastres naturales está presente principalmente en las montañas altas y bajas de las cordilleras de Campanquiz (sector noreste), Cóndor-Huaracayo (sector noroeste), Ventilla-Quinguiza (sector sureste), Interandina (sector central), y Oriental (sector suroeste); y las áreas inundables provienen principalmente de la cuenca del Santiago y

Nieva y sectores de la desembocadura del río Utcubamba. Bajo esta actividad erosiva y de inundabilidad, los relieves afectados son principalmente de las llanuras fluviales recientes (e.g., terrazas bajas, complejos de orillares, islas, etc.) y las áreas agrícolas, lo que afecta a los asentamientos humanos ribereños. Entre las zonas vulnerables más importantes en Bongará están los distritos de Shipasbamba, Corosha, y Chisquillo (Gobierno Regional de Amazonas, 2010).

### 3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir de la investigación externa, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Bongará (ver Tabla 12), en la cual se identifican ocho oportunidades y seis amenazas. El valor resultante es bajo de solo 2.11, lo que indica que la provincia está baja de promedio en su esfuerzo por identificar estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno.

Tabla 12

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Provincia de Bongará*

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Legislación peruana abierta y favorable para la inversión nacional y extranjera en todos los sectores de la economía	0.09	2	0.18
O2. Programas estatales de incentivo económico que priorizan a regiones pobres	0.06	2	0.12
O3. Crecimiento de las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales	0.08	3	0.24
O4. Crecimiento sostenido del turismo nacional e internacional	0.08	3	0.24
O5. Políticas de gestión ambiental para el desarrollo de actividades sostenibles	0.07	2	0.14
O6. Incremento de demanda de productos orgánicos en el mundo	0.07	2	0.14
O7. Vuelos directos a Chachapoyas y Jaén	0.07	2	0.14
O8. Crecimiento económico del Perú en la última década	0.09	3	0.27
Subtotal	0.52		1.47
Amenazas			
A1. Regulaciones gubernamentales deficientes	0.08	2	0.16
A2. Alto nivel de la informalidad de la economía (20% del PBI en 2016)	0.07	1	0.07
A3. Deficiente inversión del Estado en tecnología, investigación, y desarrollo en todos los sectores	0.07	1	0.07
A4. Conflictos sociales y políticos	0.07	2	0.14
A5. Deslizamientos, inundaciones, y plagas en los cultivos	0.05	2	0.1
A6. Tala ilegal	0.05	2	0.1
Subtotal	0.39		0.64
Total	0.91		2.11

*Nota.* Valor: 4=respone muy bien; 3=respone bien; 2=respone promedio; 1=respone mal.

### 3.5 La Provincia de Bongará y Sus Competidores

Según Porter (2009), existen cinco factores de competitividad de un sector: (a) amenaza de competidores actuales, (b) de nuevos competidores, (c) de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los clientes, y (e) de los proveedores. Dicho análisis se usa para Bongará y su competencia.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Las actividades económicas de mayor potencial en Bongará son: (a) la ganadería, (b) la agricultura, y (c) el turismo. Respecto a estas actividades, existe un alto poder de negociación de proveedores, toda vez que la producción se orienta básicamente al autoconsumo y al mercado local. Para poder revertir esta situación, Bongará debe desarrollar un planeamiento estratégico de marketing que diseñe productos (i.e., agropecuarios y turísticos) para segmentos de mercados definidos (i.e., *targeting*), generando valor a través de un diferencial que permita posicionamiento e incremento de ventas, convirtiéndose en un mercado atractivo para los proveedores y tener mayores opciones, reduciendo así el poder de negociación de los mismos.

Según el Gobierno Regional de Amazonas (2013), Bongará cuenta con una oferta ambiental, entre lo que se puede destacar: (a) aptitud productiva de la tierra, (b) áreas naturales protegidas, (c) recursos turísticos, y (d) recursos mineros, que la hacen atractiva para la inversión pública y privada. Asimismo, cuenta con actividades económicas productivas: (a) primarias, con una agricultura en situación difícil; (b) secundarias, asociadas a la transformación de la industria manufacturera, pero con escasa presencia; y (c) terciarias, que es la prestación de servicios independientes y dependientes, donde solo participa el 32.89% de la PEA.

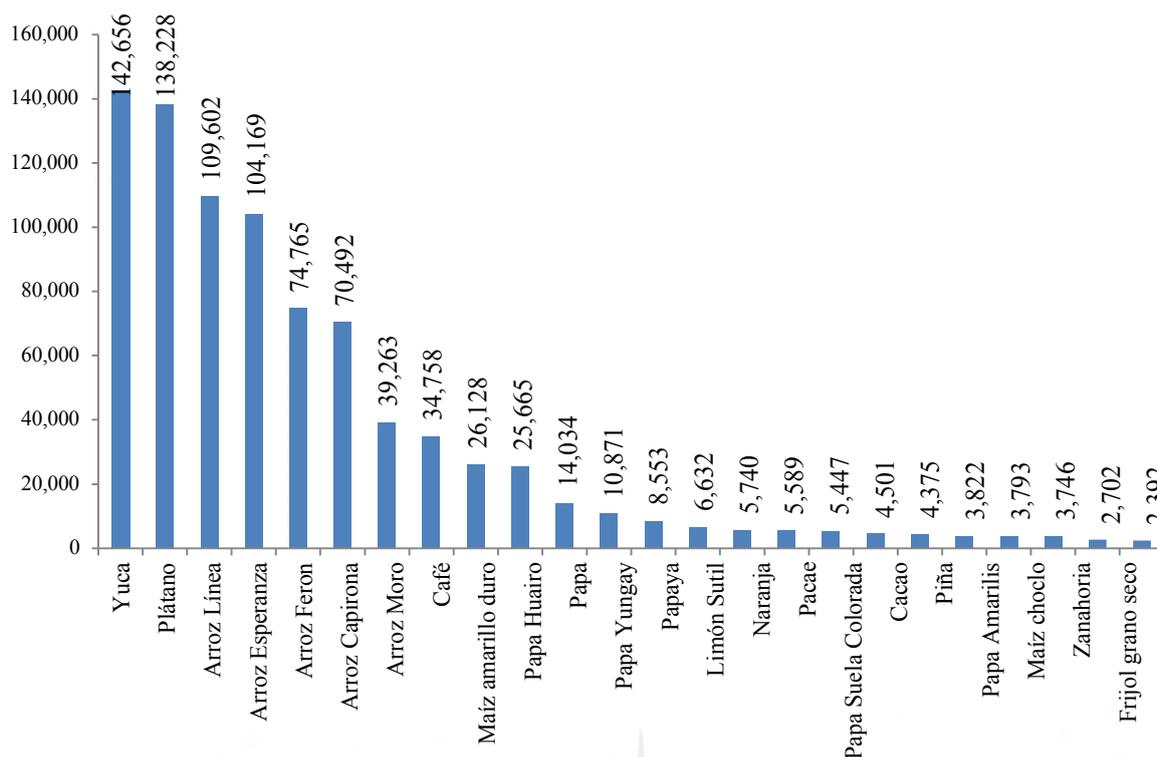
Estos procesos productivos o actividades económicas cuyo desarrollo es incipiente, pese a que en algunos casos se están desarrollando desde hace muchos años como el sector

agropecuario, lamentablemente por la carencia de un planeamiento estratégico efectivo regional y provincial, no se han podido convertir en impulsores de desarrollo de tecnología, infraestructura, y capacitación. Así, en estas circunstancias el proveedor de insumos para los productores (i.e., emprendedores) de Bongará tiene un alto poder de negociación.

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

Según el Gobierno Regional de Amazonas (2013), en la actividad agrícola el volumen de producción cubre la demanda local para autoconsumo, y la ganadería está en proceso de desarrollo, con baja sobreproducción que ofrecer a mercados externos. No se cuenta con una ventaja competitiva; por lo tanto, el poder de negociación de los clientes o compradores es alto. Por otro lado, existen productos agrícolas importantes que pueden incrementar su volumen de producción, pensando en un mercado externo (en el ámbito regional e internacional), como el café, caña de azúcar, arroz, y papa (ver Figura 8). Asimismo, existen condiciones para que la ganadería de vacuno mejore su proceso de crianza y desarrollo sostenible. Ello permitirá mejorar el proceso por la curva de aprendizaje, reducir los costos de producción, y mejorar la rentabilidad. El café y la panela tienen potencial de exportación y se proyecta para ellos un buen posicionamiento en el mercado local e internacional. Estos dos productos orgánicos a futuro tendrán mayor poder de negociación.

El poder de negociación de los compradores es alto en el sector turismo de Bongará, por no encontrarse bien posicionado en este sector y no tener un buen nivel de desarrollo; es decir, como producto o destino turístico. Existen otras provincias con mejor posicionamiento como Chachapoyas, y otras regiones como Cusco o La Libertad que tienen una mayor y mejor oferta de servicios turísticos. Por lo tanto, en la provincia se debe desarrollar un planeamiento estratégico y un proyecto integral enfocados en la infraestructura, educación, y formación que permita desarrollar el rubro turístico tanto en el ámbito de clientes nacionales como internacionales.



*Figura 8.* Principales productos de la región Amazonas: Producción anual promedio (t) de cultivos en región Amazonas durante el período 2011-2015.

Adaptado del “Informe del Estado del Ambiente Región Amazonas, 2016,” por el Gobierno Regional de Amazonas, 2016b, p. 38. Lima, Perú: Autor.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En Bongará la amenaza de los sustitutos es alta. Según el INEI (2015c), su índice de pobreza oscilaba entre 37.4% y 46.8%, lo cual sugiere una propensión a los sustitutos por precio. Según el Gobierno Regional de Amazonas (2013), en el sector agrícola existe una variedad importante de productos que pueden convertirse en una amenaza a los productos fuertes ya existentes en Bongará como yuca, plátano, arroz, café, y cacao. En el sector turismo, según el *Perfil del Vacacionista Nacional 2013* (PROMPERÚ, 2013), son solo algunas las regiones que concentran la mayor cantidad de turistas nacionales: Lima (25%), Ica (14%), Piura (7%), La Libertad (7%), Junín (7%), y Ancash (7%). Por lo tanto, en este sector se tiene una amenaza alta de sustitutos.

Las provincias de Utcubamba, Bagua, y Bongará tienen recursos naturales importantes para poder desarrollarse como destinos ecoturísticos, siempre y cuando se

planifique de una manera activa y sostenible esta actividad haciendo uso de los recursos naturales de gran belleza paisajística, al igual que la provincia de Rodríguez de Mendoza como destino de turismo rural, aprovechando su extensa y prístina campiña. Sin embargo, actualmente solo son considerados como recursos en proceso de formación para convertirse en productos turísticos. Según el Gobierno Regional de Amazonas (2010), la provincia que goza de mayor recurso turístico es Chachapoyas (44%), seguido de Luya (16%), Rodríguez de Mendoza (14%), Bongará (9%), Bagua (7%), Condorcanqui (5%), y Utcubamba (5%).

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

En el sector agrícola y mercado local, el riesgo de ingreso de nuevos competidores es alto, desde los que provienen de otros países o de regiones cercanas. Bongará cultiva productos que demanda su mercado local, y mayoritariamente solo cubre su demanda propia. De igual forma, en la ganadería el riesgo de ingreso de nuevos competidores es alto. En el sector agropecuario no se cuenta con barreras de entrada por estar en proceso de desarrollo básico. Por su parte, el sector turismo actualmente presenta reducidas barreras de entrada, debido a que está en una etapa incipiente y en proceso de desarrollo; sin embargo, posee una ventaja comparativa, puesto que cuenta con áreas turísticas únicas en la región y el mundo como la catarata Gotca (la tercera más alta del mundo). Con el apoyo de las autoridades se busca promover la inversión en este rubro para incrementar la afluencia de turistas. Bongará no compite con otros lugares turísticos del exterior debido a que todavía no es un producto turístico plenamente desarrollado en el ámbito nacional o internacional, como Cusco. Por lo tanto, una alternativa para lograr ello es integrar las rutas turísticas de todas las provincias de Amazonas para así lograr mejor posicionamiento y la reducción de las amenazas de entrantes.

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

En la actividad agropecuaria, la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta, especialmente en los siguientes productos: (a) café, que se produce en las áreas húmedas de

las provincias de Bagua, Utcubamba, Rodríguez de Mendoza, entre otras. Anualmente se producen alrededor de 25 mil toneladas métricas; (b) arroz, en las zonas de Bagua y Utcubamba, con una producción anual que bordea las 250 mil toneladas métricas anuales, convirtiéndose en el cultivo agrícola más importante en volumen y valor de producción; (c) papa, que se produce en las provincias de Chachapoyas y Luya, principalmente, se estima que la producción alcanza las 50 mil toneladas métricas anuales; (d) plátano y yuca, en las provincias de Condorcanqui, Rodríguez de Mendoza, Bongará, y en menor proporción en Bagua y Utcubamba; y (e) otros productos como maíz amarillo duro, maíz amiláceo, limón, piña, naranja, frijol grano seco, cacao, hortalizas, granos diversos, olluco, y frutos en general, complementan la canasta de producción agrícola. Respecto a la ganadería, esta se realiza de manera dispersa y se practica en pequeña escala y de manera extensiva. Con relación a otras actividades como la industria, comercio, y servicios, están concentradas en el eje Bagua Grande y Bagua, donde se localiza la infraestructura de molinos (i.e., piladoras) y algunos aserraderos. En general, las otras capitales de provincia y distritos sustentan su economía en el comercio local y la prestación de servicios públicos como la educación y salud (Gobierno Regional de Amazonas, 2010).

Según el *Censo Nacional Agropecuario 2012*, la región Amazonas cuenta con el 30.7% de producción anual con un tipo de agricultura de riego y con el 69.3% de la producción con un tipo de agricultura de secano. Respecto a la producción de Bongará, esta cuenta con agricultura de riego y de secano de 1.6% y 98.4% respectivamente. La provincia de mayor producción con riego es Utcubamba que cuenta con el 61.4%, seguido de Bagua con 41.6%, Luya con 3.7%, y Chachapoyas con 3% (INEI, 2012). El sector turismo aún es incipiente con baja rentabilidad debido al bajo volumen de ventas de los servicios. No obstante, Bongará posee una ventaja comparativa al ubicarse en su territorio la catarata

Gocta, entre otras. Aun así, la rivalidad y el poder de los competidores se mantienen fuertes, puesto que estos cuentan con productos bien desarrollados y con importante ventaja competitiva.

Finalmente, las provincias con mayor manifestaciones culturales del tipo arqueológicas son Luya y Chachapoyas. Destacan entre ellos, la gran fortaleza de Kuelap, además de Karajía, Revash, y Yalape. Es importante mantener el estado de conservación, accesibilidad, y puesta en valor. Asimismo, los inmuebles de valor de origen colonial-republicano en la provincia de Chachapoyas, en su mayoría no se encuentran en condiciones de ser expuestos al turismo, debido a su mal estado de conservación. Según el Gobierno Regional de Amazonas (2010), sus provincias con mayor cantidad de recursos turísticos son Chachapoyas, Luya, y Rodríguez de Mendoza con 86, 32, y 30 respectivamente, siendo estos los competidores de Bongará.

### **3.6 La Provincia de Bongará y Sus Referentes**

En Bongará predominan las actividades económicas primarias, definidas por la agricultura de autoconsumo, comercio local, y la ganadería en proceso de desarrollo. Considerando que los productos que pueden generar mayor valor son el café y la panela, los referentes son: Chanchamayo (café) y Piura (panela). Según la Junta Nacional del Café (JNC), la región Junín posee la mayor área cultivada de café (107,903.85 hectáreas), seguido de las regiones San Martín, Cajamarca, Cusco, y Amazonas (JNC, 2016). Respecto a la panela, el mejor referente es la provincia de Piura por ser uno de los mayores exportadores de este producto (“La Panela Orgánica,” 2012). Como referente turístico, se tiene a la región Cusco, que tiene una de las Siete Maravillas del Mundo presente en su territorio, Macchu Pichu, y supo desarrollar una permanente gestión en el campo del turismo nacional e internacional.

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

Antes de describir las matrices PC y PR, es útil realizar el análisis de atractividad de las actividades económicas de la organización y compararlo con los principales competidores para poder evaluar el verdadero estado competitivo de la empresa (D'Alessio, 2015). La Tabla 13 muestra dicho análisis desarrollado para Amazonas y su provincia Bongará. La valoración final de 70 es baja, lo que indica la necesidad de considerar un reposicionamiento de la organización en sus industrias.

Tabla 13

#### *Análisis de Atractividad de Bongará, Amazonas*

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2. Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	5
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, y de crecimiento	6
4. Vulnerabilidad	Competidores e inflación	5
5. Concentración	Número de jugadores	6
6. Ventas	Cíclicas y continuas	4
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, y único	4
8. Identificación de marca	Facilidad	3
9. Distribución	Canales y soporte requerido	4
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, y normas de la industria	5
11. Posición en costos	Competitivo y bajo costo	4
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, y garantías	4
13. Tecnología	Liderazgo y ser únicos	4
14. Integración	Vertical, horizontal, y facilidad de control	3
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	5
Total		70

**Matriz Perfil Competitivo (MPC).** Esta matriz identifica competidores importantes de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades, realizando una estimación cuantitativa para comparar e identificar como está una organización respecto a ellos (D'Alessio, 2015). Si se obtienen bajos valores, ello significa que no se tienen fortalezas que logren posicionarse de forma adecuada en un sector o industria puesto que predominan o son más fuertes las debilidades. Como resultado, se dificulta la tarea de

conseguir el éxito en relación a la competencia. La Tabla 14 muestra la MPC para Bongará donde esta obtuvo un bajo valor de 1.88, mientras que sus competidores dentro de la región Amazonas (i.e., Chachapoyas, Rodríguez de Mendoza, y Bagua) obtuvieron mejores valores. El beneficio de evaluar esta matriz es que permite visualizar con anticipación las posibles estrategias a tomar que cambien el rumbo o mejoren la situación actual.

Tabla 14

*Matriz Perfil Competitivo (MPC) para la Provincia de Bongará*

Factores clave de éxito	Peso	Bongará		Chachapoyas		Rodríguez de Mendoza		Bagua	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Formación de atractivos turísticos en productos turísticos	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
2. Tecnología, investigación, y desarrollo para elaborar productos agropecuarios y turísticos	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. Infraestructura para el proceso productivo agropecuario y turístico	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
4. Capacitación al personal, orientada a desarrollar productos con ventaja competitiva	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22
5. Infraestructura vial y habilitación de servicios básicos	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
6. Organización de los productores para mejorar el proceso productivo	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
7. Inversión del sector público y privado	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
8. Acceso al crédito y financiamiento	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2
9. Legislación favorable para la promoción y desarrollo de actividades sostenibles	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>1.88</b>		<b>3.00</b>		<b>2.67</b>		<b>2.22</b>	

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Esta matriz permite tener organizaciones de referencia (i.e., *benchmarking*); es decir, para que estén a la altura de ellas y no competir con ellas (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Matriz Perfil Referencial (MPR) para la Provincia de Bongará*

Factor clave de éxito	Peso	Bongará		Chanchamayo		Cajamarca		Cusco		Piura	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Formación de atractivos turísticos en productos turísticos	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
2. Tecnología, investigación, y desarrollo para elaborar productos agropecuarios y turísticos	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3. Infraestructura para el proceso productivo agropecuario y turístico	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36
4. Capacitación al personal, orientada a desarrollar productos con ventaja competitiva	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33
5. Infraestructura vial y habilitación de servicios básicos	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
6. Organización de los productores para mejorar el proceso productivo	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7. Inversión del sector público y privado	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8. Acceso al crédito y financiamiento	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
9. Legislación favorable para la promoción y desarrollo de actividades sostenibles	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.88</b>		<b>3.00</b>		<b>2.88</b>		<b>3.01</b>		<b>3.12</b>

*Nota.* 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

### 3.8 Conclusiones

Bongará tiene alto potencial turístico para convertirse en uno de los mejores destinos de Amazonas en esta materia. Asimismo, tiene la oportunidad de fortalecer su sector agropecuario mejorando la eficiencia de sus operaciones (i.e., café, panela, leche, y turismo). Desde ese punto de vista, el contexto externo es favorable (e.g., el crecimiento del PBI nacional, la implementación de buenas políticas fiscales y monetarias, la continua apertura comercial internacional como tratados de libre comercio, la reducción del desempleo, el incremento del nivel de educación debido a la disminución gradual del analfabetismo, entre

otros). Asimismo, gestiones públicas deficientes, corrupción y burocracia en la administración pública, informalidad, crisis de valores, baja inversión en investigación y desarrollo, entre otros, son amenazas que deben ser neutralizadas. Los factores clave de éxito identificados para Bongará serán críticos para la elaboración de estrategias competitivas que permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La herramienta AMOFHIT según D'Alessio (2015), permite hacer un análisis interno que descubra de manera honesta la situación actual de la organización con énfasis en las áreas funcionales de su ciclo operativo, detectando debilidades para pensar en cómo neutralizarlas, y fortalezas para convertirlas en ventajas competitivas difíciles de copiar por los rivales.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de Bongará está a cargo de la municipalidad provincial que se encuentra en Jumbilla, la cual es el órgano de Gobierno que norma, fiscaliza, y que promueve el desarrollo armónico, integral, y sostenible de la provincia. Está representada actualmente por el señor José Julián Ocampo como alcalde, cuyo mandato culmina el presente año. Asimismo, integran la municipalidad siete regidores municipales encargados de siete comisiones ordinarias las cuales son: (a) comisión de economía, seguridad ciudadana, y plataforma de defensa civil; (b) comisión de ornato y medioambiente; (c) comisión de educación, cultura, deporte, y turismo; (d) comisión de salud, saneamiento, y programas sociales; (e) comisión de agricultura y ganadería; (f) comisión de transporte, tránsito, vialidad, y maquinaria; y (g) comisión de obras públicas e infraestructura (Municipalidad Provincial de Bongará, 2015b).

La municipalidad cuenta con un *Plan Concertado de Desarrollo para 2020*, que contiene un análisis estratégico a través de la Matriz FODA, ejes de desarrollo, objetivos a mediano y largo plazo, y lineamientos de política de las líneas de acción estratégica. Los objetivos de desarrollo a mediano y largo plazo de la provincia son: (a) el desarrollo social y humano de sus habitantes; y (b) la integración interna y externa del territorio que contribuyan en la disminución de los niveles de pobreza, a través de la mejora de la productividad y

competitividad, en un escenario de paz, adecuada gerencia, y correcta asignación de recursos. Sin embargo, dentro de sus debilidades en desarrollo institucional, reconocen tener deficiente capacidad de gestión, desconocimiento de planeamiento estratégico y normas legales, falta de información financiera, mala distribución de recursos en proyectos no sostenibles, deficiente capacidad para generar recursos directamente recaudados, trabajadores sin perfil requerido, falta de implementación tecnológica, entre otras. Uno de sus objetivos para 2010 fue el asfaltado de la ruta Vilcaniza-Jumbilla (Municipalidad Provincial de Bongará, 2012). Esta ruta es importante puesto que conecta la capital de la provincia y los pueblos de los distritos de Chisquilla y Corosha a la carretera Belaunde Terry, lo que les posibilitaría la mejora en la comercialización de su productos y condiciones de vida, pero que hasta el momento no se ha concretado.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Bongará cuenta con tres cadenas productivas: (a) panela, (b) café, y (c) leche. En cuanto a la panela, PRODUCE (2016) indicó que el proyecto “Identificación y Selección de Variedades Elites de Caña de Azúcar de Alto Rendimiento de Panela Granulada y Su Adaptación a Sus Diferentes Ecosistemas en la Provincia de Bongará”, de la Asociación de Productores Agropecuarios de Valera, fue financiado con S/.38,410.42 por el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM). Según el Gobierno Regional de Amazonas (2014), dicha asociación figura en el *Directorio Empresarial de la región Amazonas de 2014*, y se define como una asociación de productores, comercializadores, y distribuidores de panela, miel de abeja, y café (ver Figura 9). Con este antecedente, es evidente que la industria de la panela tiene un alto potencial para el desarrollo de la provincia, pero aún falta fortalecerla. Asimismo, el Gobierno Regional de Amazonas en 2008, impulsó y ejecutó un proyecto para el desarrollo integral de la agroindustria panelera en las provincias

de Rodríguez de Mendoza, Bongará, Bagua, y Utcubamba, invirtiendo alrededor de S/.2 millones, el mismo que culminó en 2010. Los componentes que se trabajaron fueron: (a) infraestructura, (b) ampliación de la superficie cultivada, y (c) fortalecimiento organizacional, puesto que fueron los que requirieron mayor sostenibilidad, por tanto, mayor presupuesto. No obstante, el sector panelero tiene aún deficiencias en diversos aspectos (i.e., organizacional, productivo, y de comercialización). En ese sentido, la cadena productiva de panela en Bongará requiere mejorar su competitividad. Actualmente existe un mercado creciente y rentable para la panela en Europa que es el principal destino de la panela peruana, siendo Italia el mayor importador. El precio promedio de exportación de 1 kg de panela en 2016 fue de US\$1.69 (Koo, 2017b). Es importante saber además que el rendimiento de la panela es de uno por 10 toneladas de caña de azúcar (Sánchez, 2016).

En cuanto al café, este se produce en los distritos de Jazán, San Carlos, Shipasbamba, y Yambrasbamba, los cuales se encuentran en los márgenes de la carretera Fernando Belaunde Terry lo que les facilita la comercialización de este producto. Por otra parte, la cadena productiva de la leche de Bongará se está tratando de incorporar al de las provincias de Chachapoyas, Luya, Rodríguez de Mendoza, Bagua, y Utcubamaba, debido a que la producción de leche y sus productos derivados van en aumento en el distrito de Florida (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

El minifundio afecta la calidad del servicio del sector agropecuario en Bongará. Según el MINAGRI (2016), a las empresas comerciales y procesadoras les cuesta trabajar con minifundistas por sus reducidos volúmenes de producción que les dificulta adaptarse a cambios súbitos en la demanda, así como también la heterogénea calidad, la carencia de infraestructura de almacenamiento, envasado, y comercialización que les imposibilita satisfacer mercados más grandes, exigentes, y rentables. Es crítico entonces propiciar las asociaciones entre productores para aliviar el problema.

**Asociación de  
Productores  
Agropecuarios de  
Valera APAV.**



**Información empresarial.**

Empresa amazense formada el 2008, con el objetivo de la producción, comercialización y distribución de panela, miel de abeja y café.

**Responsable**  
Napoleon Sanchez Santillan

**Ubicación**  
La Coca- Valera- Bongará- Amazonas

**Contactos**  
Email: [panela.apav@gmail.com](mailto:panela.apav@gmail.com)  
Cel. 998895040 - 975010494

---

**LINEA 1: Panela**

**Marca:** Panela granulada Gocta

**Descripción comercial del producto:**  
Panela granulada 100 % orgánica.

**Presentación/empaque:**  
Bolsas plásticas transparentes de 1 kg.

**Volumen de Producción:** 300 kg. mensuales.

**Mercados:** Local, regional a pedido nacional

**LINEA 2: Miel de Abeja**

**Marca:** Miel la Reina de Bongará

**Descripción comercial del producto:**  
Miel 100 % natural.

**Presentación/empaque:**  
Frascos de 750 ml.

**Volumen de Producción:** 300 LL. mensuales.

**Mercados:** Local, regional a pedido nacional

*Figura 9.* Panela de la Asociación de Productores Agropecuarios de Valera. Tomado de “Directorio Empresarial 2014,” por el Gobierno Regional de Amazonas, 2014, p. 34. Chachapoyas, Perú: Autor.

Respecto a la oferta turística que ofrecen las provincias de Amazonas, el escenario es altamente competitivo. Según el Gobierno Regional de Amazonas (2016b), del total de recursos turísticos del departamento, Chachapoyas cuenta con 54 sitios naturales, Bongará se encuentra en segundo lugar con 40, seguido de Utcubamba con 38, y Luya (donde se encuentra Kuélap) con 27. Ello le otorga a la provincia un interesante potencial para el turismo ecológico o de aventura, puesto que cuenta con cataratas, lagos, lagunas, ríos de buen caudal como el Utcubamba, y aguas termomedicinales como Chaquil. Según el Gobierno Regional de Amazonas (2013), la catarata de Gocta, en el distrito de Valera, es la que destaca por ser una de las más altas del mundo con una caída de 771 m., la biodiversidad en sus alrededores es rica en flora y fauna silvestre destacando el colibrí cola de espátula, el gallito

de las rocas, el mono choro cola amarilla, especies únicas en el mundo. Otras cataratas de importancia son: La Chinata, “Manantial que cae del Cielo”, en el distrito de San Carlos, con un aproximado de 580 m de alto en tres cuerpos, y Yumbilla con 870 m en Cuispes, lugar donde se encuentra también el bosque de las orquídeas y el árbol de la quina. Destaca también la Laguna de Pomacochas en Florida, la cual cuenta con una extensión de 450 hectáreas y una profundidad máxima de 110 m. Es una de las más bellas del nororiente peruano, con aguas verde azulado y rodeada de totoras, zarcillos, y enredaderas, que sirven de hábitat a patos silvestres, garzas blancas, entre otras. Asimismo, Bongará cuenta también con ruinas de la cultura Chachapoyas. La Tabla 16 muestra los principales recursos turísticos.

Tabla 16

*Bongará: Principales Recursos Turísticos*

Distrito	Sitios naturales	Otros	Acontecimientos programados
Yambrasbamba	Laguna de Cuamba	Plaza de Armas	Mayo 3: Aniversario del distrito
Chisquilla	Laguna de Sipra Cucha	Casas Circulares de Urpa Grande Iglesia de Chisquilla Sitio Arqueológico de Quitaya	Julio 20: Aniversario del distrito Agosto 15: Virgen Asunta
Florida	Laguna de Pomacochas		Noviembre 3: Aniversario del distrito San Lucas
Shipasbamba	Laguna de Tablarumi Aguas Azufradas de Chaquil	Ruinas de Tiapollo Ruinas de Santa Catalina de Achupa	Mayo 3: Aniversario del distrito
Cuispes	Bosque de Orquídeas Catarata Yumbilla		Noviembre 11: Aniversario del distrito
Jazan	Laguna Las Dos Auroras Catarata Corontachaca Aguas Termales de Corontachaca		Febrero 26: Aniversario del distrito Septiembre 29: Fiesta Patronal de San Miguel Arcángel
San Carlos	Catarata Chinata Caverna de Atumpampa Caverna de Curibamba Catarata Tomasa Catarata Atumpampa Catarata Curibamba	Iglesia Matriz de San Carlos Sitio Arqueológico de Sillabamba Sitio Arqueológico de Cachimichi	Diciembre 26: Aniversario del distrito
Jumbilla	Caverna de Metal Laguna y Pajonal de Copal Catarata de Goquete Bosque de Protección Yerbabuena Catarata Santa María	Complejo Arquitectónico de Pomallacta Sitio Arqueológico de Cascaban	Septiembre 12: Aniversario del distrito Junio 24: Fiesta Patronal de San Juan
Valera	Catarata Cajuachi Catarata Gocta		Noviembre 3: Aniversario del distrito

*Nota.* Adaptado de “Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia de Bongará,” por el Gobierno Regional de Amazonas, 2013, pp. 95-96. Chachapoyas, Perú: Autor.

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La producción agropecuaria es la principal actividad económica de Bongará, puesto que tiene importante participación en la producción pecuaria del departamento, destacando por el mejoramiento de la ganadería, debido a la introducción de razas mejoradas y vacunación, así como el mejoramiento de pastos. La producción de leche y cuero se efectúa en los distritos de Florida, Yambrasbamba, y Shipasbamba. La Tabla 17 muestra las principales producciones pecuarias por distrito de 2012. Respecto a los productos agrícolas de Bongará, existen cultivos transitorios presentes como maíz amiláceo, maíz amarillo duro, choclo, yacón, caña de azúcar, yuca, papa, frijol, plátano, y arveja. La producción de caña de azúcar está presente en todos los distritos, pero mayormente en Yambrasbamba, siendo esta la de mayor volumen junto con el plátano que se encuentra en mayor cantidad en Cuispes. En cuanto a cultivos permanentes, los principales son el café y plantas frutales (e.g., naranja, limón, lima, papaya, palta, granadilla, guayabo, entre otros) (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

Tabla 17

*Municipios de Bongará: Principales Producciones Pecuarias de 2012 (Unidades)*

Municipio	Gallinas	Patos	Pavos	Vacuno	Cuyes
Jumbilla	2,886	340	169	485	10,752
Chisquilla	368	43	22	130	8,088
Churuja	730	86	43	67	7,458
Corosha	502	61	31	210	8,088
Cuispes	278	33	16	228	8,622
Florida	6,316	743	371	1,223	15,462
Jazán	13,645	1,605	803	508	10,566
Recta	418	49	25	451	7,362
San Carlos	702	83	41	270	8,979
Shipasbamba	325	38	20	397	8,376
Valera	478	17	10	400	8,607
Yambrasbamba	9,148	914	457	983	8,088
Total	35,796	4,012	2,008	5,352	110,448

*Nota.* Adaptado de “Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia de Bongará,” por el Gobierno Regional de Amazonas, 2013, p. 115. Chachapoyas, Perú: Autor.

Según el *Censo Nacional Agropecuario 2012*, la provincia de Bongará cuenta con 4,731 unidades agropecuarias (UA) con tierras en una superficie de 169,038.07 hectáreas y con 9,113 parcelas. El 76% de UA de la provincia se encuentran en una o dos parcelas, solo el 24% de las UA de Bongará son de más de tres a 15 parcelas, caso contrario al de Chachapoyas donde el 63% de UA son de más de tres parcelas llegando a más de 16 parcelas. En la provincia, existe un severo proceso de fragmentación de tierra en pequeñas parcelas, que da como origen a un acentuado minifundismo. La producción agropecuaria se realiza en un 95.2% de las UA en secano; es decir, utilizando únicamente el agua que proviene de lluvia, y en el resto de UA (menos del 5%) se usa el riego de pozo, río, laguna manantial, o reservorio (INEI, 2012). Por lo tanto, la producción agropecuaria en Bongará está supeditada a la presencia de lluvias, razón por la cual la productividad es baja. Dicha producción es destinada al autoconsumo y los pequeños excedentes a la venta en mercados locales, donde los productores tienen bajo poder de negociación con los compradores mayoristas quienes establecen los precios.

Las prácticas agrícolas se siguen haciendo de forma tradicional, menos de la mitad de los productores hacen uso de semillas mejoradas, abono orgánico, fertilizantes químicos, y aplicación de pesticidas. Para el desarrollo agrícola, se requiere obtener créditos y para ello los productores necesitan asociarse formando cadenas productivas o contar con títulos de propiedad, que son los requisitos de los bancos. Asimismo, los productores requieren asistencia técnica para mejorar sus cultivos y su rendimiento. Otro factor que influye negativamente en el desarrollo de la actividad agropecuaria, es la falta de vías vecinales asfaltadas, que permitan articular los centros de producción con los centros de consumo y la integración entre distritos. Esta falta de vías de comunicación eleva los costos de producción sumado a la carencia de infraestructura de almacenamiento y comercialización, influenciando negativamente en la economía de los productores. Todos estos problemas determinan que el rendimiento de los productos agrícolas de Bongará esté por debajo del promedio nacional, no

siendo competitivos con otras regiones que tienen mejores condiciones técnico-económicas (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

En cuanto al turismo, la infraestructura es deficiente, en el *Informe del Estado del Ambiente: Región Amazonas, 2016*, se indicó que Bongará cuenta con 38 restaurantes no categorizados que pueden atender a 1,762 personas; asimismo, cuenta con un hotel de dos estrellas, un hostel de una estrella, y 21 hospedajes que pueden albergar a un total de 294 personas. Chachapoyas tiene el mayor número de restaurantes, y Bagua, Chachapoyas, y Utcubamba el de hoteles, como se muestra en la Tabla 18. La provincia no cuenta con una agencia de viajes puesto que las 18 agencias que existen en la región se encuentran en Chachapoyas (Gobierno Regional de Amazonas, 2016b). En 2016, la catarata Gocta recibió a 26,256 turistas, 34.4% más que lo registrado en 2015, lo que significa un importante incremento impulsado por una mayor captación de nacionales (46.9%) y un ligero incremento de foráneos (4.3%) (“En la Ruta de Kuélap,” 2017). Ante este aumento en el flujo de turistas, Bongará no estaría preparada. Asimismo, en el análisis FODA de su *Plan Concertado de Desarrollo 2007-2020* (Municipalidad Provincial de Bongará, 2012), se indicaron como debilidades: la deficiencia de vías de acceso, la falta de circuito e inventario turístico, la falta de capacitación para guías, la destrucción de flora y fauna, la falta de control de calidad de los servicios turísticos, el conflicto territorial con otras provincias y regiones, entre otros.

Tabla 18

*Restaurantes y Hospedajes de Amazonas en 2015*

Provincia	Restaurantes					Hospedaje							
	Tenedores			Sin categoría	Total	Hotel			Hostal			Sin categoría	Total
	3	2	1			3*	2*	1*	3*	2*	1*		
Bongará	0	0	0	38	38	0	1	0	0	0	1	21	23
Bagua	0	4	4	21	29	2	4	0	1	13	7	4	31
Chachapoyas	0	0	0	111	111	2	3	0	5	6	1	23	40
Luya	0	0	0	37	37	0	0	0	1	1	0	18	20
Rodrigo de Mendoza	0	0	0	34	34	0	2	0	1	2	0	17	22
Utcubamba	1	2	0	41	44	7	6	0	0	13	1	8	35

*Nota.* Tomado de “Informe del Estado del Ambiente Región Amazonas, 2016,” por el Gobierno Regional de Amazonas, 2016n, pp. 62-64. Chachapoyas, Perú: Autor.

El acceso vial en Bongará se divide en dos grupos. El primero incluye distritos y pueblos por los cuales pasa la carretera Fernando Belaúnde Terry y la carretera Pedro Ruiz-Cocahuayco, ambas asfaltadas. Los que están a las márgenes de la Fernando Belaunde Terry son interconectadas con la provincia de Utcubamba y otros departamentos como San Martín. Esta vía pasa por la capital del distrito de Jazán, Pedro Ruiz Gallo, importante por su ubicación estratégica y alto comercio. La carretera Pedro Ruiz-Cocahuayco también conecta a los pueblos de Pedro Ruiz Gallo con los distritos de Churuja y Valera, interconectando estos con Chachapoyas. El segundo grupo incluye a las vías afirmadas, trochas carrozables, y caminos de herradura que conectan poblados alejados. En este grupo se incluye a la carretera afirmada Puente Vilcaniza-Jumbilla que lleva a la capital de Bongará. La provincia cuenta también con corredores económicos y sociales que impulsan el traslado de productos e ingreso de turistas. El corredor Chachapoyas-Pedro Ruíz-San Martín-Jumbilla-Molinopampa conecta a Jumbilla, con Chachapoyas, con Tarapoto, y con la selva oriental, y es usada principalmente para exportar leche, carne, tubérculos, cereales, leguminosas, etc. Otro corredor es el Pedro Ruiz Gallo-El Reposo (Utcubamba), que conecta las ciudades Pedro Ruiz Gallo, Bagua, Bagua Grande, y El Milagro (Utcubamba), dándoles una salida hacia Lambayeque. Esta es usada para exportar arroz, café, cacao, entre otros (Gobierno Regional de Amazonas, 2013). La red vial nacional de Amazonas se pavimentó al 100% en 2016 por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2016), que también mejoró 5.8 km de camino de herradura de Cocachimba, distrito de Valera, donde se encuentra la catarata Gocta. En suma, la red nacional asfaltada es una importante ventaja para la distribución; sin embargo, esta se ve afectada por la falta de redes viales vecinales pavimentadas. Según lo indicado en el *Estudio de Diagnóstico de Crecimiento Región Amazonas* de PRODUCE (2015), en 2013 solo el 5% de las carreteras de la red vial departamental en Bongará se

encontraban asfaltadas y en la red vecinal se contaba con 67.87 km de carreteras afirmadas, 19.2 km sin afirmar, y 6.01 en trocha; en otras palabras, ningún kilómetro de la red vecinal asfaltada.

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

Las principales fuentes de ingreso municipal son las transferencias del Estado, ingresos corrientes, financieros, y otros. Según el INEI (2017d) en 2015 del total de ingresos en el Perú, el 51.7% (S/.12,094 millones) fueron transferencias del Estado, el 24.2% ingresos municipales corrientes, y el 24% vía financiamiento. El Estado es la principal fuente de ingresos. En 2015 su mayor transferencia fue del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMÚN) (41%), un 31% por canon y sobrecanon, y un 23% por otras transferencias. El FONCOMÚN según el MEF (s.f.), fue creado para promover la inversión pública. Primero, se reparte el dinero priorizando las zonas más alejadas y pobres del Perú, usando un índice compuesto por las 194 provincias del país a partir de la población total y la tasa de mortalidad infantil. Segundo, por cada provincia se construyó un índice municipal donde tener más población rural pesa más puesto que ahí se concentra más pobreza. Con los índices de los 1,831 municipios del país, se les multiplicó por el monto total mensual de la bolsa nacional, obteniéndose el monto de asignación final para cada municipio. Según el INEI (2017d), los ingresos municipales totales de ese fondo fueron S/.4,982 millones en 2015. Mediante la Resolución Directoral N°010-2017-EF/50.01 (2017), se publicaron los montos estimados de los presupuestos institucionales de apertura del año fiscal 2018 de todos los municipios. La Tabla 19 muestra los montos referenciales para Bongará sin contar el valor de S/.1'720,774 extra que recibirá Jumbilla al ser capital provincial. La Tabla 20 muestra las transferencias a otros municipios de Amazonas, en la cual se observa la debilidad financiera de Bongará.

Tabla 19

*Municipios de Bongará: Presupuesto Estimado de Apertura 2018 (S/.)*

Distrito	FONCOMÚN	Minería	Petróleo	Forestal	Hidroeléctrica
Corosha	388,800	0	0	0	0
Cuispes	388,800	0	0	0	0
Chisquilla	388,800	0	0	0	0
Churuja	388,800	0	0	0	0
Florida	1'531,255	0	0	0	0
Jazan	1'377,645	0	0	0	0
Jumbilla	388,800	0	0	0	0
Recta	388,800	0	0	0	0
San Carlos	388,800	0	0	0	0
Shipasbamba	390,888	0	0	0	0
Valera	388,800	0	0	0	0
Yambrasbamba	1'879,041	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>8'289,229</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota.* Adaptado de “Resolución Directoral N°010-2017-EF/50.01. Publican Montos Estimados de los Recursos Determinados para el Presupuesto Institucional de Apertura del Año Fiscal 2018 para los Pliegos Respectivos,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017.

Tabla 20

*Amazonas: Transferencias Estimadas del FONCOMÚN en Cuatro Provincias para 2018*

Provincia	FONCOMÚN (S/.)
Bagua	15'516,537
Condorcanqui	17'134,233
Utcubamba	26'363,735
Bongará	8'289,229

*Nota.* Adaptado de “Resolución Directoral N°010-2017-EF/50.01. Publican Montos Estimados de los Recursos Determinados para el Presupuesto Institucional de Apertura del Año Fiscal 2018 para los Pliegos Respectivos,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

En Bongará en 2012 existían 157 colegios, de los cuales 67 eran de nivel primario (42.67%), con una población estudiantil de 2,989 alumnos. De acuerdo con las cifras del censo de 2007, existen 1,608 personas que no saben leer ni escribir (8.9% del total de la población), con mayor cantidad en el sexo femenino (13.6%) (MEF, 2018). La calidad del

personal docente ha ido decayendo en los últimos años puesto que del total de docentes que laboran, solo el 58.14% cuentan con título pedagógico. Es en el área rural donde existe una creciente demanda de profesores titulados debido a que estos evitan trabajar en estas zonas, por lo general alejadas de las capitales. La estructura educativa es deficiente al igual que el mobiliario y el material didáctico. La demanda de educación de las personas de entre tres y 24 años es mayor que la oferta, lo que indica que existe una importante cantidad de población que no tienen acceso a la educación. El Gobierno Regional de Amazonas (2013) indicó que en Bongará, el 74% poseían solo nivel primario, 15% el secundario, 7% ningún nivel, y tan solo 4% tenían educación superior universitaria o técnica, situación que repercute en la productividad y competitividad del personal. En cuanto al nivel educativo alcanzado por los productores agropecuarios, el 74.2% poseen solo nivel primario, el 14.4% secundario, el 3.4% cuentan con educación superior universitaria y no universitaria, y el 6.7% no tienen ningún nivel de educación. Estos productores no se encuentran organizados, siendo una limitante para mejorar la producción, comercialización de sus productos, y fijación de precios.

Respecto a situación de salud, Bongará se encuentra en el último lugar en la región en densidad de recursos humanos en salud. Este indicador evalúa la disponibilidad conjunta de médicos, enfermeras, y obstetras, y según la Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud (OMS/OPS) (como se citó en Gobierno Regional de Amazonas, 2016a), se establece que el estándar debe ser de 25 por 10,000 habitantes. La región alcanza el 24.1 por 10,000 habitantes y Bongará el 13.9 por 10,000 habitantes. En la Tabla 21 se muestran los recursos humanos en salud por provincias de Amazonas en 2015, donde se observa que del total de profesionales del sector, Bongará solo contó ese año con el 5%, mientras que Bagua, Chachapoyas, y Utcubamba contaron con el 26%, 24%, y 20% respectivamente (Gobierno Regional de Amazonas, 2016a).

Tabla 21

*Provincias de Amazonas: Disponibilidad de Recursos Humanos en Salud en 2015*

Provincia	Médico		Enfermero		Obstetra		Otros profesionales		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bagua	55	24	136	28	69	23	57	31	317	26
Bongará	15	6	14	3	18	6	10	5	57	5
Chachapoyas	57	24	129	27	64	21	37	20	287	24
Condorcanqui	14	6	36	7	36	12	20	11	106	9
Luya	29	12	38	8	32	11	19	10	118	10
Rodríguez de Mendoza	20	9	23	5	23	8	14	8	80	7
Utcubamba	44	19	106	22	60	20	25	14	235	20
Total	234	100	482	100	302	100	182	100	1,200	100

*Nota.* Tomado de “Análisis de la Situación de Salud de la Región Amazonas 2015,” por el Gobierno Regional de Amazonas, 2016a, p. 55. Chachapoyas, Perú: Autor.

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

Con relación a los medios de comunicación, en Bongará 16 estaciones de radiodifusión sonora tienen autorización, lo mismo que seis estaciones de televisión (MTC, 2018a, 2018b). Según el Gobierno Regional de Amazonas (2013), en la provincia se utilizan teléfonos satelitales y telefonía móvil como fija, además de servicio de Internet alámbrico e inalámbrico de empresas telefónicas comerciales, ubicadas sobre todo en los centros urbanos Pedro Ruíz Gallo y Florida, y también en la capital provincial Jumbilla, y en casi todas las capitales distritales; pero es deficiente en la zona rural.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Bongará no cuenta con centros de investigación públicos o privados. Respecto al sector agrícola, el Gobierno Regional de Amazonas (2013) indicó que el nivel tecnológico es bajo y por ello la baja productividad. Las prácticas agrícolas se efectúan de manera tradicional, con pequeñas innovaciones por parte de al menos la mitad de los productores que hacen uso de semillas mejoradas, abono orgánico, fertilizantes químicos, y aplicación de pesticidas, lo que repercute en el rendimiento de los principales cultivos. Según el MINAGRI (2016), en el ámbito nacional, la inversión en ciencia y tecnología agrícola es baja. Los gastos promedios entre 2010 y 2012 representaron solo el 2.7% del total ejecutado

en dicho sector. El gasto se redujo de S/.120 millones en 2010, a S/.52 millones en 2011 y a S/.35 millones en 2012. Durante ese período, el rendimiento de los cultivos experimentó bajos niveles.

#### 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Producto del análisis interno, se determinaron las principales fortalezas y debilidades de Bongará evaluadas en la MEFI (ver Tabla 22). Del resultado de esta evaluación, se obtuvo una ponderación final de 2.36, que indica que la provincia como organización es internamente débil. Para superar esta situación, se debe considerar que las fortalezas y debilidades son factores controlables y que necesitan ser manejados adecuadamente por las autoridades de la provincia, poniendo mayor atención en las debilidades y desarrollando estrategias que permitan superarlas haciendo uso de las fortalezas.

Tabla 22

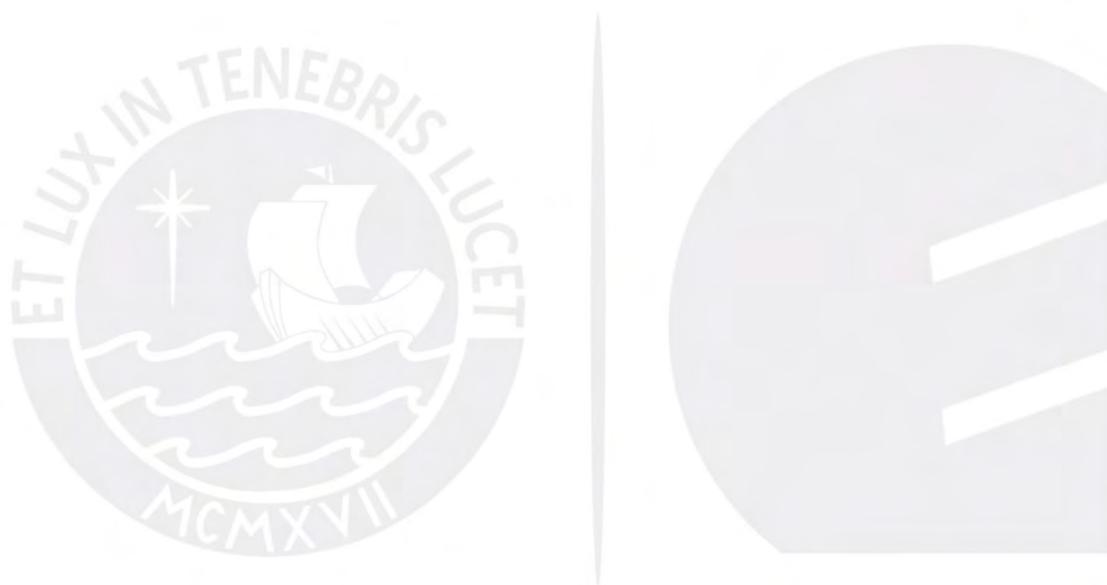
#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI) para la Provincia de Bongará*

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
F1. Atractivo turístico diverso (i.e., caratas, lagunas, flora, fauna, y restos arqueológicos)	0.06	4	0.24
F2. Producción pecuaria (i.e., vacas y leche)	0.10	4	0.40
F3. Potencial agroindustrial y exportador de café y panela (i.e., caña de azúcar)	0.07	4	0.28
F4. Producción agrícola destinada a consumo animal (i.e., pastos, maíz amarillo duro, y cultivos hidropónicos caseros)	0.08	4	0.32
F5. Abundancia de recursos hídricos (i.e., cuenca de ríos y lagos)	0.07	4	0.28
F6. Red nacional vial al 100% pavimentada	0.06	3	0.18
Subtotal	0.44		1.70
<b>Debilidades</b>			
D1. Planeamiento estratégico desactualizado y débil gestión pública	0.12	1	0.12
D2. Deficiente inversión en tecnología e innovación	0.08	1	0.08
D3. Bajo nivel educativo, alta tasa de analfabetismo, pobreza, y falta de servicios básicos	0.08	1	0.08
D4. Bajo posicionamiento turístico en el ámbito nacional e internacional, y falta infraestructura	0.05	2	0.10
D5. Baja competitividad agropecuaria-industrial (i.e., minifundismo y riego a secano)	0.09	1	0.09
D6. Escasa asociatividad que dificulta acceso a crédito y asistencia técnica	0.09	1	0.09
D7. Baja densidad vial vecinal	0.05	2	0.10
Subtotal	0.56		0.66
Total	1.00		2.36

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.

### 4.3 Conclusiones

El resultado del análisis interno de la provincia fue la identificación de sus recursos más importantes que son: (a) la producción pecuaria, (b) el potencial agroindustrial de la panela y el café, y (c) sus atractivos turísticos, los cuales son sus principales fortalezas y también sus competencias distintivas. A partir de estas fortalezas, se debe sacar ventaja para diseñar estrategias que contrarresten las debilidades y puedan llegar a convertirse en nuevas fortalezas. Asimismo, estos recursos deben convertirse en una fuente de ventaja competitiva, para lo cual se debe agregar valor a sus procesos y aumentar su eficiencia, para hacerlos más rentables y de esta forma colocar a Bongará en una mejor posición competitiva.



## **Capítulo V: Intereses de la Provincia de Bongará y Objetivos a Largo Plazo**

Según D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria donde compete. En ese sentido, los objetivos a largo plazo derivan del análisis de los intereses, el potencial y los principios cardinales de Bongará, y parten de la visión y la misión.

### **5.1 Intereses de la Provincia de Bongará**

Los siguientes son los intereses organizacionales de Bongará, basados en los hallazgos obtenidos en los capítulos anteriores y en el *Plan Concertado de Desarrollo de la Provincia de Bongará 2007-2020* (Municipalidad Provincial de Bongará, 2012):

1. Mejorar la gestión pública y la organización poblacional: Trabajando de forma eficiente para definir el rumbo y las estrategias de la provincia y promoviendo la participación ciudadana, así como la asociatividad;
2. Mejorar la educación: Porque el recurso humano es el activo más valioso de la provincia. Sin embargo, la educación en Bongará es deficiente y su tasa de analfabetismo es una de las más altas del Perú. Asimismo, la población requiere capacitación en temas de emprendimiento y para mejorar su productividad y competitividad en las diferentes industrias;
3. Mejorar la infraestructura vial, de saneamiento básico, y de salud: La provincia no cuenta con vías vecinales asfaltadas. La mayor parte de la población no cuentan con abastecimiento de agua, desagüe, ni servicio de energía eléctrica. Se requiere mayor cantidad de postas de salud y de profesionales que trabajen en la prevención;
4. Incentivar la inversión pública y privada: Para promover la industrialización de la panela, el café, y la leche; y
5. Impulsar el turismo: Bongará cuenta con atractivos únicos que requieren inversión y promoción. Un ambicioso plan de marketing debería posicionar la provincia como un atractivo destino turístico.

La Municipalidad Provincial de Bongará, el Gobierno Regional de Amazonas, y diferentes instituciones públicas y privadas tienen intereses comunes que pueden converger en proyectos de desarrollo, como la construcción de infraestructura vial y de riego; capacitación a agricultores, productores, y funcionarios municipales; y trabajar juntos contra enemigos comunes.

## 5.2 Potencial de la Provincia de Bongará

El potencial de la Provincia de Bongará se desarrolló considerando los siete elementos de la teoría tridimensional de Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015).

**Demográfico.** En 2009 la población de Bongará fue de 30,666, 7.5% de la población departamental. El distrito de Jazán era el más poblado con 29.6% de la población total, y el distrito con menos habitantes era Recta con apenas 0.78% de la población (INEI, 2017a). Según el área de residencia, a partir de las cifras del último *Censo de Población y Vivienda 2007*, se puede concluir que existe un equilibrio entre la población urbana con 16,460 habitantes (59.9%) y rural con 11,005 habitantes (40.1%), pero la tendencia manifiesta que el ámbito urbano va en expansión, especialmente por la consolidación de los ejes viales que atraviesan la provincia.

En cuanto a la población según edades, la provincia se caracteriza por tener una población joven, puesto que aproximadamente la mitad es menor de 15 años (57.32%), mientras que entre 15 y 59 años alcanzan el 33.99%, y solo el 8.69% de la población cuentan con más de 60 años. En ese sentido, Bongará cuenta con una fuerza laboral joven amplia que favorece al incremento de la PEA. En cuanto al sexo, la población de varones supera por 3% a la población de mujeres (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

Asimismo, la tasa de crecimiento intercensal provincial es de 2.13% y la población según las proyecciones para 2021 será de 37,117 habitantes. En esa proyección el distrito más poblado será Florida (9,906 personas) y el menos poblado será Recta con 172

pobladores. Estas proyecciones muestran que la provincia estará más poblada. En la Tabla 23 se muestra la proyección poblacional de la provincia.

Tabla 23

*Proyección Poblacional por Distritos de la Provincia de Bongará para 2021*

Distrito	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jumbilla	1,734	1,739	1,744	1,748	1,753	1,758	1,763	1,767	1,772	1,777
Chisquilla	349	345	341	336	332	328	324	319	315	311
Churuja	282	278	273	269	265	260	256	252	247	243
Corosha	922	955	990	1,025	1,058	1,093	1,128	2,289	2324	2,359
Cuispes	883	887	891	895	899	903	907	911	915	919
Florida	7,786	8,022	8,257	8,493	8,729	8,964	9,200	9,435	9,671	9,906
Jazán	9,208	9,234	9,253	9,260	9,286	9,305	9,312	9,338	9,357	9,364
Recta	223	217	211	206	200	194	189	183	177	172
San Carlos	347	337	327	317	307	297	287	277	267	257
Shipasbamba	1,659	1,702	1,744	1,786	1,829	1,871	1,913	1,956	1,998	2,040
Valera	1,320	1,308	1,295	1,281	1,266	1,250	1,233	1,215	1,196	1,176
Yambrasbamba	7,604	7,836	8,070	8,304	8,536	8,770	9,004	9,236	9,470	9,704
Bongará	32,317	32,860	33,396	33,920	34,454	34,990	35,514	36,057	36,593	37,117

*Nota.* Tomado de "Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia de Bongará," por el Gobierno Regional de Amazonas, 2013, p. 126. Chachapoyas, Perú: Autor.

**Geográfico.** Bongará tiene una superficie de 2,869.65 km<sup>2</sup> que representa el 7.3% de la superficie del departamento (INEI, 2017a). Se ubica entre la sierra y la selva en la parte central del departamento de Amazonas, extendiéndose su piso geográfico desde los 1,280 m s. n. m., hasta los 2,800 m s. n. m. (Municipalidad Provincial de Bongará, 2012). Cuenta con zonas aptas para la explotación forestal y, en menor medida (solo 49,335) para la producción agrícola, el cultivo de pastos, y la actividad ganadera. Dentro de sus áreas naturales protegidas están: el Santuario Nacional Cordillera Colán (SNCC), zona reservada río Nieva, bosque de protección Altomayo, área de conservación privada Hierba Buena Allpayacu (de la comunidad campesina Corosha), y Abra Patricia-Alto Nieva. La provincia se encuentra dentro de las cuencas de los ríos Utcubamba, Imaza, y Nieva. Además, cuenta con numerosos sitios naturales como cataratas, ríos, lagunas, y bosques, destacando las cataratas

como Gocta, y otras de también valor turístico como: La Chinata y Yumbilla (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

**Económico.** Las actividades económicas que se desarrollan en Bongará son mayoritariamente primarias. Entre estas se encuentran la industria agropecuaria y silvícola, a las cuales se dedican el 60.26% de la PEA. Las actividades secundarias están representadas por aquellas de transformación de la industria manufacturera y de la construcción, aunque son menores. La población dedicada a ellas alcanza apenas el 6.85% de la PEA. Las actividades terciarias se desarrollan en el área rural como en el área urbana, y están dedicadas a la prestación de servicios de forma independiente, dependiente, y el rubro comercial, con una participación del 32.89% de la PEA provincial. Las cadenas productivas más importantes o de buen potencial comercial son el sector de caña de azúcar, el cultivo del café, crianza de ganado vacuno, producción de leche, así como la manufacturación de la panela cuyo insumo es la caña de azúcar (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

*Crianza de ganado vacuno, producción de leche.* El Gobierno Regional de Amazonas (2016b) mencionó que las provincias más desarrolladas en el sector pecuario son: Utcubamba, Bagua, Chachapoyas, Bongará, Luya, y Rodríguez de Mendoza; en Condorcanqui esta actividad aun es incipiente. Amazonas es una zona excepcionalmente apta para la ganadería, pero la crianza es a nivel de pastoreo extensivo y semi extensivo. En el área para la producción pecuaria, se dispone de 75,881.40 Has para el pastoreo. La producción total anual de leche fresca es 47,682.53 t por año, con un rendimiento promedio que varía entre 850 a 932 kg/vaca/año.

La DRAA (2011) mencionó que la cuenca de Pomacochas en el distrito de Florida, presenta alto potencial para la producción de ganado lechero, contando con un total de 7,742 cabezas de ganado vacuno y 15,000 Has cubiertas de pasto natural y cultivado; además destacó que las características edafológicas son adecuadas para la instalación de pasturas; y

concluyó destacando que el 30% de las áreas cuentan con agua de riego, siendo las precipitaciones pluviales aproximadamente de 900 mm por año. Las condiciones climáticas son adecuadas y favorecen la adaptabilidad de nuevas pasturas y ganado mejorado.

*La cadena productiva del café.* La producción de café se desarrolla principalmente en los distritos de Jazán, San Carlos, Shipasbamba, y Yambrasbamba, como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

*Provincia de Bongará: Producción de Café (t) en el Período 2011-2012*

Distrito	Café
Chisquilla	0.70
Churuja	6.50
Corosha	5.00
Cuispes	79.00
Florida	31.00
Jazán	59.00
Jumbilla	2.14
Recta	...
San Carlos	51.00
Shipasbamba	52.00
Valera	27.00
Yambrasbamba	85.00
Total	398.34

*Nota.* Tomado de "Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia de Bongará," por el Gobierno Regional de Amazonas, 2013, p. 111. Chachapoyas, Perú: Autor.

*La cadena productiva de la panela.* La panela es un producto alimenticio obtenido del jugo de la caña de azúcar en pequeñas factorías rurales denominadas *trapiches*. La producción mundial de este tipo de azúcares integrales, sin refinar, con presentación al consumidor generalmente a granel y en bloques sólidos, se acerca a los 13 millones de toneladas anuales. Su producción proviene de los distritos de Corosha (centro poblado de Beirut), Valera (centro poblado de La Coca), y Chisquilla (centro poblado de Chilac) (ver Tabla 25). Según el Gobierno Regional de Amazonas (2013), la cadena productiva de la

panela cuenta con una superficie de 310.77 km<sup>2</sup>, de los cuales la mayor cantidad están destinados al cultivo de caña para la producción de la panela y otros derivados.

Tabla 25

*Provincia de Bongará: Producción Total de la Panela en las Zonas de Intervención*

Distrito	Centro poblado	Superficie verde (Ha)	Superficie por cosechar (Ha)	Volumen de producción (t)	Rendimiento (t/Ha)
Corosha	Beirut	1	16.125	1,396.40	86.60
Valera	La Coca	1	15.250	1,542.80	101.17
Chisquilla	Chilac	1	1.500	115.20	76.80
Total		3	35.875	30.54	264.57

*Nota.* Tomado de "Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia de Bongará," por el Gobierno Regional de Amazonas, 2013, p. 115. Chachapoyas, Perú: Autor.

**Histórico, psicológico, y sociológico.** En Bongará se encontraron restos Chachas e Incas con una antigüedad de 8,000 a 9,000 años a. C., conformado por un conjunto de pinturas rupestres en cavernas, abrigos rupestres, y superficies de las laderas rocosas. Existen también otras evidencias como la arquitectura monumental, fragmentos cerámicos, y calaveras, correspondientes al período formativo. En los complejos arquitectónicos de Pomallacta (Jumbilla), Quitaya, y Casas Circulares de Urpa Grande (Chisquilla), se pueden observar vestigios de la cultura Chachapoyas (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

En cuanto a su folklore, Bongará posee una diversidad de usos y costumbres del acervo cultural indígena y mestizo. Estas manifestaciones se muestran a través de la música y las danzas, pero lamentablemente algunas de ellas están en proceso de extinción debido a la alta presión que ejerce la alienación cultural. Del mismo modo, en la gastronomía se cuenta con comidas y bebidas típicas.

**Militar.** Bongará cuenta con cuatro comisarías en cuatro distritos: (a) PNP Pomacochas y PNP protección de carreteras Pedro Ruiz Gallo (Florida); (b) PNP Jumbilla (Jumbilla); (c) PNP Protección de carreteras Pedro Ruiz Gallo y PNP sectorial Jazán (Jazán);

y (d) PNP Buenos Aires de Bongará (Yambrasbamba). Además, existe una Oficina de Registro Militar y un cuartel del Ejército Peruano.

**Organizacional y administrativo.** La estructura organizacional de la provincia de Bongará está repartida en siete comisiones, de las que se encargan siete regidores.

### 5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Bongará

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para la organización en su entorno (D'Alessio, 2015).

**Influencia de terceras partes.** Es importante analizar las posibles reacciones de terceros si sus intereses son afectados, antes de definir un plan de acción. Si Bongará decide conseguir agresivamente apoyo preferente del Estado, la provincia debe evaluar la reacción de regiones vecinas que podrían temer que sus intereses serán dejados de lado. Sobre el interés para aumentar el turismo, San Martín y Cajamarca posiblemente reaccionen si esto impacta negativamente su flujo de visitas, impulsándolos a aumentar sus campañas publicitarias, o entrar a una guerra de precios. Los aliados son agencias del Gobierno Regional de Amazonas y del Estado.

**Lazos pasados, presentes y futuros.** Los rivales de Bongará son las regiones vecinas con recursos similares que compiten por mercados similares como en turismo. Sin embargo, la investigación no ha encontrado problemas territoriales, disputas sobre los recursos del agua, ni en su repartición.

**Contrabalance de intereses.** Si Bongará busca captar mayor apoyo estatal, debe evaluar la respuesta política de regiones vecinas que lucharán por el mismo financiamiento; pero ello también abre la oportunidad de alianzas que logren, por ejemplo, que el Estado cree una nueva carretera regional. En suma, este principio calcula mejor la viabilidad del plan de acción, y delinea posibles alianzas, no contempladas en un primer momento.

**Conservación de enemigos.** Los principales enemigos de Bongará son las provincias que cuentan con recursos similares (i.e., cultura, geografía, clima, y recursos agropecuarios y

turísticos), como es el caso de algunas provincias de Cajamarca, San Martín y del mismo Amazonas.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Bongará (MIO)

A partir de los intereses de la provincia, se analizó el nivel de intensidad y relación con respecto a los intereses de otras provincias e instituciones públicas, en los sectores donde compite, que son el agroindustrial y el turismo (ve Tabla 26).

Tabla 26

##### Matriz de Intereses de la Provincia de Bongará

Interés	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Mejorar la gestión pública y la organización poblacional	*Gobierno regional	*MEF *MIDIS	*Organización privada **Proveedores actuales **Chachapoyas **Utcubamba **Bagua
2. Mejorar la educación	*MINEDU	*Gobierno regional *Inversionistas	**Chachapoyas **Utcubamba **Bagua
3. Mejorar la infraestructura vial, de saneamiento básico, y de salud	*MTC	*Gobierno regional *Inversionistas	**Chachapoyas **Utcubamba **Bagua
4. Promover e industrializar los sectores de mayor potencial económico	*MINAGRI *MINCETUR	*Gobierno regional *Inversionistas *ONG	**Chachapoyas **Utcubamba **Bagua
5. Impulsar el turismo	*MINCETUR *PROMPERU *Inversionistas turísticos	*Gobierno regional	**Chachapoyas

Nota. \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos.

#### 5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según D'Alessio (2015), una vez conocidas la visión y misión de Bongará, y definidos sus intereses principales, así como el potencial de la provincia y sus principios cardinales, se establecen los objetivos a largo plazo (OLP). Las siguientes son las OLP de la provincia:

**OLP1.** Para 2028, la industria de la panela generará US\$1'760,000 en ventas anuales. En 2013, se estimó que generó US\$372,000.

Ello será posible con un crecimiento anual del 10% en hectáreas de cosecha. Bongará tiene 31,077 Ha de tierras disponibles y para 2028 se triplicarán las hectáreas de tierras cosechadas, habiéndose utilizado en 2013 menos del 1% de las tierras disponibles. La tasa de rendimiento anual de producción se incrementará en 1.25%, habiendo sido su rendimiento en 2017 de 93 t/Ha y para 2028 sería de 107 t/Ha, cerca al promedio nacional de 115 t/Ha. Respecto al precio FOB de la panela, existe un crecimiento en los últimos años del 5.5% (Koo, 2017a), y para la proyección se consideró una tasa de crecimiento anual conservador del 1.5%.

**OLP2.** Para 2028, la industria del café generará US\$2'000,000 en ventas anuales. En 2012, generó US\$750,000.

Se consideró un crecimiento anual en la producción del 7.5%, considerando que su rendimiento se incrementará de 0.75 t/Ha en 2013 a 1.67 t/Ha para 2028, habiendo sido el promedio nacional en 2016 de 1.3 t/Ha. El precio del café en 2015 fue de S/.6.5 / kg, mientras que el precio FOB promedio de exportación en 2016 fue de S/.10.32 / kg (Díaz & Willems, 2017). Ello debido a que el café de Bongará contará con tecnología, estándares de calidad, y posicionamiento de la marca.

**OLP3.** Para 2028, la producción anual de leche estará valorizada en US\$535,000. En 2016, su producción tuvo un valor de US\$215,000.

En 2017, existió un déficit nacional de producción de leche de 665 mil toneladas, el mismo que fue importado, según el dirigente de la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (AGALEP), Iván Mesía (como se citó en "Rendimiento Promedio," 2017). Por lo tanto, considerando un incremento de producción de leche del 7% anual, ello permitirá para 2028 producir 940,422 litros, habiendo producido en 2017, 447 mil litros. Asimismo, se ha

considerado un incremento anual de 1.5% en el precio por mejores prácticas tecnológicas, de calidad, y posicionamiento de la marca.

**OLP4.** Para 2028, la industria turística generará US\$21'800,000 en ventas anuales.

En 2017, su mayor atractivo turístico, la catarata Gocta, generó un valor estimado de US\$3'100,000.

Respecto a los turistas nacionales, se proyecta para 2028 la afluencia de 290 mil turistas por año, con una permanencia de dos días en Bongará y con un gasto diario promedio de US\$58. En 2017, la afluencia de turistas nacionales a Bongará fue de 29 mil, teniendo una tasa de crecimiento sostenido anual de 23% (PROMPERÚ, 2017a). Respecto a los turistas internacionales, se proyecta para 2028 una afluencia de 23 mil turistas por año, con una permanencia de dos días en Bongará y con un gasto diario promedio de US\$214. En 2017, la afluencia de turistas internacionales a Bongará fue de 7 mil, teniendo una tasa de crecimiento sostenido anual de 12% (PROMPERÚ, 2017b). Las 313 mil personas que visitarán Bongará para 2028 representan tres veces la afluencia de turistas a Kuélap en 2017 y solo el 20% de la afluencia a Cusco en 2017.

**OLP5.** Para 2028, Bongará alcanzará un Índice de Desarrollo Humano de 0.5000. En 2012, fue de 0.3498.

Ello se logrará incrementando los años de educación de los mayores de 25 años, de 6.46 años a 9 años, aumentando el porcentaje de la población con secundaria completa de 29.46% a 67.87%, y mejorando el ingreso familiar per cápita a S/.696.9 al mes que actualmente es de S/.455.7.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) está compuesto por tres dimensiones básicas del desarrollo humano: (a) la esperanza de vida al nacer, que refleja la capacidad de llevar una vida larga y saludable; (b) los años promedio de escolaridad y los años esperados de escolaridad, que reflejan la capacidad de adquirir conocimientos; y (c) el ingreso nacional

bruto (INB) per cápita, que refleja la capacidad de lograr un nivel de vida digno (PNUD, 2016).

El IDH provincial 2012 mostró que los valores más altos son de las provincias con ingresos derivados de la refinación y explotación minera y por la educación acumulada de los adultos, también existe influencia de la pesca, la industria, los servicios, la agricultura, y el turismo. El mayor desarrollo humano ya no es solo de la costa, se amplía a otras regiones por el efecto de los salarios en las explotaciones mineras, pesqueras, y de agricultura exportadora. La influencia de los salarios se transmite a la provisión de educación y salud. En 2012, Bongará registró un IDH de 0.3498 debido a las brechas en ingreso monetario y años promedio de escolaridad principalmente (PNUD, 2013).

Por estas razones, es que se propone una visión y cinco OLP que tienen como pilares el desarrollo de la agroindustria, la producción de leche, y el turismo, los cuales incrementarán el ingreso per cápita. Asimismo, se busca lograr la Visión, brindando servicios básicos de salud y educación a toda la población para elevar la esperanza de vida y los años de escolaridad. En el Apéndice A se presentan las proyecciones de los OLP.

## **5.6 Conclusiones**

Luego de definir los intereses organizacionales, el potencial organizacional, y los principios cardinales, se elaboraron los OLP de Bongará, que son los resultados que la provincia espera alcanzar, después de implementar estrategias que conduzcan a lograr la visión. Los OLP de la provincia son ambiciosos porque se encuentra alto potencial en la agroindustria y el turismo y además se cuenta con una PEA joven. Estos objetivos se lograrán buscando la inversión pública y privada, con la participación activa y compromiso de las autoridades y la población para mejorar la calidad de vida en la provincia.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

D'Alessio (2015) explicó que esta matriz es una herramienta interesante que requiere cualidades intuitivas por parte de los estrategas. Para construirla, se usan las fortalezas y debilidades planteadas en el Capítulo IV, y las oportunidades y amenazas del Capítulo III. En el centro se generan principalmente las estrategias externas y eventualmente las internas (dependiendo de dónde está el cuadrante que se está llenando) y, a ese proceso se le llama emparejamiento. Finalmente, la Tabla 27 muestra la matriz FODA para la provincia de Bongará.

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

D'Alessio (2015) explicó que la Matriz PEYEA sirve para determinar la postura estratégica adecuada para una organización (i.e., agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva). Se usan una serie de factores distribuidos en cuatro dimensiones: dos de ellos relacionados a la industria (i.e., fortaleza y estabilidad del entorno), los otros a la organización (i.e., fortaleza financiera y ventaja competitiva). Estos dos últimos son los dos mayores determinantes de la posición estratégica. Una vez que todos los factores son evaluados numéricamente, estos se usan para armar un polígono en el gráfico cartesiano y un vector. Ambos brindarán indicios sobre la solución o estrategia sugerida. Si el vector resultase tener un valor pequeño (e.g., 0.63, 0.15), el análisis del polígono adquiriría mayor relevancia. La Tabla 28 muestra los factores que constituyen las cuatro dimensiones de la MPEYEA, valorizadas de acuerdo con la información conseguida sobre la provincia de Bongará en capítulos anteriores. En la Figura 10 se muestra la representación gráfica de los resultados de la Tabla 28, donde el polígono y vector resultante indican la postura estratégica que se debe seguir.

Tabla 27

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) para la Provincia de Bongará

		Fortalezas	Debilidades	
		F1. Atractivo turístico diverso (i.e., caratas, lagunas, flora, fauna, y restos arqueológicos)	D1. Planeamiento estratégico desactualizado y débil gestión pública	
		F2. Producción pecuaria (i.e., vacas y leche)	D2. Deficiente inversión en tecnología e innovación	
		F3. Potencial agroindustrial y exportador de café y panela (i.e., caña de azúcar)	D3. Bajo nivel educativo, alta tasa de analfabetismo, pobreza, y falta de servicios básicos	
		F4. Producción agrícola destinada a consumo animal (i.e., pastos, maíz amarillo duro, y cultivos hidropónicos caseros)	D4. Bajo posicionamiento turístico en el ámbito nacional e internacional, y falta infraestructura	
		F5. Abundancia de recursos hídricos (i.e., cuenca de ríos y lagos)	D5. Baja competitividad agropecuaria-industrial (i.e., minifundismo y riego a secano)	
		F6. Red nacional vial al 100% pavimentada	D6. Escasa asociatividad que dificulta acceso a crédito y asistencia técnica	
			D7. Baja densidad vial vecinal	
Oportunidades	FO-Explota	DO-Busque		
O1. Legislación peruana abierta y favorable para la inversión nacional y extranjera en todos los sectores de la economía	FO1 Realizar un estudio de benchmarking sectorial con los principales competidores de Bongará (F1, F2, F3, O1, O3, O4, y O6)	DO1	Mejorar la gestión y planificación pública a través de alianzas con instituciones pedagógicas públicas o privadas (D1, D3, y O3)	
O2. Programas estatales de incentivo económico que priorizan a regiones pobres	FO2 Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)	DO2	Mejorar la infraestructura de saneamiento, salud, y electricidad con la participación del Estado y organizaciones privadas (D3, D4, O2, y O8)	
O3. Crecimiento de las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales	FO3 Promover la inversión privada y pública en la explotación de recursos agropecuarios y de turismo (F1, F2, F3, F4, O1, O3, O6, y O7)	DO3	Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)	
O4. Crecimiento sostenido del turismo nacional e internacional	FO4 Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)	DO4	Mejorar la productividad agropecuaria con el uso de infraestructura de riego para explotar mejor los recursos hídricos, con apoyo estatal y privado (D2, D5, O2, O3, O5, y O8)	
O5. Políticas de gestión ambiental para el desarrollo de actividades sostenibles	FO5 Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)	DO5	Crear alianzas estratégicas con instituciones pedagógicas para la capacitación de docentes (D3 y O2)	
O6. Incremento de demanda de productos orgánicos en el mundo	FO6 Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)	DO6	Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)	
O7. Vuelos directos a Chachapoyas y Jaén		DO7	Gestionar la construcción de las vías vecinales, iniciando por la vía Puente Vilcaniza-Jumbilla (D7, O2, y O8)	
O8. Crecimiento económico del Perú en la última década				
Amenazas	FA-Confronte	DA-Evite		
A1. Regulaciones gubernamentales deficientes	FA1 Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)	DA1	Suscribir convenios para implementar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios (D1, D3, D4, D5, D6, A2, A4, y A6)	
A2. Alto nivel de la informalidad de la economía (20% del PBI en 2016)	FA2 Impartir capacitación que sensibilice a la población en temas de conservación de la riqueza ecológica y cuidado del medioambiente (F1, F5, y A6)	DA2	Rendir cuentas y trabajar con transparencia para evitar conflictos sociales (D1, D3, y A4)	
A3. Deficiente inversión del Estado en tecnología, investigación, y desarrollo en todos los sectores	FA3 Mejorar el mantenimiento y obras de prevención en las redes viales (F6 y A5)	DA3	Establecer convenios con instituciones internacionales que realicen investigación en temas de mejoramiento de semillas, ganado, y desarrollo de proyectos (D5, D7, y A5)	
A4. Conflictos sociales y políticos	FA4 Educar a la población sobre las ventajas de la formalización como (i.e., desarrollo de marca, presencia en mercados internacionales, y acceso a créditos financieros) (F1, F2, F3, y A2)	DA4	Desarrollar mesas de diálogo entre el Gobierno regional, provincial, empresas privadas, y la comunidad (D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, y A6)	
A5. Deslizamientos, inundaciones, y plagas en los cultivos	FA5 Establecer mecanismos de control que permitan erradicar la tala ilegal y desarrollar programas de reforestación (F1 y A6)	DA5	Reforestar y recuperar áreas silvestres dañadas (D3, D4, A5, y A6)	
A6. Tala ilegal				

Tabla 28

*Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para la Provincia de Bongará*

Posición estratégica externa		
Factor determinante de la estabilidad del entorno (EE)	Rango	Valor
1. Cambios tecnológicos en las industrias	0: Muchos; 6: Pocos	3
2. Tasa de inflación	0: Alta; 6: Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	0: Grande; 6: Pequeña	1
4. Rango de precios de productos competitivos	0: Amplio; 6: Estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado	0: Pocas; 6: Muchas	5
6. Rivalidad/presión competitiva	0: Alta; 6: Baja	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	0: Elástica; 6: Inelástica	1
8. Presión de los productos sustitutos	0: Alta; 6: Baja	2
	Promedio	-6 -3.38
Factor determinante de la fortaleza de las industrias (FI)	Rango	Valor
1. Potencial de crecimiento	0: Bajo; 6: Alto	5
2. Potencial de utilidades	0: Bajo; 6: Alto	5
3. Estabilidad financiera	0: Baja; 6: Alta	2
4. Conocimiento tecnológico	0: Simple; 6: Complejo	2
5. Utilización de recursos	0: Ineficiente; 6: Eficiente	2
6. Intensidad de capital	0: Baja; 6: Alta	2
7. Productividad/utilización de la capacidad	0: Baja; 6: Alta	2
8. Poder de negociación de los productores	0: Bajo; 6: Alto	2
	Promedio:	2.75
Posición estratégica interna		
Factor determinante de la fortaleza financiera (FF)	Rango	Valor
1. Retorno de la inversión	0: Bajo; 6: Alto	2
2. Apalancamiento	0: Desbalanceado; 6: Balanceado	2
3. Liquidez	0: Desbalanceada; 6: Balanceada	2
4. Capital requerido versus capital disponible	0: Alto; 6: Bajo	5
5. Flujo de caja	0: Bajo; 6: Alto	2
6. Riesgo involucrado en el negocio	0: Alto; 6: Bajo	2
7. Rotación de inventarios	0: Lento; 6: Rápido	4
8. Uso de economías de escala y experiencia	0: Bajas; 6: Altas	1
	Promedio:	2.50
Factor determinante de la ventaja competitiva (VC)	Rango	Valor
1. Participación en el mercado	0: Pequeña; 6: Grande	2
2. Calidad del producto	0: Inferior; 6: Superior	2
3. Lealtad del consumidor	0: Baja; 6: Alta	3
4. Uso de la capacidad de los competidores	0: Baja; 6: Alta	3
5. Conocimiento tecnológico	0: Bajo; 6: Alto	2
6. Integración vertical	0: Baja; 6: Alta	2
7. Velocidad de introducción de nuevos productos	0: Lenta; 6: Rápida	1
	Promedio	-6 -3.86
	X = FI + VC =	-1.11
	Y = EE + FF =	-0.88

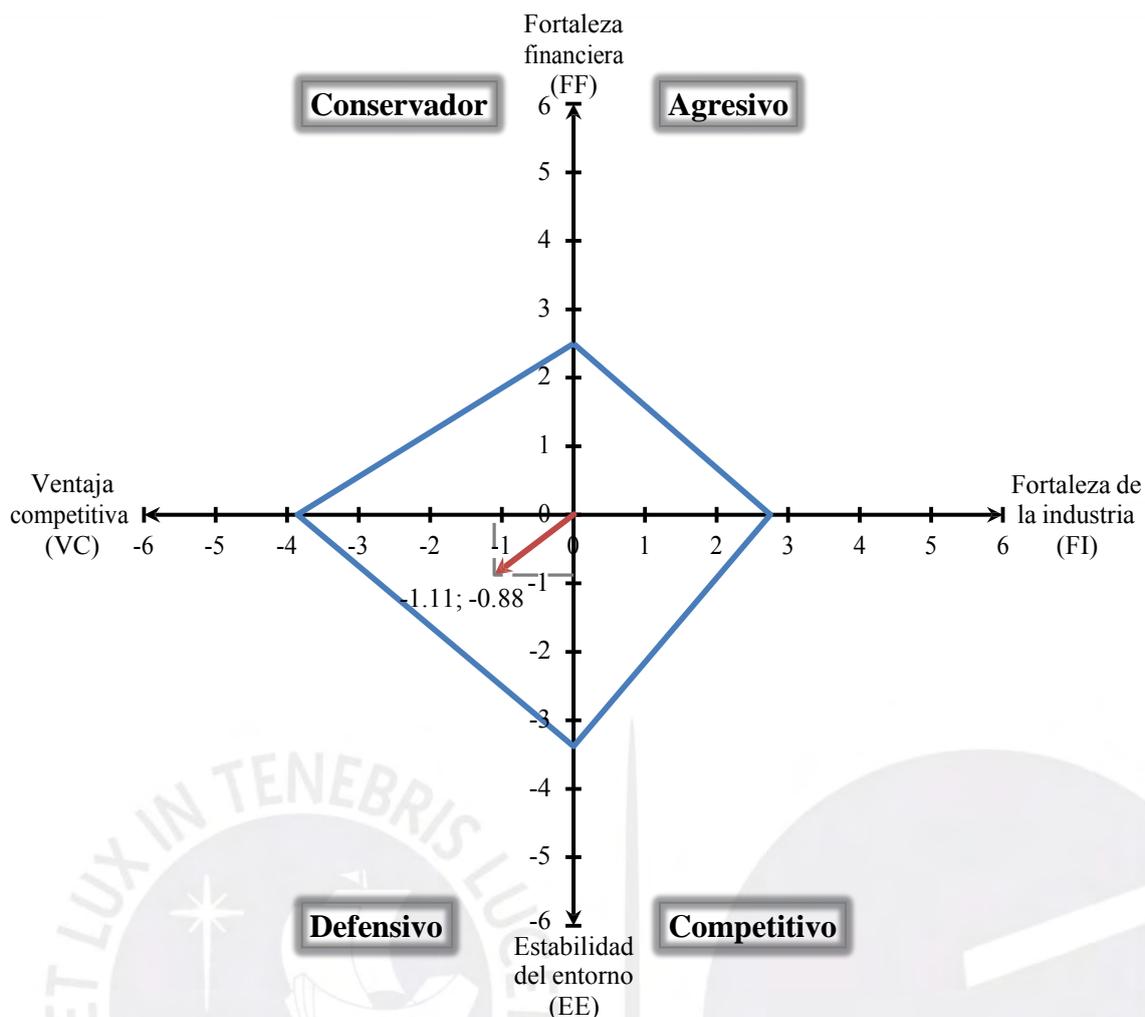


Figura 10. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (MPEYEA) para la provincia de Bongará.

Después de usar la herramienta, la conclusión es que se necesita una postura defensiva. Ello implica una estrategia que busque contrarrestar las debilidades y protegerse ante las amenazas. El factor crítico de esta postura es el bajo nivel de competitividad, en este caso de las industrias de Bongará y de sus productos; lo que genera un bajo nivel de atracción en los inversionistas. En el aspecto financiero, no se es fuerte, sino frágil. Las organizaciones en esta situación deben prepararse para descontinuar productos de baja rentabilidad, reducir costos agresivamente, hacer fusiones de ser posible para fortalecerse, y concentrarse en segmentos de mercado específicos donde se tenga la mayor posibilidad de éxito y por tanto sean de bajo riesgo. En suma, la organización debe enfocarse en sobrevivir e intentar salir de esa difícil situación.

Un análisis más enfocado en Bongará empieza con *ventajas competitivas*, una de las dimensiones más importantes. Desafortunadamente, son escasas. Provincias rivales de departamentos vecinos tienen similares recursos agropecuarios, mayor cantidad de recursos mineros que aportan canon a sus finanzas, y mayor cercanía a los principales mercados de consumidores como el de Lima (a excepción de Loreto). En el ámbito turismo, a pesar de los abundantes recursos naturales, el bajo nivel de posicionamiento nacional más un bajo nivel de infraestructura, son razones por las cuales Bongará no logra consolidar una ventaja en dicha industria. Finalmente, la baja penetración de la tecnología, más una población no caracterizada por tener un nivel de educación superior o alto, afectan tanto sus volúmenes de producción como la calidad de sus productos. Todo ello sustenta el bajo valor de -4.00, representando la parte más pronunciada del polígono.

La segunda dimensión de importancia es la *fortaleza financiera*. Su valor de 2.00 indica el bajo nivel de liquidez y retorno de la inversión que implica el hacer negocios en Bongará. Sus consumidores no son sofisticados en sus hábitos de compra ni cuentan con buenos niveles de ingresos, lo que implicaría ganancias por debajo del promedio comparado a departamentos más ricos como La Libertad o San Martín. La informalidad que es una competencia desleal, disminuye aún más los ingresos de los negocios legales. Finalmente, la mayoría de las empresas son pequeñas, sustentando aún más la baja fortaleza financiera.

*Fortaleza de las industrias* también tiene un bajo valor: 2.38. El potencial de crecimiento y de utilidades en una provincia pobre como Bongará son bajos. También lo son el conocimiento tecnológico en las industrias de la provincia y el poder de negociación de sus productores. *Estabilidad del entorno* recibe un bajo valor de -3.00 donde el único factor favorable es la tasa de inflación por su bajo nivel.

En conclusión, la MPEYEA es de suma utilidad, dado que obliga a las autoridades de Bongará a afrontar la realidad. Todos los factores abarcan aspectos concretos e importantes

donde se tiene que responder directamente: ¿Se está bien, regular, o mal? La postura estratégica resultante (i.e., la defensiva), es la adecuada debido al bajo nivel competitivo de sus industrias y la delicada situación financiera. Se deben focalizar o concentrar los recursos de la provincia en solo los sectores más prometedores, lograr un magistral control del gasto público, pero sin dejar de invertir seriamente en producción y tecnología, puesto que se debe revertir uno de los aspectos más débiles que mostró la matriz (i.e., la falta de sólidas ventajas competitivas).

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015) la matriz de portafolio desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG) tiene como base: la relación estrecha entre la participación del mercado relativo en la industria y la generación de efectivo, con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Fue diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales, donde las divisiones autónomas (i.e., unidades de negocios estratégicos) constituyen el portafolio del negocio. La MBCG se puede aplicar para: (a) comparar a la organización con la competencia, (b) comparar las divisiones dentro de la organización, y (c) analizar la competencia en la industria o los productos en el sector y subsector industrial.

En la provincia de Bongará se han identificado cuatro productos que permitirán su desarrollo económico sostenible. Según la MBCG, estos productos están ubicados en dos cuadrantes:

- La panela, el café, y la leche están en el Cuadrante Vaca Lechera (i.e., madurez), por tener una alta participación relativa de mercado en un sector de bajo crecimiento.

Generan liquidez, la misma que debe ser utilizada para asegurar la permanencia de estos productos en el mercado por el mayor tiempo posible. Asimismo según D'Alessio (2015), en este caso se debe aplicar la estrategia de desarrollo de productos y

diversificación concéntrica (i.e., adición de productos nuevos o mejorados y desarrollo de una marca).

- El turismo está en el Cuadrante Interrogante (i.e., introducción), por tener una tasa alta de crecimiento y una baja participación relativa de mercado. Las necesidades de efectivo son altas para desarrollar los productos hasta que tengan posicionamiento en el mercado. Según D'Alessio (2015), en este caso se debe aplicar una estrategia intensiva (e.g., el desarrollo de mercados: Introducción del producto actual dentro de nuevas áreas geográficas).

En la Figura 11 se muestra la MBCG para la provincia de Bongará.

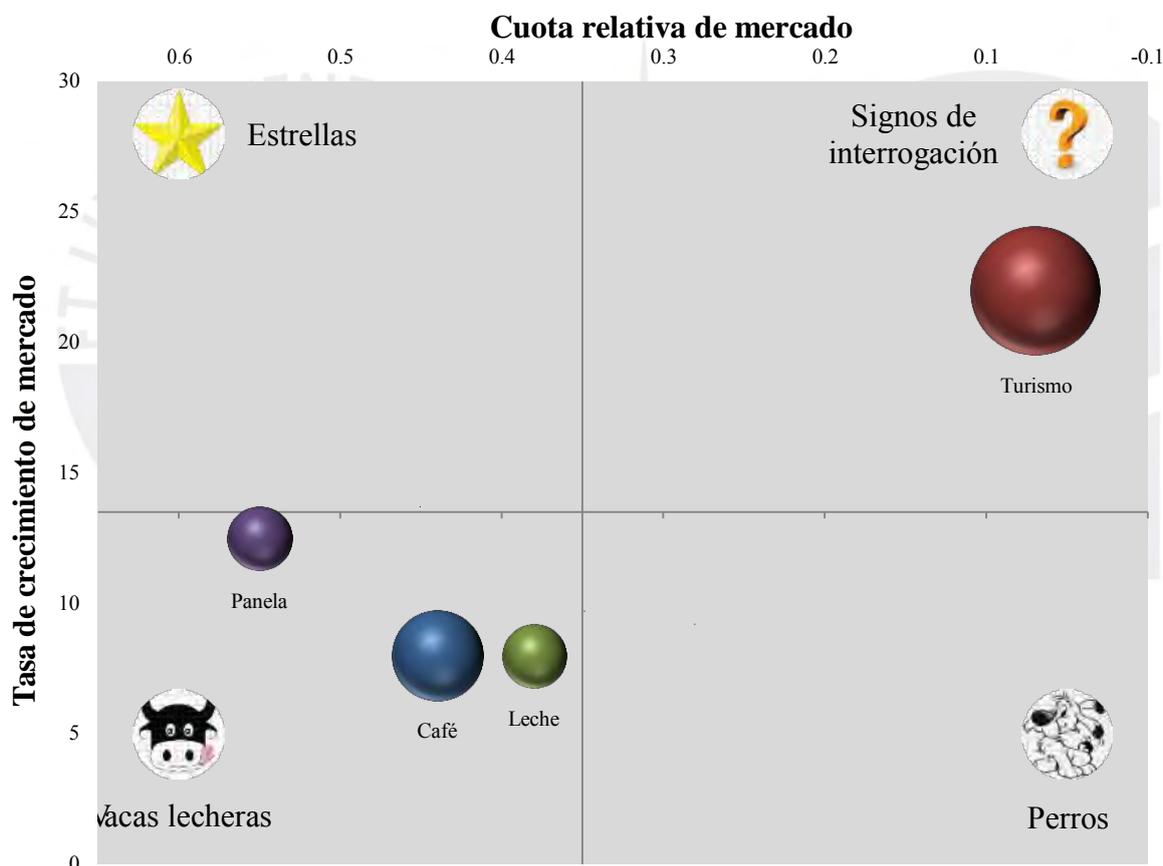


Figura 11. Matriz BCG para la provincia de Bongará.

Una organización exitosa es aquella que tiene productos con tasas de crecimiento y cuotas de participación relativa diferentes. Según D'Alessio (2015), la secuencia correcta es que los productos Vacas Lecheras deben ser relanzados para convertirse en Signo de

Interrogación, los Perros deben ser eliminados, los Interrogantes deben convertirse en Estrellas, y las Estrellas en Vacas Lecheras.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta herramienta emplea los puntajes totales ponderados de las matrices EFI y EFE. Estos valores se grafican en la MIE, en la cual la intersección de ambos valores se localiza en una de las nueve celdas de la matriz. De acuerdo con la ubicación, se propone cuál es la mejor estrategia entre las tres posibles: (a) intensivas o de integración, (b) penetración en el mercado o desarrollo de productos, y (c) defensivas. La Figura 12 muestra la aplicación de la MIE para la provincia de Bongará.

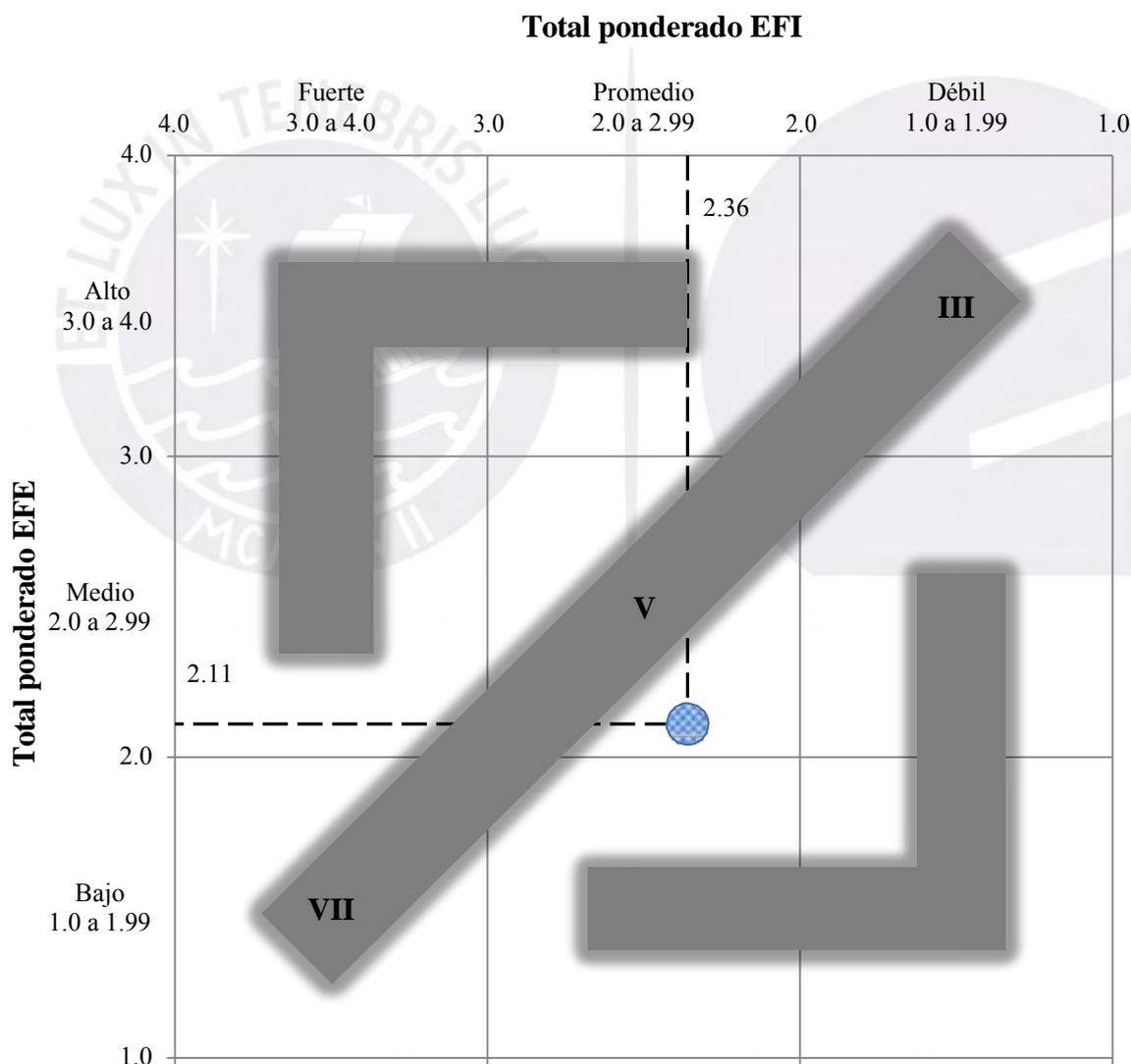


Figura 12. Matriz IE para la provincia de Bongará.

Según la Figura 12, la intersección ocurre en la Celda V, lo que implica una posición interna promedio, de acuerdo con el valor ponderado de 2.36 de la MEFI, intersectado con una ligera media posición externa (2.11 de la MEFÉ). La Celda V está ubicada en la región dos (celdas III, V, y VII). Esta herramienta sugiere invertir de manera selectiva y gestionar adecuadamente la ganancia de las actividades productivas seleccionadas (i.e., café, panela, leche, y turismo), empleando las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, y diversificación concéntrica. Ello está en concordancia con la recomendación de la MBCG. Con los recursos liberados, la MIE sugiere emplearlos para desarrollar sectores importantes actualmente como el agropecuario (i.e., café, leche, y panela) y el turismo. Esta postura defensiva o cautelosa es también consistente con el resultado que brindó la MPEYEA.

### **6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)**

Esta matriz ayuda a determinar la estrategia más apropiada para una organización, basándose en dos pilares: (a) crecimiento del mercado (i.e., rápido o lento) y (b) la posición competitiva en dicho mercado (i.e., fuerte o débil). La primera graficada en el eje vertical y la segunda en el eje horizontal. La Figura 13 muestra la MGE para la provincia de Bongará.

Según esta matriz, la provincia de Bongará se ubica especialmente en el Cuadrante III, con un ligero ingreso al Cuadrante II. Ubicarse en el Cuadrante II implica una posición competitiva débil en mercados de crecimiento rápido (i.e., turismo), y al tener presencia importante en el Cuadrante III implica una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento (i.e., café, leche, y panela). Para el turismo que está ubicado en el Cuadrante II, es recomendable usar estrategias de desarrollo de mercados y; para los productos (i.e., panela, leche, y café) ubicados en el Cuadrante III, es recomendable usar las estrategias de: (a) desarrollo de producto y (b) diversificación concéntrica.

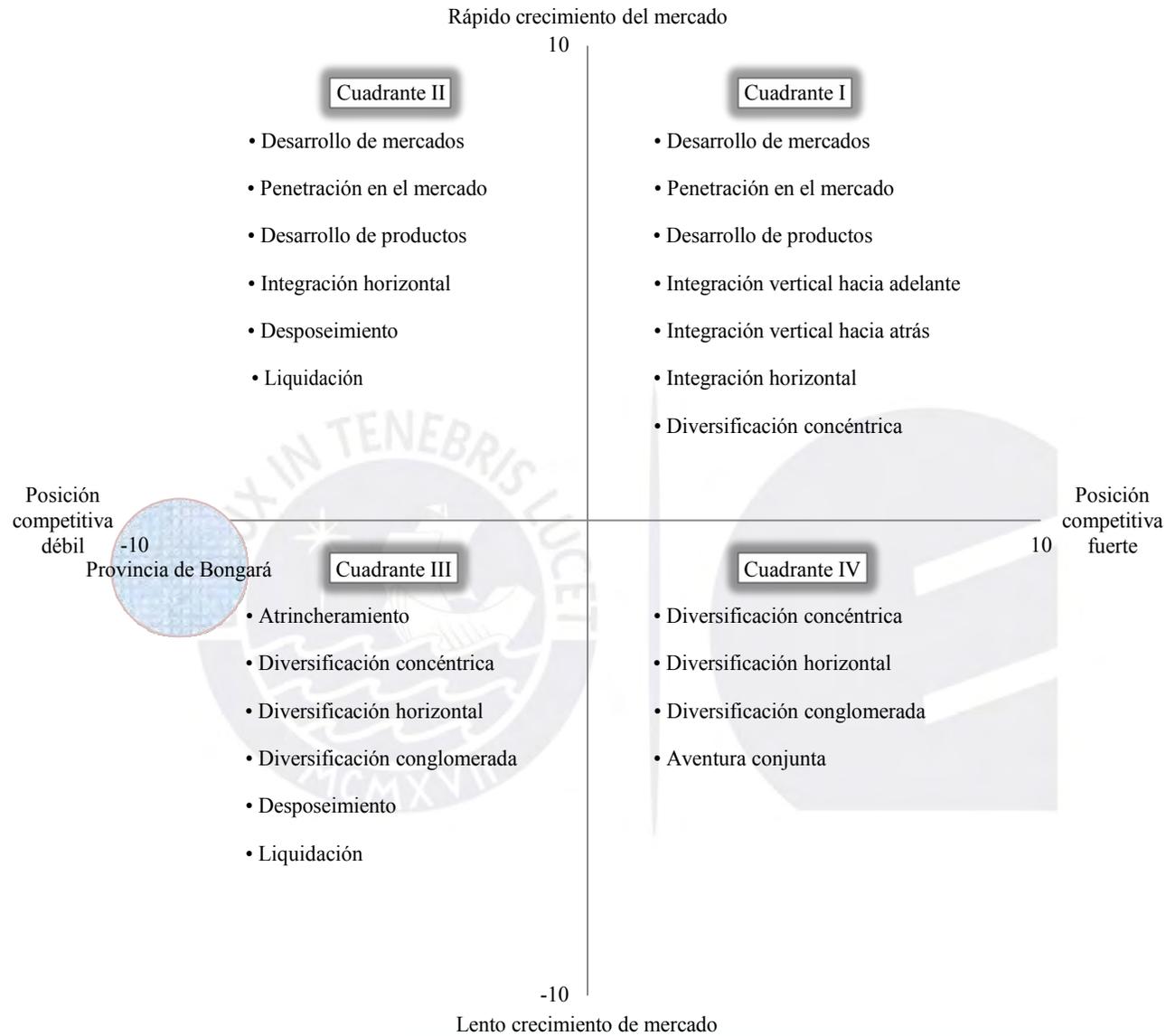


Figura 13. Matriz GE para la provincia de Bongará.

## **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

D'Alessio (2015) explicó que en esta matriz se agrupan todas las estrategias generadas en la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE, para detectar cuáles son repetidas y en qué cantidad, y qué otra estrategia debe ser agregada que no lo fue en las etapas anteriores. Las 22 estrategias generadas para Bongará se reúnen en esta etapa de emparejamiento en la MDE (ver Tabla 29), y las que obtuvieron un valor total de tres o cuatro se consideran estrategias retenidas que son útiles para las matrices posteriores.

## **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Según D'Alessio (2015), esta matriz clasifica primero las estrategias en grupos, y luego se computa un valor que indica el atractivo de la estrategia. La herramienta sugiere emplear las de mayor puntaje por darse entendido que son las mejores, y estas se consideran estrategias específicas. Los valores de entrada para la matriz provienen de las estrategias retenidas de la MDE. También se usan los factores determinantes de éxito de la MEFI y MEFÉ y cada factor es juzgado a partir de la pregunta ¿Afecta este factor a la elección de la estrategia?

En el caso de Bongará, las estrategias retenidas de la MDE se pueden agrupar en cuatro grupos: (a) gestión municipal, (b) desarrollo sectorial, (c) desarrollo específico para el sector agropecuario/agroindustria, y (d) desarrollo específico para el turismo. En la Tabla 30 se muestra la MCPE para el grupo de estrategias que busca mejorar el sector agropecuario, agroindustrial, y del turismo.

## **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

D'Alessio (2015) explicó que esta herramienta sirve para filtrar las estrategias retenidas de la MCPE usando cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. La Tabla 31 muestra la MR para Bongará.

Tabla 29

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la Provincia de Bongará

		Estrategia específica	Estrategia alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO1	Realizar estudio de benchmarking sectorial con los principales competidores de Bongará (F1, F2, F3, O1, O3, O4, y O6)	Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
2	FO2	Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)	Desarrollo de producto y diversificación concéntrica	X		X	X	X	4
3	FO3	Promover la inversión privada y pública en la explotación de recursos agropecuarios y de turismo (F1, F2, F3, F4, O1, O3, O6, y O7)	Alianza estratégica	X					1
4	FO4	Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)	Desarrollo de producto y penetración en el mercado	X		X	X	X	4
5	FO5	Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)	Desarrollo de mercado	X		X		X	3
6	FO6	Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)	Desarrollo de producto, diversificación concéntrica, y penetración en el mercado	X		X	X	X	4
7	FA1	Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)	Desarrollo de producto y penetración en el mercado	X		X	X	X	4
8	FA2	Impartir capacitación que sensibilice a la población en temas de conservación de la riqueza ecológica y cuidado del medioambiente (F1, F5, y A6)	Alianza estratégica	X					1
9	FA3	Mejorar el mantenimiento y obras de prevención en las redes viales (F6 y A5)	Alianza estratégica	X					1
10	FA4	Educar a la población sobre las ventajas de la formalización como (i.e., desarrollo de marca, presencia en mercados internacionales, y acceso a créditos financieros) (F1, F2, F3, y A2)	Alianza estratégica	X					1
11	FA5	Establecer mecanismos de control que permitan erradicar la tala ilegal y desarrollar programas de reforestación (F1 y A6)	Alianza estratégica	X					1
12	DO1	Mejorar la gestión y planificación pública a través de alianzas con instituciones pedagógicas públicas o privadas (D1, D3, y O3)	Alianza estratégica	X					1
13	DO2	Mejorar la infraestructura de saneamiento, salud, y electricidad con la participación del Estado y organizaciones privadas (D3, D4, O2, y O8)	Alianza estratégica	X					1
14	DO3	Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)	Aventura conjunta y desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
15	DO4	Mejorar la productividad agropecuaria con el uso de infraestructura de riego para explotar mejor los recursos hídricos, con apoyo estatal y privado (D2, D5, O2, O3, O5, y O8)	Alianza estratégica	X					1
16	DO5	Crear alianzas estratégicas con instituciones pedagógicas para la capacitación de docentes (D3 y O2)	Alianza estratégica	X					1
17	DO6	Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)	Alianza estratégica y diversificación concéntrica	X		X	X	X	4
18	DO7	Gestionar la construcción de las vías vecinales, iniciando por la vía Puente Vilcaniza-Jumbilla (D7, O2, y O8)	Alianza estratégica	X					1
19	DA1	Suscribir convenios para implementar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios (D1, D3, D4, D5, D6, A2, A4, y A6)	Alianza estratégica	X					1
20	DA2	Rendir cuentas y trabajar con transparencia para evitar conflictos sociales (D1, D3, y A4)	Alianza estratégica	X					1
21	DA3	Establecer convenios con instituciones internacionales que realicen investigación en temas de mejoramiento de semillas, ganado, y desarrollo de proyectos (D5, D7, y A5)	Alianza estratégica y desarrollo de producto	X		X		X	3
22	DA4	Desarrollar mesas de diálogo entre el Gobierno regional, provincial, empresas privadas, y la comunidad (D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, y A6)	Alianza estratégica	X					1
23	DA5	Reforestar y recuperar áreas silvestres dañadas (D3, D4, A5, y A6)	Alianza estratégica	X					1

Tabla 30

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Provincia de Bongará

	FO1		FO2		FO4		FO5		FO6		FA1		DO3		DO6		DA3		
	Realizar un estudio de benchmarking sectorial con los principales competidores de Bongará (F1, F2, F3, O1, O3, O4, y O6)	Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)	Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)	Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)	Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)	Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)	Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)	Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)	Establecer convenios con instituciones internacionales que realicen investigación en temas de mejoramiento de semillas, ganado, y desarrollo de proyectos (D5, D7, y A5)										
Factores determinantes de éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																			
O1. Legislación peruana abierta y favorable para la inversión nacional y extranjera en todos los sectores de la economía	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
O2. Programas estatales de incentivo económico que priorizan a regiones pobres	0.06	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09
O3. Crecimiento de las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales	0.08	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27
O4. Crecimiento sostenido del turismo nacional e internacional	0.08	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09
O5. Políticas de gestión ambiental para el desarrollo de actividades sostenibles	0.07	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09
O6. Incremento de demanda de productos orgánicos en el mundo	0.07	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36
O7. Vuelos directos a Chachapoyas y Jaén	0.07	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09
O8. Crecimiento económico del Perú en la última década	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
<b>Amenazas</b>																			
A1. Regulaciones gubernamentales deficientes	0.08	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
A2. Alto nivel de la informalidad de la economía (20% del PBI en 2016)	0.07	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
A3. Deficiente inversión del Estado en tecnología, investigación, y desarrollo en todos los sectores	0.07	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09
A4. Conflictos sociales y políticos	0.07	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09
A5. Deslizamientos, inundaciones, y plagas en los cultivos	0.05	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
A6. Tala ilegal	0.05	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
<b>Fortalezas</b>																			
F1. Atractivo turístico diverso (i.e., caratas, lagunas, flora, fauna, y restos arqueológicos)	0.06	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09
F2. Producción pecuaria (i.e., vacas y leche)	0.10	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36
F3. Potencial agroindustrial y exportador de café y panela (i.e., caña de azúcar)	0.07	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36
F4. Producción agrícola destinada a consumo animal (i.e., pastos, maíz amarillo duro, y cultivos hidropónicos caseros)	0.08	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27
F5. Abundancia de recursos hídricos (i.e., cuenca de ríos y lagos)	0.07	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
F6. Red nacional vial al 100% pavimentada	0.06	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09
<b>Debilidades</b>																			
D1. Planeamiento estratégico desactualizado y débil gestión pública	0.12	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
D2. Deficiente inversión en tecnología e innovación	0.08	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09
D3. Bajo nivel educativo, alta tasa de analfabetismo, pobreza, y falta de servicios básicos	0.08	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18
D4. Bajo posicionamiento turístico en el ámbito nacional e internacional, y falta infraestructura	0.05	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09
D5. Baja competitividad agropecuaria-industrial (i.e., minifundismo y riego a secano)	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	2	0.18
D6. Escasa asociatividad que dificulta acceso a crédito y asistencia técnica	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18
D7. Baja densidad vial vecinal	0.05	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4.77</b>	<b>5.58</b>	<b>7.74</b>	<b>7.02</b>	<b>6.48</b>	<b>5.22</b>	<b>6.66</b>	<b>5.04</b>	<b>4.41</b>									

Nota. 1 = No atractivo (no aceptable), 2 = Algo atractivo (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractivo (aceptable), 4 = Altamente atractivo (muy aceptable).

Tabla 31

*Matriz de Rumelt para la Provincia de Bongará*

	Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	FO2 Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	FO4 Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	FO5 Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	FO6 Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	FA1 Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	DO3 Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	DO6 Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.9 Matriz de Ética (ME)**

Según D'Alessio (2015), esta matriz busca verificar que las estrategias específicas escogidas no vulneren aspectos relacionados con los derechos y la justicia y que sean adecuadas para fines utilitarios. Si alguna de las estrategias al ser evaluadas vulnera los derechos humanos es injusta o negativa para alcanzar los resultados estratégicos, no debe retenerse. La Tabla 32 muestra la ME para Bongará.

## Matriz de Ética para la Provincia de Bongará

Estrategia específica	Derechos						Justicia			Utilitarismo			
	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al libre proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
FO2 Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO4 Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO5 Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO6 Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA1 Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO3 Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO6 Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

D'Alessio (2015) explicó que las estrategias retenidas que exitosamente han pasado por los filtros de las diferentes matrices anteriormente explicadas, se convierten en estrategias primarias, y las no retenidas en estrategias de contingencia. Estas últimas se dividen en tres grupos. El tercero lo conforman las que no alcanzaron el puntaje mínimo de tres en la MDE. El segundo las que no alcanzaron el puntaje de cinco en la MCPE. Y el primer grupo de contingencia, las que no pasaron la Matriz de Rumelt. Las que fallaron la Matriz de Ética simplemente se descartan. Si una estrategia primaria fallara en su aplicación o hubieran dificultades de distinta índole, el gerente debe evaluar las de contingencia para ver cuál podría utilizar. Esta herramienta clasifica las estrategias según esos grupos. La Tabla 33 muestra la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para Bongará.

Tabla 33

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para la Provincia de Bongará*

Estrategia retenida	
FO2	Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)
FO4	Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)
FO5	Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)
FO6	Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)
FA1	Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)
DO3	Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)
DO6	Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)
Estrategia de contingencia	
FO1	Realizar un estudio de benchmarking sectorial con los principales competidores de Bongará (F1, F2, F3, O1, O3, O4, y O6)
DA3	Establecer convenios con instituciones internacionales que realicen investigación en temas de mejoramiento de semillas, ganado, y desarrollo de proyectos (D5, D7, y A5)

## 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

D'Alessio (2015) explicó que esta herramienta permite verificar que las estrategias estén alineadas a los OLP, determinando exactamente cuáles estrategias contribuyen a materializar un OLP. La Tabla 34 muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para Bongará.

*Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para la Provincia de Bongará*

Visión						
Para 2028, Bongará alcanzará un Índice de Desarrollo Humano mayor a 0.5, debido al crecimiento sostenible de sus actividades económicas, siendo considerada como uno de los principales destinos turísticos del Perú, la más importante cuenca lechera de la región, y un referente en producción agroindustrial de café y panela para exportación.						
Interés	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	
1	Mejorar la gestión pública y la organización poblacional	Para 2028, la industria de la panela generará	Para 2028, la industria del café generará	Para 2028, la producción anual de leche estará valorizada en US\$535,000.	Para 2028, la industria turística generará US\$21'800,000 en ventas anuales. En 2017, su mayor atractivo turístico, la catarata Gocta, generó un valor estimado de US\$3'100,000.	Para 2028, Bongará alcanzará un Índice de Desarrollo Humano de 0.5000. En 2012, fue de 0.3498.
2	Mejorar la educación	US\$1'760,000 en ventas anuales. En 2013, se estimó que generó US\$372,000.	US\$2'000,000 en ventas anuales. En 2012, generó US\$750,000.	En 2016, su producción tuvo un valor de US\$215,000.		
3	Mejorar la infraestructura vial, de saneamiento básico, y de salud					
4	Promover e industrializar los sectores de mayor potencial económico					
5	Impulsar el turismo					
Estrategia						
FO2	Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)				X	X
FO4	Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)	X	X	X	X	X
FO5	Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)	X	X			X
FO6	Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)	X	X	X	X	X
FA1	Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)	X	X	X		X
DO3	Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)	X	X	X	X	X
DO6	Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)				X	X

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

Según D'Alessio (2015), esta matriz confronta las estrategias retenidas con las posibles acciones de los competidores (i.e., actuales, sustitutos, y entrantes) y los aliados o socios. La Tabla 35 muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para Bongará.

Tabla 35

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para la Provincia de Bongará*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Chachapoyas (leche y turismo)	Rodríguez de Mendoza (panela)	Bagua (café)
FO2 Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)	Iniciar una promoción agresiva aliándose con los principales operadores turísticos	Indiferente	Indiferente
FO4 Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)	Fortalecimiento de su marca buscando promoción y mayor posicionamiento	Fortalecimiento de la marca buscando promoción y mayor posicionamiento	Fortalecimiento de la marca buscando promoción y mayor posicionamiento
FO5 Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)	Indiferente	Buscar alianzas estratégicas internacionales que faciliten los canales de distribución	Buscar alianzas estratégicas internacionales que faciliten los canales de distribución
FO6 Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)	Gestionar la inversión pública y privada para adquirir tecnología e infraestructura en todos los sectores	Gestionar la inversión pública y privada para adquirir tecnología e infraestructura en todos los sectores	Gestionar la inversión pública y privada para adquirir tecnología e infraestructura en todos los sectores
FA1 Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)	Implementar nuevas tecnologías que incrementen su producción	Implementar nuevas tecnologías que incrementen la producción	Implementar nuevas tecnologías que incrementen la producción
DO3 Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)	Continuar con el proceso de formalización empleando una campaña agresiva	Continuar con el proceso de formalización empleando una campaña agresiva	Continuar con el proceso de formalización empleando una campaña agresiva
DO6 Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)	Crear nuevos productos turísticos relacionados: turismo rural y de aventura	Indiferente	Indiferente

### 6.13 Conclusiones

En este capítulo se realizó la creación de estrategias por la combinación o emparejamiento entre recursos y habilidades internas con las amenazas y oportunidades externas, a través de cinco matrices (i.e., MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE). Asimismo, en esta fase se evaluaron las estrategias con el apoyo de las cuatro matrices (MDE, MCPE, MR, y ME) para identificar las mejores estrategias de acción para la provincia de Bongará. Estas son la base para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Las estrategias son seleccionadas a partir de su relevancia y calidad; asimismo, son separadas entre las que son retenidas y las de contingencia. Estas sugieren postura defensiva, con productos Vacas Lecheras (i.e., leche, café, y panela) que requieren desarrollo de productos, penetración en el mercado, y diversificación concéntrica para impulsarlos, donde prime una eficiencia de costos, con el uso de tecnología e infraestructura adecuado en estos procesos productivos. Respecto al producto Estrella (i.e., turismo), sugieren desarrollo de productos. En todos los casos, las alianzas estratégicas o formación de clúster son importantes para accesos a capacitación o benchmarking, manejo de volumen de producción, y acceso a créditos financieros. Finalmente, es importante considerar la reacción de los competidores puesto que como se explicó en el Capítulo V, se deben considerar todos los factores. En suma, con estas estrategias se busca aprovechar las fortalezas internas y oportunidades del entorno para alcanzar los objetivos a largo plazo.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es la etapa donde se define de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión; implica convertir los planes estratégicos en acciones y luego en resultados. La implementación es exitosa en la medida que la provincia logre sus objetivos estratégicos o a largo plazo, los cuales son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos a corto plazo (OCP), que son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. Por ello, los OCP deben ser claros y verificables de manera que su cumplimiento sea eficaz (D'Alessio, 2015).

### 7.1 Objetivos Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo para la provincia de Bongará son:

**Objetivo a largo plazo 1 (OLP1).** Para 2028, la industria de la panela generará US\$1'760,000 en ventas anuales. En 2013 se estimó que generó US\$372,000.

**Objetivo a corto plazo 1.1 (OCP1.1).** En 2020, se ejecutará un programa de fomento a la asociatividad entre productores y el programa de capacitación a los agricultores para incrementar su productividad y competitividad.

**Objetivo a corto plazo 1.2 (OCP1.2).** Desde 2019, se incrementará el rendimiento de producción por hectárea en 1.25% anual, siendo en 2018 de 94 t/Ha. A un horizonte de cuatro años se debe llegar a 107 t/Ha, a través del uso de nuevas tecnologías de cultivo, riego, y procesos de producción.

**Objetivo a corto plazo 1.3 (OCP1.3).** En 2019, se creará la marca Bongará para los productos de panela, los que cumplirán con los estándares de calidad internacional y se empezará la venta a los supermercados de Lima y la exportación a Europa, EE. UU., y Asia.

**Objetivo a corto plazo 1.4 (OCP1.4).** A partir de 2020, se organizarán tres eventos anuales para productores de panela orgánica, con la presencia de las principales empresas comercializadoras del país y del extranjero.

**Objetivo a largo plazo 2 (OLP2).** Para 2028, la industria del café generará US\$2'000,000 en ventas anuales. En 2012 generó US\$750,000.

*Objetivo a corto plazo 2.1 (OCP2.1).* Desde 2019, se diseñarán y ejecutarán programas anuales de capacitación y entrenamiento, proporcionados por entidades públicas y privadas, sobre temas de: (a) plan de marketing (i.e., marketing estratégico, operativo, y análisis financiero), (b) mejoras en el proceso de producción, y (c) nuevas técnicas e infraestructura utilizados en los mejores referentes nacionales e internacionales (i.e., benchmarking).

*Objetivo a corto plazo 2.2 (OCP2.2).* En 2019, se realizará un estudio de evaluación y diagnóstico del sistema de producción actual de café y desarrollo de propuestas para mejorar el proceso productivo y alcanzar estándares requeridos por mercados nacionales e internacionales. Las propuestas de mejora deberán incluir: (a) metrado y presupuesto estimado, (b) cronograma por etapa de desarrollo, y (c) sugerencias de obtención de financiamiento (i.e., recursos propios o autofinanciamiento, entidades públicas y privadas, y ONG).

*Objetivo a corto plazo 2.3 (OCP2.3).* Desde 2019, se incrementará el rendimiento (t/Ha) de café en 7.5% anual, siendo en 2018 de 0.81 t/Ha y para 2028 será de 1.67 t/Ha.

*Objetivo a corto plazo 2.4 (OCP2.4).* En 2019, se creará la marca Bongará de productos de café, para cumplir con estándares de calidad de mercados nacionales e internacionales.

*Objetivo a corto plazo 2.5 (OCP2.5).* Formalizar las propiedades de los productores de café a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán formalizadas el 100% de propiedades, para facilitar acceso a financiamiento.

*Objetivo a corto plazo 2.6 (OCP2.6).* Desde 2019, se incrementará la afiliación de productores a asociaciones o cooperativas cafetaleras a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán afiliados el 100% de productores.

*Objetivo a corto plazo 2.7 (OCP2.7).* Desde 2020, organizar tres eventos anuales para productores de café y participar en tres ferias internacionales.

**Objetivo a largo plazo 3 (OLP3).** Para 2028, la producción anual de leche estará valorizada en US\$535,000. En 2016 su producción tuvo un valor de US\$215,000.

**Objetivo a corto plazo 3.1 (OCP3.1).** En 2019, se iniciarán las capacitaciones trimestrales para mejorar la crianza de ganado bovino de ordeño y el cultivo de pastizales.

**Objetivo a corto plazo 3.2 (OCP3.2).** En 2020, se empleará el mejoramiento genético en las vacas de ordeño, para mejorar el rendimiento del volumen de leche por cada unidad.

**Objetivo a corto plazo 3.3 (OCP3.3).** En 2021, se industrializará el proceso de extracción de leche bovina, empleando equipos de alta tecnología.

**Objetivo a largo plazo 4 (OLP4).** Para 2028, la industria turística generará US\$21'800,000 en ventas anuales. En 2017 su mayor atractivo turístico, la catarata del Gocta, generó un estimado de US\$3'100,000.

**Objetivo a corto plazo 4.1 (OCP4.1).** En 2019, se pondrá en marcha el Plan de Desarrollo Integral Turístico y la creación de la Dirección Provincial de Turismo.

**Objetivo a corto plazo 4.2 (OCP4.2).** En 2019, la provincia firmará alianzas estratégicas con agencias de viajes, el Gobierno Regional de Amazonas, PROMPERÚ, el MINCETUR, el Ministerio de Cultura, y otras empresas privadas, con el fin de posicionar y promocionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura.

**Objetivo a corto plazo 4.3 (OCP4.3).** En 2019, se iniciará el proceso de capacitación de las personas y empresas involucradas o relacionadas directamente con el sector turismo, considerando que en tres años se deberá capacitar al 100% de estas personas.

**Objetivo a corto plazo 4.4 (OCP4.4).** En 2020, se desarrollarán dos nuevos circuitos turísticos, que deben agrupar a los diferentes atractivos arqueológicos y ecológicos de la provincia.

**Objetivo a corto plazo 4.5 (OCP4.5).** En 2019, se creará una página web dedicada a promocionar Bongará, con información sobre las nuevas rutas, los atractivos turísticos, y los servicios que se brindan. La página web estará financiada y patrocinada por las empresas privadas de la provincia y de la región.

**Objetivo a largo plazo 5 (OLP5).** Para 2028, Bongará alcanzará un Índice de Desarrollo Humano de 0.5000. En 2012, fue de 0.3498.

**Objetivo a corto plazo 5.1 (OCP5.1).** Para 2024, incrementar en 50% el número de instituciones educativas de nivel secundario, instituciones educativas con modalidad adultos de educación básica alternativa (CEBA), centros educativos ocupacionales, y docentes.

**Objetivo a corto plazo 5.2 (OCP5.2).** Para 2026, se contará con un instituto superior pedagógico y un instituto superior técnico.

**Objetivo a corto plazo 5.3 (OCP5.3).** Para 2019, se desarrollarán expedientes técnicos y se ejecutarán obras de servicios básicos (i.e., agua potable, alcantarillado, y energía eléctrica). El 75% de la población no tienen agua potable y desagüe, y un 45% no tienen energía eléctrica. Por lo tanto, cada año se ejecutarán el 10% de los proyectos de la infraestructura faltante en los distritos y; para 2028, el 100% de la población contarán con estos servicios básicos.

**Objetivo a corto plazo 5.4 (OCP5.4).** Para 2026, se incrementará el número de postas de salud en 50%. En 2016, existían 40, así como incrementar el personal en salud a 25 por 10,000 habitantes. En 2016, era 13.9 por 10,000 habitantes. Este personal deberá trabajar en la prevención de enfermedades y educación en nutrición.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo**

Los recursos son los insumos que facilitan la ejecución de la estrategia y refuerzan las competencias distintivas que llevarán a la provincia hacia la visión esperada (D'Alessio, 2015). En la Tabla 36 se detallan los recursos asignados para el cumplimiento de cada uno de las OCP de Bongará.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial para implementar las estrategias. Son las que apoyan el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras del accionar correcto, estando alineadas con los valores (D'Alessio, 2015). Las políticas de la provincia que fueron elaboradas de acuerdo con las estrategias se muestran en la Tabla 37.

Tabla 36  
Recursos Asignados para la Provincia de Bongará

OLP	OCP	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año proyectado										Recursos asignados a los objetivos a corto plazo				
					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos	
OPL 1. Para 2028, la industria de la papa generará US\$1'760,000 en ventas anuales. En 2013 se estimó que generó US\$372,000.	Objetivo a corto plazo 1.1 (OCP1.1). En 2020, se ejecutará un programa de fomento a la asociatividad entre productores y el programa de capacitación a los agricultores para incrementar su productividad y competitividad.	Presidente del Gobierno Regional y alcalde provincial de Bongará	Elaboración de programa de asociatividad	%		100										MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	PRODUCE y equipos informáticos
	Objetivo a corto plazo 1.2 (OCP1.2). Desde 2019, se incrementará el rendimiento de producción por hectárea en 1.25% anual, siendo en 2018 de 94 t/Ha. A un horizonte de cuatro años se debe llegar a 107 t/Ha, a través del uso de nuevas tecnologías de cultivo, riego, y procesos de producción.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Rendimiento de producción	t/Ha	95	97	98	99	100	101	103	104	105	107		MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Infraestructura de irrigación y equipamiento de movimiento de tierras	Gobierno Regional de Amazonas, MINAGRI, y Municipalidad Provincial de Bongará	PRODUCE, soporte técnico en el proceso productivo, y centro para investigación de semillas
	Objetivo a corto plazo 1.3 (OCP1.3). En 2019, se creará la marca Bongará para los productos de papa, los que cumplirán con los estándares de calidad internacional y se empezará la venta a los supermercados de Lima y la exportación a Europa, EE. UU., y Asia.	Alcalde provincial de Bongará	Creación de marca Bongará	%	100											MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	PRODUCE, equipos informáticos, y desarrollo de página web
	Objetivo a corto plazo 1.4 (OCP1.4). A partir de 2020, se organizarán tres eventos anuales para productores de papa orgánica, con la presencia de las principales empresas comercializadoras del país y del extranjero.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Eventos anuales de productores de papa	%		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	PRODUCE
OPL 2. Para 2028, la industria del café generará US\$2'000,000 en ventas anuales. En 2012 generó US\$750,000.	Objetivo a corto plazo 2.1 (OCP2.1). Desde 2019, se diseñarán y ejecutarán programas anuales de capacitación y entrenamiento, proporcionados por entidades públicas y privadas, sobre temas de: (a) plan de marketing (i.e., marketing estratégico, operativo, y análisis financiero), (b) mejoras en el proceso de producción, y (c) nuevas técnicas e infraestructuras utilizadas en los mejores referentes nacionales e internacionales (i.e., benchmarking).	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Diseño y ejecución de programas anuales de capacitación y entrenamiento	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina: computador y proyector	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	PRODUCE
	Objetivo a corto plazo 2.2 (OCP2.2). En 2019, se realizará un estudio de evaluación y diagnóstico del sistema de producción actual de café y desarrollo de propuestas para mejorar el proceso productivo y alcanzar estándares requeridos por mercados nacionales e internacionales. Las propuestas de mejora deberán incluir (a) muestreo y presupuesto estimado, (b) cronograma por etapa de desarrollo, y (c) sugerencias de obtención de financiamiento (i.e., recursos propios o autofinanciamiento, entidades públicas y privadas, y ONG).	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Estudio de evaluación y diagnóstico del sistema de producción actual de café	%	100											MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	PRODUCE
	Objetivo a corto plazo 2.3 (OCP2.3). Desde 2019, se incrementará el rendimiento (t/Ha) de café en 7.5% anual, siendo en 2018 de 0.81 t/Ha y para 2028 será de 1.67 t/Ha.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Rendimiento de producción	t/Ha	0.87	0.93	1.00	1.08	1.16	1.25	1.34	1.44	1.55	1.67		MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Infraestructura de irrigación y equipamiento de movimiento de tierras	Gobierno Regional de Amazonas, MINAGRI, y Municipalidad Provincial de Bongará	PRODUCE, soporte técnico en el proceso productivo, y centro para investigación de semillas
	Objetivo a corto plazo 2.4 (OCP2.4). En 2019, se creará la marca Bongará de productos de café, para cumplir con estándares de calidad de mercados nacionales e internacionales.	Alcalde provincial de Bongará	Creación de marca Bongará	%	100											MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	PRODUCE, equipos informáticos, y desarrollo de página web
	Objetivo a corto plazo 2.5 (OCP2.5). Formalizar las propiedades de los productores de café a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán formalizadas el 100% de propiedades, para facilitar acceso a financiamiento.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Formalización de propiedades	%	20	40	60	80	100							MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Gobierno Regional de Amazonas, MINAGRI, y Municipalidad Provincial de Bongará	Comisión de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPI)
	Objetivo a corto plazo 2.6 (OCP2.6). Desde 2019, se incrementará la afiliación de productores a asociaciones o cooperativas cafetaleras a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán afiliados el 100% de productores.	Presidente del Gobierno Regional, Director Regional de Agricultura y Alcalde provincial de Bongará	Afiliación de productores	%	20	40	60	80	100							MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Gobierno Regional de Amazonas y Municipalidad Provincial de Bongará	PRODUCE
	Objetivo a corto plazo 2.7 (OCP2.7). Desde 2020, organizar tres eventos anuales para productores de café y participar en tres ferias internacionales.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Eventos anuales de productores de café	%		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	PRODUCE
OPL 3. Para 2028, la producción anual de leche estará valorizada en US\$535,000. En 2016 su producción tuvo un valor de US\$215,000.	Objetivo a corto plazo 3.1 (OCP3.1). En 2019, se iniciarán las capacitaciones trimestrales para mejorar la crianza de ganado bovino de ordeño y el cultivo de pastizales.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Diseño y ejecución de capacitaciones trimestrales	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de oficina: computador y proyector	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	PRODUCE
	Objetivo a corto plazo 3.2 (OCP3.2). En 2020, se empleará el mejoramiento genético en las vacas de ordeño, para mejorar el rendimiento del volumen de leche por cada unidad.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Mejoramiento genético bovino	%		100										MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento y laboratorios para inseminación artificial y mejoramiento genético	Gobierno Regional de Amazonas y Municipalidad Provincial de Bongará	PRODUCE
	Objetivo a corto plazo 3.3 (OCP3.3). En 2021, se industrializará el proceso de extracción de leche bovina, empleando equipos de alta tecnología.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Agricultura, y alcalde provincial de Bongará	Industrialización del proceso de extracción de leche	%		100										MEF, Gobierno Regional, MINAGRI, Municipalidad Provincial, ONG, y productores privados	Equipamiento de extracción de leche bovina	Gobierno Regional de Amazonas y Municipalidad Provincial de Bongará	PRODUCE
OPL 4. Para 2028, la industria turística generará US\$21'800,000 en ventas anuales. En 2017 su mayor atractivo turístico, la catarata del Gocta, generó un estimado de US\$3'100,000.	Objetivo a corto plazo 4.1 (OCP4.1). En 2019, se pondrá en marcha el Plan de Desarrollo Integral Turístico y la creación de la Dirección Provincial de Turismo.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Comercio Exterior y Turismo, y alcalde provincial de Bongará	Ejecución del plan de desarrollo integral turístico	%	100											MEF, Gobierno Regional, DIRCETUR, Municipalidad Provincial, ONG, productores, y empresas privadas	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Gobierno Regional de Amazonas y Municipalidad Provincial de Bongará	DIRCETUR
	Objetivo a corto plazo 4.2 (OCP4.2). En 2019, la provincia firmará alianzas estratégicas con agencias de viajes, el Gobierno Regional de Amazonas, PROMPERU, el MINCETUR, el Ministerio de Cultura, y otras empresas privadas, con el fin de posicionar y promocionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Comercio Exterior y Turismo, y alcalde provincial de Bongará	Firmar alianzas estratégicas	%	100											MEF, Gobierno Regional, DIRCETUR, Municipalidad Provincial, ONG, productores, y empresas privadas	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Gobierno Regional de Amazonas y Municipalidad Provincial de Bongará, y Consultor / Asesor	DIRCETUR
	Objetivo a corto plazo 4.3 (OCP4.3). En 2019, se iniciará el proceso de capacitación de las personas y empresas involucradas o relacionadas directamente con el sector turismo, considerando que en tres años se deberá capacitar al 100% de estas personas.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Comercio Exterior y Turismo, y alcalde provincial de Bongará	Diseño y ejecución de capacitaciones trimestrales	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	MEF, Gobierno Regional, DIRCETUR, Municipalidad Provincial, ONG, productores, y empresas privadas	Equipamiento de oficina: computador y proyector	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	DIRCETUR
	Objetivo a corto plazo 4.4 (OCP4.4). En 2020, se desarrollarán dos nuevos circuitos turísticos, que deben agrupar a los diferentes atractivos arqueológicos y ecológicos de la provincia.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Comercio Exterior y Turismo, y alcalde provincial de Bongará	Desarrollo de nuevos circuitos turísticos	%		100										MEF, Gobierno Regional, DIRCETUR, Municipalidad Provincial, ONG, productores, y empresas privadas	Equipamiento de oficina: computador y proyector	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	DIRCETUR
	Objetivo a corto plazo 4.5 (OCP4.5). En 2019, se creará una página web dedicada a promocionar Bongará, con información sobre las nuevas rutas, los atractivos turísticos, y los servicios que se brindan. La página web estará financiada y patrocinada por las empresas privadas de la provincia y de la región.	Presidente del Gobierno Regional, director regional de Comercio Exterior y Turismo, y alcalde provincial de Bongará	Desarrollo de página web de turismo en Bongará	%	100											MEF, Gobierno Regional, DIRCETUR, Municipalidad Provincial, ONG, productores, y empresas privadas	Equipamiento de oficina y unidad de transporte	Consultor / Asesor y personal de campo y gabinete	DIRCETUR, equipos informáticos, y desarrollo de página web
OPL 5. Para 2028, Bongará alcanzará un Índice de Desarrollo Humano de 0.5000. En 2012, fue de 0.3498.	Objetivo a corto plazo 5.1 (OCP5.1). Para 2024, incrementar en 50% el número de instituciones educativas de nivel secundario, instituciones educativas con modalidad adultos de educación básica alternativa (CEBA), centros educativos ocupacionales, y docentes.	Presidente del Gobierno Regional y alcalde provincial de Bongará	Incremento de instituciones educativas secundarias, CEBA, ocupacionales, y docentes	%	16.7	33.3	50	66.7	83.3	100						MEF, Gobierno Regional, Municipalidad Provincial, y ONG	Construcción de instituciones educativas	Incremento de docentes en la provincia	Suministro de equipos informáticos educativos y muebles
	Objetivo a corto plazo 5.2 (OCP5.2). Para 2026, se contará con un instituto superior pedagógico y un instituto superior técnico.	Presidente del Gobierno Regional y alcalde provincial de Bongará	Construcción de una institución educativa superior pedagógica, y técnica	%				50						100		MEF, Gobierno Regional, Municipalidad Provincial, y ONG	Construcción de una institución educativa pedagógica y técnica	Incremento de docentes de instituciones superiores	Suministro de equipos informáticos educativos y muebles
	Objetivo a corto plazo 5.3 (OCP5.3). Para 2019, se desarrollarán expedientes técnicos y se ejecutarán obras de servicios básicos (i.e., agua potable, alcantarillado, y energía eléctrica). El 75% de la población no tienen agua potable y desagüe, y un 45% no tienen energía eléctrica. Por lo tanto, cada año se ejecutarán el 10% de los proyectos de la infraestructura faltante en los distritos y, para 2028, el 100% de la población contarán con estos servicios básicos.	Presidente del Gobierno Regional y alcalde provincial de Bongará	Construcción de infraestructura de servicios y/o saneamiento	%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		MEF, Gobierno Regional, Municipalidad Provincial, y ONG	Construcción de servicios de agua potable y alcantarillado	Personal ejecutor especializado (tercero)	Suministro de equipamiento asociado
Objetivo a corto plazo 5.4 (OCP5.4). Para 2026, se incrementará el número de postas de salud en 50%. En 2016, existían 40, así como incrementar el personal en salud a 25 por 10,000 habitantes. En 2016, era 13.9 por 10,000 habitantes. Este personal deberá trabajar en la prevención de enfermedades y educación en nutrición.	Presidente del Gobierno Regional y alcalde provincial de Bongará	Construcción de postas de salud y del hospital general de la provincia	%	13	25	38	50	63	75	87.5	100				MEF, Gobierno Regional, Municipalidad Provincial, y ONG	Construcción de postas de salud y hospital provincial	Personal ejecutor especializado (tercero)	Suministro de equipamiento asociado	

Tabla 37

*Políticas de cada Estrategia para la Provincia de Bongará*

N°	Estrategia	P1. Promover la capacitación y el desarrollo humano de los actores de todas las industrias	P2. Realizar las actividades bajo el marco de la ley y de la ética	P3. Promover un trato justo al productor agropecuario	P4. Fomentar el desarrollo y progreso de las comunidades rurales más pobres	P5. Concientizar sobre responsabilidad social, la sostenibilidad, y el respeto a la naturaleza	P6. Promover la integración, la articulación, y la asociatividad de la cadena de valor de todas las industrias
E1	FO2	Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)	X		X	X	X
E2	FO4	Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)	X		X	X	X
E3	FO5	Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)	X		X	X	X
E4	FO6	Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)	X		X	X	X
E5	FA1	Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)	X	X	X	X	X
E6	DO3	Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)	X	X	X	X	X
E7	DO6	Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)	X	X		X	X

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

Para el logro de la visión, la estructura organizacional debe ser compatible con las estrategias seleccionadas para facilitar su implementación en pro del desarrollo de la provincia. Una estructura organizacional adecuada determina el éxito de la etapa de implementación (D'Alessio, 2015). Para que Bongará implemente sus estrategias de manera eficiente, se propone una estructura matricial (ver Figura 14), donde las comisiones trabajen de manera integrada, a partir de proyectos, estableciéndose equipos de trabajo multidisciplinario bajo una misma metodología y criterio de evaluación. Este tipo de organización permite que las personas y las funciones que deben cumplir, se entrelacen y complementen y, al ser menos jerárquica y vertical, brinda mayor autonomía y estimula la cooperación (Robbins & Judge, 2013).

#### **7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

La mejora de la productividad y competitividad de las actividades económicas que se plantean mediante estrategias en el presente plan, debe ejecutarse de forma adecuada, conociendo cuáles son las potencialidades y limitaciones del territorio, debido a que los ecosistemas amazónicos son complejos y frágiles y requieren de mayor conocimiento y de tecnologías adecuadas para su uso sostenible. Esta información se puede encontrar en el documento de *Zonificación Ecológica y Económica del Departamento de Amazonas* (Gobierno Regional de Amazonas, 2010), que identifica áreas con vocación agrícola, pecuaria, forestal, pesquera, minero-energética, de protección, de conservación de la biodiversidad, de ecoturismo, urbano-industrial, con problemas ambientales, que requieren reforestación, y vulnerables, todo ello para la formulación de políticas, planes, y programas orientados al ordenamiento territorial para el desarrollo. Por lo tanto, Bongará que presenta numerosos recursos turísticos categorizados principalmente como sitios naturales, requiere ponerlos en valor bajo una gestión sostenible considerando la información de dicho documento.

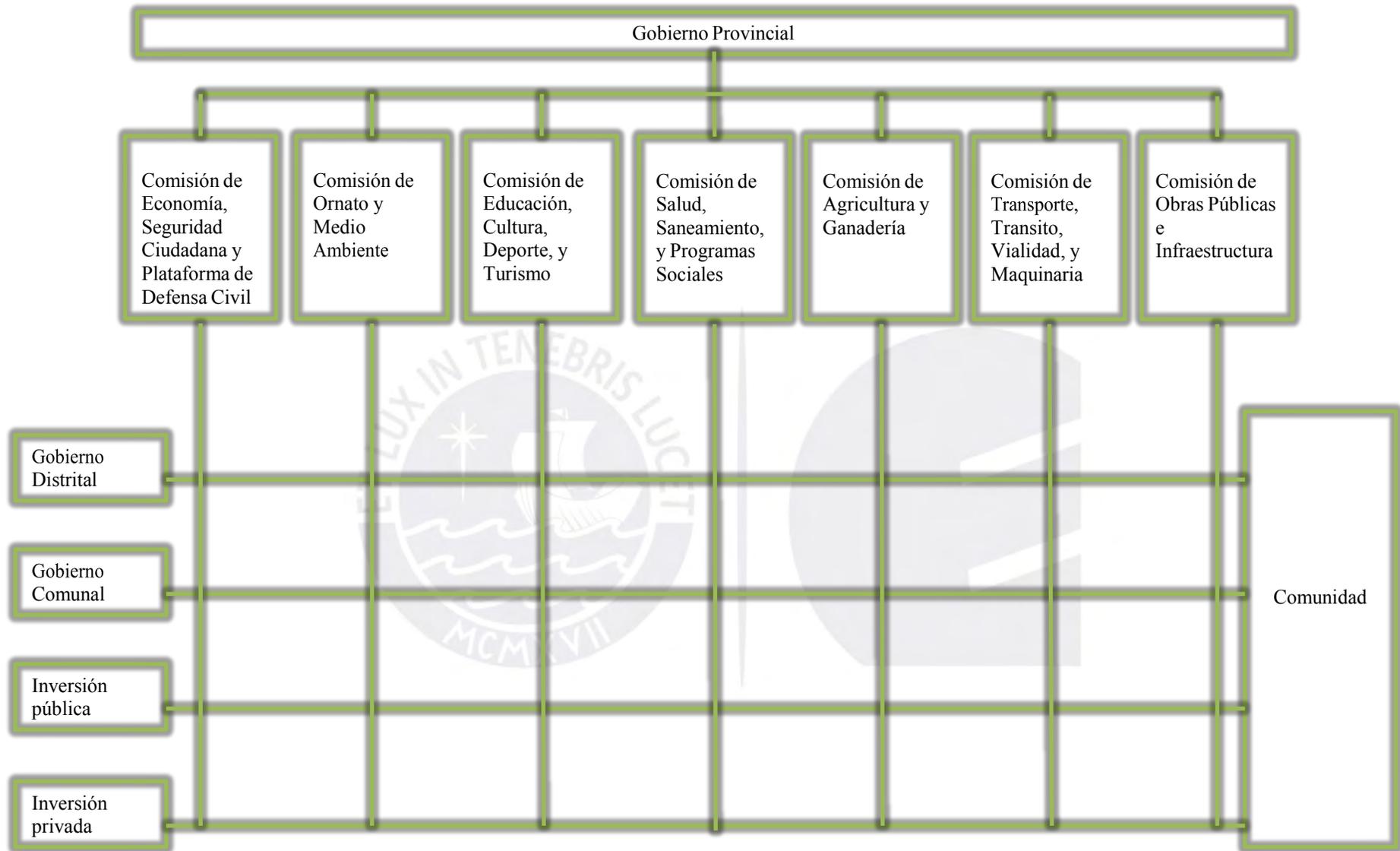


Figura 14. Estructura organizacional propuesta para la provincia de Bongará.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Contar con personal calificado es otro factor clave para una implementación estratégica favorable. Por esta razón, el personal debe contar con un plan de capacitación y desarrollo profesional, porque en Bongará la infraestructura, el equipamiento, y los recursos humanos en educación son insuficientes, no cuenta con institutos superiores ni de formación artística; únicamente tiene cuatro instituciones educativas con modalidad adultos de educación básica alternativa (CEBA) y tres centros educativos ocupacionales con un total de 41 docentes que forman a 738 alumnos (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

## **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo que exige que estos se planeen adecuadamente (D'Alessio, 2015). La gestión de cambio en Bongará debe involucrar a la población, al Gobierno local y regional, y a la empresa privada, quienes deben contribuir con la identificación de problemas, asumiendo responsabilidades y tomando acción. Se sugiere emplear las ocho etapas que planteó Kotter (1995), para transformar las organizaciones que van desde crear una sensación de urgencia, formar una poderosa coalición directiva, crear una visión, comunicar la visión, potenciar a otros para poner en práctica la visión, planificar la obtención de éxitos a corto plazo, consolidar las mejoras, y producir más cambios aún, hasta institucionalizar los nuevos métodos.

## **7.8 Conclusiones**

La implementación estratégica es una etapa crucial, donde cada uno de sus elementos suma para hacer que los objetivos a largo plazo y las estrategias formuladas lleguen a ejecutarse. Los OCP propuestos trazan los pasos a seguir para lograr los OLP y por lo tanto la visión de la provincia. Bongará debe cambiar su estructura organizacional para facilitar la implementación y, el personal que forme parte de esta estructura debe ser capacitado como parte de un programa de desarrollo profesional. Por otra parte, las autoridades de la

provincia deben trabajar en una gestión sostenible de los recursos naturales, conociendo las potencialidades y limitaciones del territorio.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es un proceso que debe realizarse permanentemente, porque la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Un mecanismo de evaluación estratégica eficaz tiene como elemento clave la retroalimentación y si a esto se le suma la creatividad, se asegura el éxito (D'Alessio, 2015). En este capítulo, se usa un instrumento de control para obtener los resultados esperados de los objetivos a corto y largo plazo, que es el que la Provincia de Bongará debe utilizar con el fin de corregir los probables desvíos del proceso.

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado y las iniciativas estratégicas cierran la brecha entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, permitiendo el alineamiento estratégico, con lo que se logran cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados y preparados. Estos resultados se miden por medio de cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) de los procesos internos, y (d) del aprendizaje y crecimiento interno (D'Alessio, 2015).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva interna se traduce en las medidas que la organización debe tomar internamente para satisfacer las expectativas de los clientes. Cuando la empresa decide en qué procesos y competencias busca sobresalir, debe también especificar las medidas para alcanzarlos, y estas se deben enlazar con las acciones adoptadas por las personas que afectan a los objetivos de la organización (Kaplan & Norton, 2001). Con este enlace, se asegura que el total de trabajadores del Gobierno Municipal de Bongará tengan claros los objetivos para llevar a cabo las mejoras que contribuirán a lograr la misión.

#### 8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos se refiere al uso de la innovación y aprendizaje para la mejora de la eficiencia operativa y la creación de valor de forma continua para que la

organización tenga capacidad para lanzar nuevos productos e ingrese a nuevos mercados para incrementar los ingresos y beneficios. En el caso de Bongará, se debe aplicar la mejora continua de los procesos de satisfacción del cliente y de los procesos internos. El crecimiento de la provincia a través de la mejora de la eficacia operativa incrementará el valor para los pobladores, clientes, e inversores.

### **8.1.3 Clientes**

Para el Gobierno Municipal de Bongará, debe ser una prioridad la manera en que es percibida su actuación por sus clientes internos y externos. Los directivos deben traducir la misión en medidas concretas que reflejen los factores que realmente interesan a los clientes, que son: plazo, calidad, eficacia, servicio, y costo. Para el correcto funcionamiento del Balanced Scorecard, la organización debe establecer objetivos para los intereses de los clientes que se traduzcan después en medidas específicas (Kaplan & Norton, 2001).

### **8.1.4 Financiera**

Medir el rendimiento financiero indica si la estrategia, su implementación, y su ejecución están contribuyendo a la mejora. Asimismo, un sistema de control financiero bien diseñado puede impulsar el programa de gestión de la calidad total de la organización (Kaplan & Norton, 2001). Los objetivos financieros de Bongará deben tener relación con la rentabilidad y el crecimiento. Un buen rendimiento financiero indicará que las estrategias del Gobierno Municipal están contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los pobladores.

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

El Tablero de Control Balanceado (ver Tabla 38) permite tener una visión integral y holística de la organización; permite ver hacia donde se va y hacer correcciones si es necesario; también facilita la evaluación de la estrategia mediante la medición y comparación para una implementación exitosa de la misma (D'Alessio, 2015). En el caso de Bongará, permite medir el éxito de la ejecución de las estrategias sugeridas para el progreso de la provincia, así como la satisfacción de los turistas, la mejora de la cadena productiva de la panela, y la motivación y satisfacción de sus trabajadores.

Tabla 38

## Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Bongará

OCP	Objetivo a corto plazo	Indicador	Unidad
Perspectiva financiera			
OCP2.2	En 2019, se realizará un estudio de evaluación y diagnóstico del sistema de producción actual de café y desarrollo de propuestas para mejorar el proceso productivo y alcanzar estándares requeridos por mercados nacionales e internacionales. Las propuestas de mejora deberán incluir: (a) metrado y presupuesto estimado, (b) cronograma por etapa de desarrollo, y (c) sugerencias de obtención de financiamiento (i.e., recursos propios o autofinanciamiento, entidades públicas y privadas, y ONG).	Estudio de evaluación y diagnóstico del sistema de producción actual de café	%
OCP2.5	Formalizar las propiedades de los productores de café a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán formalizadas el 100% de propiedades, para facilitar acceso a financiamiento.	Formalización de propiedades	%
OCP5.1	Para 2024, incrementar en 50% el número de instituciones educativas de nivel secundario, instituciones educativas con modalidad adultos de educación básica alternativa (CEBA), centros educativos ocupacionales, y docentes.	Incremento de instituciones educativas secundarias, CEBA, ocupacionales, y docentes	%
OCP5.2	Para 2026, se contará con un instituto superior pedagógico y un instituto superior técnico.	Construcción de una institución educativa superior pedagógica y técnica	%
OCP5.3	Para 2019, se desarrollarán expedientes técnicos y se ejecutarán obras de servicios básicos (i.e., agua potable, alcantarillado, y energía eléctrica). El 75% de la población no tienen agua potable y desagüe, y un 45% no tienen energía eléctrica. Por lo tanto, cada año se ejecutarán el 10% de los proyectos de la infraestructura faltante en los distritos y; para 2028, el 100% de la población contarán con estos servicios básicos.	Construcción de infraestructura de servicios y/o saneamiento	%
OCP5.4	Para 2026, se incrementará el número de postas de salud en 50%. En 2016, existían 40, así como incrementar el personal en salud a 25 por 10,000 habitantes. En 2016, era 13.9 por 10,000 habitantes. Este personal deberá trabajar en la prevención de enfermedades y educación en nutrición.	Construcción de postas de salud y hospital general de la provincia	%
Perspectiva del cliente			
OCP1.3	En 2019, se creará la marca Bongará para los productos de panela, los que cumplirán con los estándares de calidad internacional y se empezará la venta a los supermercados de Lima y la exportación a Europa, EE. UU., y Asia.	Creación de Marca Bongará	%
OCP2.4	En 2019, se creará la marca Bongará de productos de café, para cumplir con estándares de calidad de mercados nacionales e internacionales.	Creación de Marca Bongará	%
OCP4.2	En 2019, la provincia firmará alianzas estratégicas con agencias de viajes, el Gobierno Regional de Amazonas, PROMPERÚ, el MINCETUR, el Ministerio de Cultura, y otras empresas privadas, con el fin de posicionar y promocionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura.	Firmar alianzas estratégicas	%
OCP4.4	En 2020, se desarrollarán dos nuevos circuitos turísticos, que deben agrupar a los diferentes atractivos arqueológicos y ecológicos de la provincia.	Desarrollo de nuevos circuitos turísticos	%
OCP4.5	En 2019, se creará una página web dedicada a promocionar Bongará, con información sobre las nuevas rutas, los atractivos turísticos, y los servicios que se brindan. La página web estará financiada y patrocinada por las empresas privadas de la provincia y de la región.	Desarrollo de página web de turismo en Bongará	%
Perspectiva del proceso			
OCP1.2	Desde 2019, se incrementará el rendimiento de producción por hectárea en 20% anual, siendo en 2018 de 122 t/Ha. A un horizonte de cuatro años se debe llegar a 149 t/Ha, que es el máximo rendimiento desarrollado en este sector, a través del uso de nuevas tecnologías de cultivo, riego, y procesos de producción.	Rendimiento de producción	t/Ha
OCP2.3	Desde 2019, se incrementará el rendimiento (t/Ha) de café en 8% anual, siendo en 2018 de 0.90 t/Ha y para 2028 será de 1.94 t/Ha.	Rendimiento de producción	t/Ha
OCP2.6	Desde 2019, se incrementará la afiliación de productores a asociaciones o cooperativas cafetaleras a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán afiliados el 100% de productores.	Afiliación de productores	%
OCP3.2	En 2020, se empleará el mejoramiento genético en las vacas de ordeño, para mejorar el rendimiento del volumen de leche por cada unidad.	Mejoramiento genético bobino	%
OCP3.3	En 2021, se industrializará el proceso de extracción de leche bovina, empleando equipos de alta tecnología.	Industrialización del proceso de extracción de leche	%
OCP4.1	En 2019, se pondrá en marcha el Plan de Desarrollo Integral Turístico y la creación de la Dirección Provincial de Turismo.	Ejecución del Plan de Desarrollo Integral Turístico	%
Perspectiva del aprendizaje interno			
OCP1.1	En 2020, se ejecutará un programa de fomento a la asociatividad entre productores y el programa de capacitación a los agricultores para incrementar su productividad y competitividad.	Elaboración de programa de asociatividad	%
OCP1.4	A partir de 2020, se organizarán tres eventos anuales para productores de panela orgánica, con la presencia de las principales empresas comercializadoras del país y del extranjero.	Eventos anuales de productores de panela	%
OCP2.1	Desde 2019, se diseñarán y ejecutarán programas anuales de capacitación y entrenamiento, proporcionados por entidades públicas y privadas, sobre temas de: (a) plan de marketing (i.e., marketing estratégico, operativo, y análisis financiero), (b) mejoras en el proceso de producción, y (c) nuevas técnicas e infraestructura utilizados en los mejores referentes nacionales e internacionales (i.e., benchmarking).	Diseño y ejecución de programas anuales de capacitación y entrenamiento	%
OCP2.7	Desde 2020, organizar tres eventos anuales para productores de café y participar en tres ferias internacionales.	Eventos anuales de productores de café	%
OCP3.1	En 2019, se iniciarán las capacitaciones trimestrales para mejorar la crianza de ganado bovino de ordeño y el cultivo de pastizales.	Diseño y ejecución de capacitaciones trimestrales	%
OCP4.3	En 2019, se iniciará el proceso de capacitación de las personas y empresas involucradas o relacionadas directamente con el sector turismo, considerando que en tres años se deberá capacitar al 100% de estas personas.	Diseño y ejecución de capacitaciones trimestrales	%

### 8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado traduce las estrategias de Bongará en objetivos medibles, y su aplicación representa un cambio fundamental sobre la medición de su rendimiento. Para su implementación, se requiere que se involucren el alcalde y los regidores que son quienes poseen una visión más amplia de la provincia y de sus necesidades prioritarias. Asimismo, las medidas del Tablero de Control Balanceado están diseñadas para llevar a los funcionarios del Gobierno Municipal hacia la visión de conjunto, ayudándolos a entender que no existen barreras funcionales porque las cuatro perspectivas se combinan para mejorar la toma de decisiones, la solución de problemas, y adoptar una proyección a futuro.



## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bongará

### 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Bongará

Según el ICG-2016 (FEM, 2016), el Perú se encuentra en la posición 67 con un puntaje total de 4.23, habiendo mejorado dos posiciones respecto al año anterior. Este indicador considera la evaluación de 12 pilares agrupados en tres categorías: (a) de requerimientos básicos, considera los pilares de institución, infraestructura, entorno macroeconómico, educación primaria, y salud; (b) de potenciadores de la eficiencia, considera los pilares educación alta y entrenamiento, eficiencia de buenos mercados, eficiencia de la labor de mercados, desarrollo de mercado financiero, y preparación tecnológica; y (c) de factores de innovación y sofisticación, considera dos pilares sofisticación de negocios e innovación. El Perú se encuentra en la segunda fase o categoría de desarrollo impulsado por la eficiencia; en esta fase se encuentran 30 países como: Brasil, Colombia, Ecuador, China, entre otros. Chile se encuentra en la posición 33 del ranking global, y está en transición de la Fase 2 a la 3; es decir, de una economía impulsada por la eficiencia a una economía impulsada por la innovación. En la Fase o Categoría 3, se encuentran EE. UU., Canadá, Francia, España, Japón, Singapur, entre otros.

Los Indicadores de Competitividad Regional del Perú son desarrollados por CENTRUM Católica Graduate Business School, los cuales están basados en cinco pilares fundamentales (D'Alessio & Del Carpio, 2016):

1. Economía, mide el tamaño de la economía regional, nivel de integración global, a través de las exportaciones, capacidad de crecimiento sostenido, diversificación de su oferta, y generación de empleo;
2. Empresas, mide la productividad, el ambiente de los negocios dentro de la región, las habilidades gerenciales, la innovación, y generación de empleo;
3. Gobierno, evalúa los recursos con los que cuentan los Gobiernos regionales, la autonomía, el nivel de gasto del mismo, la seguridad brindada a la población, y la justicia impartida;

4. Infraestructura, que mide la capacidad de generar energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo, y red de comunicaciones; y
5. Personas, en este último pilar se mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, la formación laboral, y los accesos a los servicios de salud.

En la Figura 15 se muestran los resultados de los Indicadores de Competitividad Regional del Perú (ICRP) con los cinco pilares descritos. La región con el mejor índice fue Lima en el puesto 1, Huancavelica en la última posición (puesto 26), Amazonas en la penúltima posición (puesto 25), Cusco que es la región competidora en el sector turismo se encuentra en el puesto 11, y Cajamarca la región competidora en el sector agrícola se ubica en el puesto 24.

CENTRUM Católica Graduate Business School desarrolló los *Indicadores de Productividad y Competitividad Regional Relacionado al Agro* para definir la productividad regional de un país. Se consideraron los factores agrícolas: (a) la población rural, (b) la disponibilidad de agua y suelo, y (c) el peso y el valor bruto de la producción. Se identificó que los factores considerados en el ICG no muestran factores relacionados directamente con la actividad agrícola. Se propuso incorporar indicadores de productividad de la actividad rural y en suma su competitividad; en el caso de Perú representa alrededor de 7 millones de habitantes cuya actividad económica contribuye con más del 7% del PBI, que consumen el 94% del agua disponible. La actividad agraria se distribuye en el territorio y se encarga de ofrecer productos para el consumo interno como para la exportación y la agroindustria. El modelo incorpora seis indicadores de productividad: (a) índice de producción del agua (IPA), (b) índice económico del agua (IEA); (c) índice de utilización del agua y suelo (IUAS); (d) índice de beneficio económico del poblador rural (IEPR); (e) índice de producción del suelo (PTS); e (f) índice de producción del trabajo (IPTR) (Coronado, 2015).

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 15. Indicadores de Competitividad Regional del Perú.

Tomado de “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por F. A. D’Alessio, y L. Del Carpio, 2016, p. 5. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.

A partir de los resultados obtenidos de los índices de productividad agrícola por regiones (ver Tablas 39 y 40), ocuparon los primeros puestos las regiones de la costa que recibieron mayores inversiones privadas (Coronado, 2015), siendo estas:

Tabla 39

*Índices de Productividad por Regiones en Agricultura*

Región	IPA <sup>a</sup>	IEA <sup>b</sup>	IEPR <sup>c</sup>	IUAS <sup>d</sup>	PTS <sup>e</sup>	IPTR <sup>f</sup>
Amazonas	0.599	0.463	3,477	61,501	29,852	3,644
Ancash	0.802	0.264	1,197	7,052	5,247	4,477
Apurímac			1,165		4,282	2,558
Arequipa	0.594	0.217	7,512	59,156	35,166	41,677
Ayacucho			1,375		8,849	3,012
Cajamarca	0.386	0.414	1,399	25,755	9,950	1,304
Callao						
Cusco			1,216		10,602	1,911
Huancavelica			573		13,682	1,835
Huánuco			1,254		26,746	2,318
Ica	0.515	0.394	11,645	9,673	4,982	15,207
Junín			2,113		28,503	4,419
La Libertad	2.058	0.542	4,858	13,029	26,818	18,421
Lambayeque	1.394	0.207	2,433	11,070	15,435	16,38
Lima	0.472	0.461	20,052	18,518	8,734	20,531
Loreto			1,397			3,172
Madre de Dios			3,483			1,585
Moquegua	1.538	0.284	4,687	13,358	20,553	
Pasco			1,932			2849
Piura	0.300	0.165	1,760	17,603	5,286	3,203
Puno	0.405	0.286	1,558	247,532		2,201
San Martín			2,779			7,044
Tacna	1.250	0.845	10,075	4,293	5,368	14,902
Tumbes	0.075		3,548	173,993	13,610	13,164
Ucayali			2,592			5,923
Total			2,674			

*Nota.* Adaptado de “Indicadores de Productividad y Competitividad Regional Relacionado al Agro (CENTRUM Católica’s Working Paper Series, N°2015-08-0010),” por F. Coronado, 2015, p. 14. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.

<sup>a</sup>Índice de producción del agua.

<sup>b</sup>Índice económico del agua.

<sup>c</sup>Índice de beneficio económico poblador rural.

<sup>d</sup>Índice de utilización del agua y suelo.

<sup>e</sup>Índice de producción del suelo

<sup>f</sup>Índice de producción del trabajo.

Tabla 40

*Índices de Competitividad por Regiones en Agricultura*

Región	IPA <sup>a</sup>	IEA <sup>b</sup>	IEPR <sup>c</sup>	IUAS <sup>d</sup>	PTS <sup>e</sup>	IPTR <sup>f</sup>	Indicador de competitividad IPA <sup>a</sup>	Orden de prelación
Amazonas	6	3	9	11	2	12	7.1	8
Ancash	5	9	23	2	16	9	10.6	13
Apurímac			24		18	17	19.6	24
Arequipa	7	10	4	10	1	1	5.5	2
Ayacucho			20		12	15	11.6	14
Cajamarca	11	5	18	9	11	23	12.8	16
Callao								
Cusco			22		10	20	17.3	22
Huancavelica			25		8	21	18.0	23
Huánuco			21		5	18	14.6	18
Ica	8	6	2	3	17	5	6.8	6
Junín			14		3	11	9.3	10
La Libertad	1	2	5	5	4	3	3.3	1
Lambayeque	3	11	13	4	7	4	7.0	7
Lima	9	4	1	8	13	2	6.2	5
Loreto			19			14	16.5	20
Madre de Dios			8			22	15.0	19
Moquegua	2	8	6	6	6		5.6	3
Pasco			15			15	15.0	21
Piura	11	12	16	7	15	13	12.3	15
Puno	10	7	17	13		19	13.2	17
San Martín			10			8	9.0	9
Tacna	4	1	3	1	14	6	5.8	4
Tumbes	12		7	12	9	7	9.4	11
Ucayali			12			9	10.5	12

*Nota.* Adaptado de “Indicadores de Productividad y Competitividad Regional Relacionado al Agro (CENTRUM Católica’s Working Paper Series, N°2015-08-0010),” por F. Coronado, 2015, p. 15. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.

<sup>a</sup>Índice de producción del agua.

<sup>b</sup>Índice económico del agua.

<sup>c</sup>Índice de beneficio económico poblador rural.

<sup>d</sup>Índice de utilización del agua y suelo.

<sup>e</sup>Índice de producción del suelo

<sup>f</sup>Índice de producción del trabajo.

- La Libertad, que recibió las mayores inversiones del Estado para las irrigaciones Chavimochic y Jequetepeque Zaña;
- Arequipa, región cuyos pobladores son conocidos por sus habilidades para la agricultura y que dispone de valles costeros con abundante agua como Camaná, Ocoña, y Vitor así como numerosas obras de regulación del río Colca y proyección de aportes del río Apurímac, para la irrigación Majes

- Lima, con aprovechamientos al norte y al sur de la metrópolis;
- Amazonas y San Martín, con grandes extensiones de tierras aptas para el cultivo; estas regiones ocupan los puestos 8 y 9; y
- Moquegua y Tacna, que utilizan más eficientemente los limitados recursos de agua que tienen alto IPA; estas regiones ocupan el tercer y cuarto lugar.

A partir de la Tabla 40 de Indicadores de Competitividad Regional en Agricultura, se observa que lo lidera la región La libertad, la región Cajamarca en la posición 16, la región Amazonas (8), Piura (15), y Cusco (22). La posición 8 de la región Amazonas muestra su desarrollo en este sector y el posicionamiento que tiene.

En las Tablas 41 y 42 se muestra que la provincia de Bongará tuvo 4,771 unidades agropecuarias (UA) de un total de la región Amazonas de 69,562 UA; es decir, la provincia solo tiene el 6.9% (posición 7); sin embargo, tiene 11.8 habitantes por km<sup>2</sup>, por encima del promedio de provincias de la región; mientras que la provincia de Utcubamba tiene el mayor número de UA con una densidad de 30.9 habitantes por km<sup>2</sup>. Por otro lado, la provincia Condorcanqui tiene una densidad de 3.1 habitantes por km<sup>2</sup>, la menor densidad de la región Amazonas y cuenta con 8,426 UA.

Tabla 41

*Unidades Agropecuarias de las Provincias de la Región Amazonas*

Provincia	Unidades agropecuarias		Orden de prelación
	Cantidad	%	
Utcubamba	18,874	27.1	1
Bagua	12,192	17.5	2
Luya	10,864	15.6	3
Condorcanqui	8,426	12.1	4
Rodríguez de Mendoza	8,032	11.5	5
Chachapoyas	6,403	9.2	6
Bongará	4,771	6.9	7
Total	69,562	100.0	

*Nota.* Adaptado de “Censo Nacional Agropecuario 2012: Sistema de Consulta de Datos (Versión 1.0),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/#>

Tabla 42

*Amazonas: Superficie, Población, y Densidad Poblacional, Según Provincia*

Provincia	Superficie		Población proyectada		Densidad (Hab. / km <sup>2</sup> )
	km <sup>2</sup>	%	2015	%	
Ucubamba	3,843	9.8	118,597	28.1	30.9
Bagua	5,653	14.4	76,921	18.2	13.6
Luya	3,237	8.2	51,849	12.3	16.0
Condorcanqui	17,975	45.8	54,949	13.0	3.1
Rodríguez de Mendoza	2,359	6.0	31,192	7.4	13.2
Chachapoyas	3,312	8.4	55,201	13.1	16.7
Bongará	2,870	7.3	33,920	8.0	11.8
Total	39,249	100.0	422,629	100.0	10.8

*Nota.* Adaptado de “Análisis de la Situación de Salud de la Región Amazonas 2015,” por el Gobierno Regional de Amazonas, 2016a. Chachapoyas, Perú: Autor.

En la Tabla 43 se muestra que la provincia de Bongará cuenta con el tipo de agricultura de riego y secano de 1.6% y 98.4% respectivamente, siendo la provincia de mayor producción con riego Ucubamba que cuenta con el 61.4%, seguido de Bagua con 41.6%, Luya con 3.7%, y Chachapoyas con 3%. Respecto a Bongará, se observa que desarrolla el tipo de agricultura secano; por lo tanto, su inversión en soporte técnico, infraestructura, y tecnología para mejorar el sector agrícola le permitiría tener mejor posicionamiento.

Tabla 43

*Siembras de las Provincias de la Región Amazonas (Agosto 2011-Julio 2012)*

Provincia	Producción (t)				Tipo de agricultura (%)	
	Riego	Secano	Total	%	Riego	Secano
Chachapoyas	152	5,000	5,153	11.4	3.0	97.0
Bagua	3,014	4,231	7,245	16.1	41.6	58.4
Bongará	40	2,428	2,468	5.5	1.6	98.4
Condorcanqui	14	3,232	3,246	7.2	0.4	99.6
Luya	253	6,518	6,771	15.0	3.7	96.3
Rodríguez de Mendoza	7	3,286	3,293	7.3	0.2	99.8
Ucubamba	10,382	6,532	16,914	37.5	61.4	38.6
Resumen	13,863	31,227	45,090	100.0	30.7	69.3

*Nota.* Adaptado de “Censo Nacional Agropecuario 2012: Sistema de Consulta de Datos (Versión 1.0),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/#>

Según D'Alessio y Del Carpio (2016), respecto a los Indicadores de Competitividad Regional del Perú 2016, basado en cinco pilares fundamentales, la región Amazonas se encuentra en la posición 25 (penúltima). Sin embargo según Coronado (2015), respecto a los Indicadores de Productividad y Competitividad Regional Relacionado al Agro, la región Amazonas tiene la posición 8 de 26 regiones; lo que significa que en este sector existe una gestión que está orientando esfuerzos. También se observa que solo el 30.7% de la producción es con el tipo de agricultura de riego, lo cual indica que se deben realizar inversiones importantes en infraestructura y tecnología, como lo realizaron en otras regiones como La Libertad. Por otro lado, en el sector turismo tanto en la región como en Bongará, se está en una situación incipiente y se demanda de un planeamiento estratégico para convertirla en una actividad económica sostenible.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Bongará

“Una organización puede crear y sostener un desempeño superior. La ventaja de una organización puede venir por costos o por diferenciación, y dan origen a estrategias: (a) liderazgo en costos; y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva en calidad” (Porter, 1985, p. 11).

Una definición adecuada de la *competitividad* es la que sigue:

Conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, lo que a su vez establece el nivel de prosperidad que el país puede lograr. A medida que un país se vuelve más competitivo, la productividad aumentará y los salarios aumentarán con el avance del desarrollo.

(FEM, 2016, p. 4)

La Provincia de Bongará no cuenta con una ventaja competitiva definida. Sin embargo, posee ventajas comparativas (i.e., parques arqueológicos, naturales, y tierras de cultivo) que pueden desarrollarse a través de una buena gestión pública y planeamiento

estratégico, para convertirlas en ventajas competitivas de ciertos sectores (i.e., turismo y agropecuario) con una diferenciación. Asimismo, según la evaluación y cálculo del ICG 2016 (FEM, 2016), la provincia de Bongará se encontraría en la primera categoría de requerimientos básicos impulsada por los factores. Es decir que se debe orientar a desarrollar los cuatro pilares: (a) institución, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, y (d) educación primaria y salud, para migrar a la siguiente categoría que es la del impulso por la eficiencia.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Bongará

D'Alessio (2015) manifestó:

La pertenencia de una organización a un clúster genera beneficios: (a) estratégicos, ahorrar tiempo en la generación de una ventaja competitiva, generar sinergias, acceso a nuevos mercados, y contrarrestar posibles monopolios; y (b) operativos, da resultados económicos, comparte costos al repartir riesgos en inversiones, traslada gastos fijos a variables, y reduce el período de maduración. (p. 649)

En la provincia de Bongará se debe promover la conformación y desarrollo de clústeres para poder contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de las principales actividades económicas: (a) agropecuaria (i.e., producción de café, panela, y leche) y (b) turismo. Para ello, se deben crear lazos comerciales o incluso no comerciales con industrias cercanas, relacionadas o interesadas, buscando beneficios conjuntos.

En el *Plan Estratégico Regional de Exportación Región Amazonas* (MINCETUR, 2007), se indicó que en Amazonas solo existen algunas asociaciones; lo que demuestra la necesidad de fomentar la integración y la asociatividad en la región y en Bongará. Estas asociaciones son:

- Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTD;
- Cooperativa de Servicios Múltiples Cenfrocafe Perú;

- Cooperativa Agraria Ecológica Cafetalera de Lonya Grande; y
- La Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros de Amazonas (APROCAM).

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

Los negocios dedicados al diseño y desarrollo de los principales productos de la provincia de Bongará (i.e., panela, café, leche, y turismo) poseen razones estratégicas y operativas para la formación de clústeres. Respecto a estos principales productos, no cuentan con soporte técnico ni mucho menos infraestructura adecuada que les permita obtener ventajas competitivas, manejar volumen de producción, control de una mayor parte del mercado, compartir conocimiento/tecnología, optimización de los procesos por difusión de buenas prácticas, la posibilidad de acceso a financiamiento, ni se puede reducir el período de maduración del producto. Según Coronado (2015), la región Amazonas ocupa el puesto 8 de 26 regiones en Indicadores de Productividad y Competitividad Regional Relacionado al Agro; por lo tanto, se deben formar clústeres para desarrollar la marca Bongará de todos los productos agropecuarios y ganar posicionamiento en el mercado; asimismo se debe crear un plan de desarrollo integral de circuitos turísticos que permitirán la sostenibilidad de estas actividades económicas.

#### **9.5 Conclusiones**

El Gobierno Regional de Amazonas y la provincia de Bongará deben promover la formación y desarrollo de clústeres como una estrategia de integración que genera importantes ventajas estratégicas y operativas; ello es fundamental para que puedan desarrollarse las principales actividades económicas de alto potencial (i.e., agropecuarias y turísticas), y permitan el desarrollo de una marca, la adquisición de soporte técnico e infraestructura que les dará ventaja competitiva, manejo de volumen de producción, posicionamiento de mercado, gestión de costos, y el desarrollo de un plan de marketing (i.e., marketing estratégico, operativo, y análisis financiero) que es usado por los mejores referentes nacionales e internacionales.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo resume los principales aspectos desarrollados en capítulos anteriores y los agrupa en un Plan Estratégico Integral (PEI). Seguidamente, se exponen las conclusiones, las recomendaciones, y el futuro que se visualiza para la organización.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El PEI es una herramienta que permite tomar mejores decisiones alineadas con la visión para la provincia de Bongará que ayuda a contrastar las estrategias con los OLP, controlar avances, y hacer ajustes durante su implementación. Además, contiene las partes más importantes del proceso estratégico. Para la formulación de la visión de Bongará, se analizó su situación actual y se propusieron cinco objetivos a largo plazo; luego se elaboraron matrices, se evaluaron y seleccionaron estrategias para proponer los objetivos a corto plazo, que finalmente se miden con indicadores en el Tablero de Control Balanceado. Este proceso facilita la toma de decisiones en un marco de valores y ética. La Tabla 44 muestra el PEI para Bongará.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. Bongará posee alto potencial turístico, debido a sus sitios naturales y lugares arqueológicos únicos, que lo pueden convertir en uno de los mejores destinos turísticos de Latinoamérica, cuyo sector posee una alta tasa de crecimiento.
2. Actualmente, Bongará es una provincia no tan conocida del Perú. Por ello, es importante desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos sus sectores productivos.
3. Los productos orgánicos como la panela y el café tienen una alta demanda en el ámbito mundial. La provincia aunque cuenta con una industria incipiente en proceso de desarrollo de estos productos, puede mejorar su productividad y competitividad haciendo uso de infraestructura, soporte técnico, capacitación, y financiamiento, que ayudarán a mejorar su calidad y sus procesos productivos. De la misma forma, se deben desarrollar mercados internacionales que demanden de estos productos.

Tabla 44  
Plan Estratégico Integral para la Provincia de Bongará

Estrategia		Visión					Principio cardinal	Valores									
		OPL.1	OPL.2	OPL.3	OPL.4	OPL.5											
<p>1. Interés organizacional</p> <p>2. Mejorar la gestión pública y la organización poblacional</p> <p>3. Mejorar la educación</p> <p>4. Mejorar la infraestructura vial, de saneamiento básico, y de salud</p> <p>5. Promover e industrializar los sectores de mayor potencial económico</p> <p>6. Impulsar el turismo</p>		<p>Para 2028, la industria de la panela generará US\$1'760,000 en ventas anuales. En 2013, se estimó que generó US\$372,000.</p> <p>Para 2028, la industria del café generará US\$2'000,000 en ventas anuales. En 2012, generó US\$750,000.</p> <p>Para 2028, la producción anual de leche estará valorizada en US\$535,000. En 2016, su producción tuvo un valor de US\$215,000.</p> <p>Para 2028, la industria turística generará US\$21'800,000 en ventas anuales. En 2017, su mayor atractivo turístico, la catara Gocta, generó un valor estimado de US\$3'100,000.</p> <p>Para 2028, Bongará alcanzará un Índice de Desarrollo Humano de 0.5000. En 2012, fue de 0.3498.</p>					<p>1. Influencia de terceras partes.</p> <p>2. Lazos pasados y presentes.</p> <p>3. Contrabalance de los intereses.</p> <p>4. Conservación de los enemigos.</p>		<p>1. Eficiencia en el servicio y en la ejecución de las estrategias;</p> <p>2. Transparencia y honestidad para lograr la confianza del ciudadano;</p> <p>3. Compromiso por el cual los funcionarios municipales deben mostrar interés por los problemas sociales, políticos, y económicos de la provincia; y</p> <p>4. Responsabilidad social para contribuir al desarrollo sostenible y la competitividad, creando valor compartido entre el municipio y los grupos de interés, de forma ética y cuidando el medioambiente.</p>								
<p>FO2 Crear circuitos turísticos y posicionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura (F1, O4, O5, y O7)</p> <p>FO4 Desarrollar y posicionar la marca Bongará en todos los sectores productivos (F1, F2, F3, O1, O3, O4, O6, y O7)</p> <p>FO5 Desarrollar mercados en EE. UU., Europa, y Asia para el consumo de panela y café de Bongará (F3, F6, O1, O3, O6, y O8)</p> <p>FO6 Gestionar la inversión pública y privada para la adquisición de tecnología e infraestructura para mejorar la productividad y la calidad de los productos en todos los sectores (F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O8)</p> <p>FA1 Implementar modernos procesos tecnológicos en producción (i.e., caña, café, y leche) y desarrollo de programas de capacitación a los productores (F2, F3, y A1)</p> <p>DO3 Fomentar la creación de asociaciones y clúster entre productores y comunidades dedicadas al turismo, para fortalecer su productividad y competitividad y acceder a créditos y capacitación (D4, D5, D6, O2, O3, O4, O6, y O8)</p> <p>DO6 Trabajar con el MINCETUR para el fortalecimiento y desarrollo del turismo rural comunitario, y la identificación de productos turísticos (D4, O4, O7, y O8)</p>		<p>OCPI.1 En 2020, se ejecutará un programa de fomento a la asociatividad entre productores y el programa de capacitación a los agricultores para incrementar su productividad y competitividad.</p> <p>OCPI.2 Desde 2019, se incrementará el rendimiento de producción por hectárea en 1.25% anual, siendo en 2018 de 94 t/Ha. A un horizonte de cuatro años se debe llegar a 107 t/Ha, a través del uso de nuevas tecnologías de cultivo, riego, y procesos de producción.</p> <p>OCPI.3 En 2019, se creará la marca Bongará para los productos de panela, los que cumplirán con los estándares de calidad internacional y se empezará la venta a los supermercados de Lima y la exportación a Europa, EE. UU., y Asia.</p> <p>OCPI.4 A partir de 2020, se organizarán tres eventos anuales para productores de panela orgánica, con la presencia de las principales empresas comercializadoras del y del extranjero.</p> <p>OCPI.5 Formalizar las propiedades de los productores de café a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán formalizadas el 100% de propiedades, para facilitar acceso a financiamiento.</p> <p>OCPI.6 Desde 2019, se incrementará la afiliación de productores a asociaciones o cooperativas cafetaleras a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán afiliados el 100% de productores.</p> <p>OCPI.7 Desde 2020, organizar tres eventos anuales para productores de café y participar en tres ferias internacionales.</p>					<p>OCP2.1 Desde 2019, se diseñarán y ejecutarán programas anuales de capacitación y entrenamiento, proporcionados por entidades públicas y privadas, sobre temas de: (a) plan de marketing (i.e., marketing estratégico, operativo, y análisis financiero), (b) mejoras en el proceso de producción, y (c) nuevas técnicas e infraestructura utilizadas en los mejores referentes nacionales e internacionales (i.e., benchmarking).</p> <p>OCP2.2 En 2019, se realizará un estudio de evaluación y diagnóstico del sistema de producción actual de café y desarrollo de propuestas para mejorar el proceso productivo y alcanzar estándares requeridos por mercados nacionales e internacionales. Las propuestas de mejora deberán incluir: (a) metrado y presupuesto estimados, (b) cronograma por etapa de desarrollo, y (c) sugerencias de obtención de financiamiento (i.e., recursos propios o autofinanciamiento, entidades públicas y privadas, y ONG).</p> <p>OCP2.3 Desde 2019, se incrementará el rendimiento (t/Ha) de café en 7.5% anual, siendo en 2018 de 0.81 t/Ha y para 2028 será de 1.67 t/Ha.</p> <p>OCP2.4 En 2019, se creará la marca Bongará de productos de café, para cumplir con estándares de calidad de mercados nacionales e internacionales.</p> <p>OCP2.5 Desde 2019, se incrementará la afiliación de productores a asociaciones o cooperativas cafetaleras a razón de un 20% anual y, en un horizonte de cinco años estarán afiliados el 100% de productores.</p> <p>OCP2.6 Desde 2020, organizar tres eventos anuales para productores de café y participar en tres ferias internacionales.</p>			<p>OCP3.1 En 2019, se iniciarán las capacitaciones trimestrales para mejorar la crianza de ganado bovino de ordeño el cultivo de pastizales.</p> <p>OCP3.2 En 2020, se empleará el mejoramiento genético en las vacas de ordeño, para mejorar el rendimiento del volumen de leche por cada unidad.</p> <p>OCP3.3 En 2021, se industrializará el proceso de extracción de leche bovina, empleando equipos de alta tecnología.</p>		<p>OCP4.1 En 2019, se pondrá en marcha el Plan de Desarrollo Integral Turístico y la creación de la Dirección Provincial de Turismo.</p> <p>OCP4.2 En 2019, la provincia firmará alianzas estratégicas con agencias de viajes, el Gobierno Regional de Amazonas, PROMPERU, el MINCETUR, el Ministerio de Cultura, y otras empresas privadas, con el fin de posicionar y promocionar a Bongará como destino turístico ecológico, arqueológico, y de aventura.</p> <p>OCP4.3 En 2019, se iniciará el proceso de capacitación de las personas y empresas involucradas o relacionadas directamente con el sector turismo, considerando que en tres años se deberá capacitar al 100% de estas personas.</p> <p>OCP4.4 En 2020, se desarrollarán dos nuevos circuitos turísticos, que deben agrupar a los diferentes atractivos arqueológicos y ecológicos de la provincia.</p> <p>OCP4.5 En 2019, se creará una página web dedicada a promocionar Bongará, con información sobre las nuevas rutas, los atractivos turísticos, y los servicios que se brindan. La página web estará financiada y patrocinada por las empresas privadas de la provincia y de la región.</p>		<p>OCP5.1 Para 2024, incrementar en 50% el número de instituciones educativas de nivel secundario, instituciones educativas con modalidad adultos de educación básica alternativa (CEBA), centros educativos ocupacionales, y docentes.</p> <p>OCP5.2 Para 2026, se contará con un instituto superior pedagógico y un instituto superior técnico.</p> <p>OCP5.3 Para 2019, se desarrollarán expedientes técnicos y se ejecutarán obras de servicios básicos (i.e., agua potable, alcantarillado, y energía eléctrica). El 75% de la población no tienen agua potable y desagüe, y un 45% no tienen energía eléctrica. Por lo tanto, cada año se ejecutarán el 10% de los proyectos de la infraestructura faltante en los distritos y; para 2028, el 100% de la población contarán con estos servicios básicos.</p> <p>OCP5.4 Para 2026, se incrementará el número de postas de salud en 50%. En 2016, existían 40, así como incrementar el personal en salud a 25 por 10,000 pais habitantes. En 2016, era 13.9 por 10,000 habitantes. Este personal deberá trabajar en la prevención de enfermedades y educación en nutrición.</p>		<p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p> <p>3. Perspectiva interna</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p>	
<p>Tablero de control</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p> <p>3. Perspectiva interna</p> <p>4. Aprendizaje de la organización</p>		<p>Recursos</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Planes operacionales</p>															

4. La leche es la materia prima principal del producto lácteo. Bongará está incluida dentro de las más importantes cuencas lecheras de Amazonas, específicamente el distrito de Florida. Para mejorar el rendimiento de la leche, se debe desarrollar e implementar el mejoramiento genético, el cultivo de pastizales, y la industrialización del sistema de extracción de leche.
5. Bongará cuenta con escasas asociaciones, lo cual limita el desarrollo de sus sectores productivos y le genera desventaja competitiva. La asociatividad genera grandes ventajas estratégicas y operativas, que son fundamentales para desarrollar actividades de alto potencial. Por lo tanto, es importante fomentar la formación y desarrollo de asociaciones y clústeres productivos para desarrollar la marca Bongará, adquirir soporte técnico e infraestructura, manejar volumen de producción, posicionarse en el mercado, gestionar los costos, y desarrollar un plan de marketing que ya los utilizan los mejores referentes nacionales e internacionales.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. El proceso de implementación del plan estratégico propuesto, debe ser liderado por las autoridades de Bongará con apoyo de los Gobiernos regionales, distritales, e involucramiento de empresas privadas, públicas, y la participación de la población. El trabajo en equipo de las instituciones y la población, garantizará que se consigan los intereses organizacionales y la visión propuesta para 2028.
2. Para desarrollar el alto potencial turístico de Bogará, se necesita posicionarla como destino turístico en los ámbitos nacional e internacional; lo cual requiere inversión en infraestructura de servicio turístico, vial, y de saneamiento básico. Asimismo, el turismo rural-vivencial y ecológico será el principal impulsor de una economía sostenible, como se ha observado en algunas comunidades de Puno, Arequipa, y Cusco (benchmarking), donde los pobladores reciben a los turistas en sus casas, ofreciendo un servicio de calidad debido a la capacitación, apoyo, e inversión de instituciones privadas y estatales. Se

recomienda la creación de una Dirección Provincial de Turismo y el desarrollo de un Plan Integral de Turismo para impulsar este sector.

3. Para el desarrollo de la industria de la panela y del café en Bongará, es fundamental el conocimiento técnico a través de capacitaciones y consultorías para incrementar la productividad y rentabilidad.
4. La provincia de Bongará debe optimizar la gestión de los recursos provenientes del Gobierno central y regional para canalizarlos principalmente en infraestructura vial, de saneamiento básico, y de servicio turístico. Asimismo, debe atraer la inversión privada y establecer relaciones fuertes y duraderas con instituciones privadas, estatales, y con la población.
5. La provincia debe mantener una relación más estrecha con el MINAGRI en temas relacionados al sector agropecuario, para obtener capacitación técnica, financiamiento, y asesoría, que proporcione beneficios para sus agricultores. Asimismo, se debe trabajar con el MINCETUR para promocionar y promover los atractivos turísticos de la provincia.
6. La cooperación y la asociatividad serán clave para la búsqueda de financiamiento y convenios internacionales en temas de investigación y desarrollo, para llegar a los mercados internacionales.

#### **10.4 Futuro de la Provincia de Bongará**

La implementación del presente plan estratégico hará que Bongará sea líder en el sector turismo en Latinoamérica. Sus atractivos turísticos formarán parte de los tours ofrecidos por las principales agencias turísticas nacionales e internacionales. La provincia será un destino reconocido por contar con infraestructura de servicio turístico de primer nivel, con vías de acceso en condiciones óptimas que interconecten a toda la provincia, favoreciendo las relaciones sociales, productivas, y comerciales, que garanticen el bienestar y satisfacción del visitante.

Las mejoras en los procesos productivos del café y la panela han incrementado los rendimientos de producción, alcanzando estándares de calidad internacional. Los productos de la marca Bongará serán exportados, distribuidos, y comercializados en los principales canales de distribución de EE. UU., Europa, y Asia. Las mejoras genéticas en el ganado vacuno y mejores técnicas de cultivo de pastizales lograrán incrementar los volúmenes de producción de leche, convirtiendo a la provincia en uno de los principales productores de la región, lo que le permitirá ser un proveedor rentable para las principales firmas de la industria láctea.

Bongará se convertirá en un referente nacional e internacional de éxito socialmente responsable con actividades económicas sostenibles que busquen la equidad e inclusión social, convirtiéndola en una provincia atractiva para la inversión privada. En 10 años logrará posicionarse en los primeros lugares dentro de los sectores productivos donde se desenvuelve, convirtiéndose en la provincia de mayor progreso en calidad de vida de sus pobladores, todo ello soportado por una población organizada y una gestión municipal eficiente.

## Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (s.f.). *Preguntas frecuentes – FAQs*. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/FAQ/FAQ.aspx?are=0&pfl=0&gru=108&jer=11>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (2017). *Ranking de departamentos por monto de inversión en obras por impuestos 2009-2017*. Recuperado de [http://www.obrasporimpuestos.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/RANKING\\_2\\_2014/file/Ranking/2017/25\\_08\\_17/Ranking%20de%20Departamentos%20por%20Monto%20de%20Inversi%C3%B3n%20en%20OXI%2025\\_08\\_17.xls](http://www.obrasporimpuestos.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/RANKING_2_2014/file/Ranking/2017/25_08_17/Ranking%20de%20Departamentos%20por%20Monto%20de%20Inversi%C3%B3n%20en%20OXI%2025_08_17.xls)
- Aprueban prorrogar diversas exoneraciones tributarias. (2015, 26 de noviembre). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-aprueban-prorrogar-diversas-exoneraciones-tributarias-35865.aspx>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Así fue la última guerra. (2008, 3 de marzo). *BBC Mundo*. Recuperado de [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin\\_america/newsid\\_7274000/7274638.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7274000/7274638.stm)
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2017). *Exportaciones anuales por acuerdo comercial 2011-2017 (Boletín Comercio Exterior News)*. Lima, Perú: Autor.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.

- Banco Mundial. (2016). *Doing Business 2016: Measuring regulatory quality and efficiency* [Haciendo Negocios 2016: Medición de calidad y eficiencia regulatoria]. Washington, DC: Autor.
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business 2017: Equal opportunity for all* [Doing Business 2017: Igualdad de oportunidades para todos]. Washington, DC: Autor.
- Banco Mundial. (2018). *Gasto militar (% del PIB)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021 (Aprobado por el Acuerdo Nacional)*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2013). *Perfil del vacacionista nacional 2013*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014). *Biocomercio: Modelo de negocio sostenible*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017a). *Perfil del vacacionista nacional 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017b). *Perfil del turista extranjero 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *I Censo Nacional de I&D a centros de investigación 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Coronado, F. (2015). *Indicadores de productividad y competitividad regional relacionado al agro (CENTRUM Católica's Working Paper Series, N°2015-08-0010)*. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.
- Creceíamos muy rápido si no fuéramos tan autodestructivos. (2018, 10 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/creceriamos-rapido-fueramos-autodestructivos-temas-institucionales-noticia-503366>

- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A., & Del Carpio, L. (2016). *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.
- Defensoría del Pueblo. (2017). *Reporte de conflictos sociales N°157*. Lima, Perú: Autor.
- Díaz, C., & Willems, M. (2017). *Línea de base del café: Sector café en el Perú (Documento de trabajo)*. Lima, Perú: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Dirección Regional Agraria Amazonas [DRAA]. (2009). *Plan estratégico regional agrario de Amazonas 2009-2015*. Chachapoyas, Perú: Autor.
- Dirección Regional Agraria Amazonas [DRAA]. (2011). *Plan estratégico regional agrario de la región Amazonas 2011-2021*. Chachapoyas, Perú: Autor.
- En la ruta de Kuélap. (2017, 26 de abril). *El Peruano* [Lo Nuestro], L7.
- Ernst & Young [EY]. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016/2017*. Lima, Perú: Autor.
- Ernst & Young [EY]. (2017). *Transparency International corruption perceptions index 2016* [Índice de percepción de corrupción 2016 de Transparencia Internacional]. Lima, Perú: Autor.
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2016). *The global competitiveness report 2016–2017: Insight report* [El informe de competitividad global 2016-2017: Informe de visión]. Ginebra, Suiza: Autor.
- Gobierno Regional de Amazonas. (2010). *Zonificación ecológica y económica del departamento de Amazonas*. Chachapoyas, Perú: Autor.
- Gobierno Regional de Amazonas. (2013). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Bongará*. Chachapoyas, Perú: Autor.

- Gobierno Regional de Amazonas. (2014). *Directorio empresarial 2014*. Chachapoyas, Perú: Autor.
- Gobierno Regional de Amazonas. (2016a). *Análisis de la situación de salud de la región Amazonas 2015*. Chachapoyas, Perú: Autor.
- Gobierno Regional de Amazonas. (2016b). *Informe del estado del ambiente región Amazonas, 2016*. Chachapoyas, Perú: Autor.
- Guerra del Pacífico: Hace 138 años, Chile declaró la guerra al Perú. (2017, 5 de abril). *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/cultura/guerra-del-pacifico-hace-138-anos-chile-declaro-la-guerra-al-peru-741555/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007. En *Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda 2007*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples 1995-2025 (Boletín especial N°22)*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Censo Nacional Agropecuario 2012: Sistema de Consulta de Datos (Versión 1.0)*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Compendio estadístico: Perú 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Perú: Indicadores de educación por departamentos, 2004-2014*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal 2007-2015*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a, marzo). *Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Panorama de la economía peruana 1950-2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Perú: Informe económico trimestral (IV trimestre 2016)*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Estadísticas municipales 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Junta Nacional del Café [JNC]. (2016). *Café orgánico, historia, contexto y perspectivas*. Lima, Perú: Autor.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I [Transformar el cuadro de mando integral de la medición del rendimiento a la gestión estratégica: Parte I]. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. doi: 10.2308/acch.2001.15.1.87
- Koo, W. (2017a, 11 de octubre). *Azúcar de caña-Chancaca Perú exportación 2017 setiembre*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/10/azucar-cana-chancaca-peru-exportacion-2017-septiembre.html>
- Koo, W. (2017b, 19 de enero). *Chancaca-Panela Perú Exportación 2016 diciembre*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/01/chancaca-panela-peru-exportacion-2016-diciembre.html>
- Kotter, J. P. (1995). *Liderar el cambio: Gestión del Cambio*. Bogotá D. C., Colombia: Planeta.

- La panela orgánica de exportación en Piura. (2012, 28 de setiembre). *RPP Noticias*.  
Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/la-panela-organica-de-exportacion-en-piura-noticia-526248>
- Ley 27815. Ley del código de ética de la función pública y su reglamento. Congreso de la República. (2002).
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.). *Amazonas: Cosechando desarrollo en la tierra de los Chachapoyas: Resultados 2011-2016*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios a los mercados*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2007). *Plan estratégico regional de exportación región Amazonas*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Plan estratégico nacional de turismo 2025*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Plan estratégico nacional exportador 2025*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Cultura. (2018). *Lista del patrimonio mundial de la UNESCO*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/sitiosdepatriomoniomundial/listapatrimoniomundialperu>
- Ministerio de Defensa. (2005). *Libro blanco*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Defensa. (2018). *Misión, visión, políticas y lema*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (s.f.). *Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/fondo-de-compensacion-municipal-foncomun>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Listado de acuerdos y convenios de promoción de inversiones*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/obras-por-impuestos/estadisticas/197-inversion-privada/acuerdos-y-convenios-de-promocion-y-proteccion-rec/343-listado-de-acuerdos-y-convenios-de-promocion-de-inversiones>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Estudio de diagnóstico de crecimiento región Amazonas*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Amazonas: Sumario regional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Amazonas: Camino al desarrollo*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2018a). *Estaciones autorizadas de radiodifusión sonora a nivel nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2018b). *Estaciones autorizadas de radiodifusión por televisión a nivel nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2010). *Perú: Economía y diversidad biológica*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Bongará. (2012). *Plan concertado de desarrollo: Provincia de Bongará, Amazonas 2007-2020*. Chachapoyas, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Bongará. (2015a, 9 de mayo). *Datos estadísticos de la provincia*. Recuperado de <http://www.munibongara.gob.pe/index.php/municipalidad/item/4-datos-estadisticos-de-la-provincia>
- Municipalidad Provincial de Bongará. (2015b). *Comisiones*. Recuperado de <http://www.munibongara.gob.pe/index.php/comisiones>

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). *Evaluaciones del desempeño ambiental: Perú 2016: Aspectos destacados y recomendaciones*. Santiago de Chile, Chile: Autor.
- Portal de Turismo. (2016, 14 de marzo). *Viva Perú y LC Perú confirman vuelos a Chachapoyas este año*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/1851-viva-peru-y-lc-peru-confirman-vuelos-a-chachapoyas-este-ano>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Crating a sustaining superior performance* [Ventaja competitiva: Crear un rendimiento superior sostenible]. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Competitiveness: A new strategy for Peru* [Competitividad: Una nueva estrategia para Perú]. Recuperado de: [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20091130\\_Peru\\_7abdf2f2-94cc-4f45-b262-347e24423ddf.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20091130_Peru_7abdf2f2-94cc-4f45-b262-347e24423ddf.pdf)
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2017). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe sobre desarrollo humano: Perú 2013: Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Lima, Perú: Autor.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Human development report 2016: Human development for everyone* [Informe sobre desarrollo humano 2016: Desarrollo humano para todos]. New York, NY: Autor.
- Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya. (2014, 28 de enero). *BBC Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127\\_chile\\_peru\\_cij\\_fallo\\_haya\\_az](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az)

- Rendimiento promedio de producción de leche debe crecer 33.3% para satisfacer la demanda nacional. (2017, 6 de junio). *Agraria.pe*. Recuperado de:  
<http://www.agraria.pe/noticias/rendimiento-promedio-de-produccion-de-leche-debe-14005>
- Resolución Directoral N°005-2017-EF/50.01. Aprueban resultados de evaluación del cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal correspondientes al 31 de diciembre del año 2016. Ministerio de Economía y Finanzas. (2017).
- Resolución Directoral N°010-2017-EF/50.01. Publican montos estimados de los recursos determinados para el Presupuesto Institucional de Apertura del Año Fiscal 2018 para los pliegos respectivos. Ministerio de Economía y Finanzas. (2017).
- Resolución Ministerial N°102-2017-EF/50. Aprueban montos máximos de recursos que corresponden a cada una de las municipalidades que cumplan todas las metas evaluadas en el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en el año 2017. Ministerio de Economía y Finanzas. (2017).
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D. F., México: Pearson.
- Sahpiro, D. (s.f.). HBW world bird photo contest [Concurso de fotografía mundial de aves HBW] [Infografía]. En *Muy Interesante*. Recuperado de  
[https://www.muyinteresante.es/naturaleza/fotos/fotos-hbw-world-bird-photo-contest/fotos-cormoran-caza\\_\\_\\_2823](https://www.muyinteresante.es/naturaleza/fotos/fotos-hbw-world-bird-photo-contest/fotos-cormoran-caza___2823)
- Sánchez, M. (2016, 17 de setiembre). Sáquele jugo a la caña. *La Patria.com*. Recuperado de <http://www.lapatria.com/tenga-en-cuenta/saquele-jugo-la-cana-316804>
- Vera, R. M. (2014, febrero). Los nuevos índices de desarrollo humano (IDH) en el Perú. *Actualidad Gubernamental*, 2014(64), 1-4.

### Apéndice A: Proyecciones de los Objetivos a Largo Plazo

OLP1. Para 2028, la industria de la panela generará US\$1'760,000 en ventas anuales. En 2013, se estimó que generó US\$372,000.

Tabla A1

#### Crecimiento Estimado del Valor de las Ventas de Panela

Inputs de valor	Tasa de crecimiento anual (%)	Año																	
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tierras cosechadas (Ha)	10.00			33	33	33	33	33	36	40	44	48	53	58	64	71	78	86	94
Rendimiento (t/Ha)	1.25			93	93	93	93	93	94	95	97	98	99	100	101	103	104	105	107
Producción de caña de azúcar (t)				3,069	3,069	3,069	3,069	3,069	3,418	3,807	4,240	4,722	5,259	5,858	6,524	7,266	8,093	9,013	10,038
Panela (t)	9.00			276	276	276	276	276	308	343	382	425	473	527	587	654	728	811	903
Precio FOB de panela (US\$/kg)	1.50			1.35	1.50	1.67	1.69	1.66	1.68	1.71	1.74	1.76	1.79	1.82	1.84	1.87	1.90	1.93	1.96
Ventas anuales (US\$)				372,884	414,315	461,271	466,795	458,509	518,324	585,943	662,382	748,794	846,479	956,908	1'081,742	1'222,862	1'382,392	1'562,734	1'766,602
Variación de la producción (%)					0.0	0.0	0.0	0.0	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4	11.4
Variación del precio de venta FOB (%)					11.1	11.3	1.2	-1.8											
Ventas anuales finales (US\$)				372,000	414,315	461,271	466,795	458,000	518,324	585,943	662,382	748,794	846,479	956,908	1'081,742	1'222,862	1'382,392	1'562,734	1'760,000

Nota. Adaptado de "Azúcar de Caña-Chancaca Perú Exportación 2017 Setiembre," por W. Koo, 2017a. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/10/azucar-cana-chancaca-peru-exportacion-2017-septiembre.html>

OLP2. Para 2028, la industria del café generará US\$2'000,000 en ventas anuales. En 2012, generó US\$750,000.

Tabla A2

#### Crecimiento Estimado del Valor de las Ventas de Café

Inputs de valor	Tasa de crecimiento anual (%)	Año																	
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Producción (t)	7.50		398.3	402.3	406.3	410.4	414.5	418.7	439.6	461.6	484.7	508.9	534.3	561.0	589.1	618.6	649.5	682.0	716.0
Variación de la producción (%)				1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Proyección de precios (S./ kg)	2.50	9.2	6.14	4.72	6.96	6.5	6.62	6.78	6.95	7.13	7.30	7.49	7.67	7.87	8.06	8.26	8.47	8.68	8.90
Variación del precio (%)			-33.3	-23.1	47.5	-6.6	1.8	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Nivel de ventas (S./)			2'445,808	1'898,966	2'828,173	2'667,666	2'742,702	2'839,383	3'055,885	3'288,897	3'539,675	3'809,575	4'100,055	4'412,685	4'749,152	5'111,275	5'501,009	5'920,461	6'371,897
Nivel de ventas (US\$)	3.23		757,216	587,915	875,595	825,903	849,134	879,066	946,095	1'018,234	1'095,875	1'179,435	1'269,367	1'366,156	1'470,326	1'582,438	1'703,099	1'832,960	1'972,723
Ventas anuales finales (US\$)			750,000	587,915	875,595	825,903	849,134	880,000	946,095	1'018,234	1'095,875	1'179,435	1'269,367	1'366,156	1'470,326	1'582,438	1'703,099	1'832,960	2'000,000
Rendimiento (t/Ha)				0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.81	0.87	0.93	1.00	1.08	1.16	1.25	1.34	1.44	1.55	1.67

Nota. Adaptado de "Línea de Base del Café: Sector Café en el Perú (Documento de Trabajo)," por C. Díaz y M. Willems, 2017. Lima, Perú: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

OLP3. Para 2028, la producción anual de leche estará valorizada en US\$535,000. En 2016, su producción tuvo un valor de US\$215,000.

Tabla A3

## Crecimiento Estimado del Valor de la Producción de Leche

Inputs de valor	Tasa de crecimiento anual (%)	Año																	
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Producción (L)	7.00						446,788	446,788	478,063	511,527	547,334	585,647	626,643	670,508	717,443	767,664	821,401	878,899	940,422
Proyección de precios (S/.)	1.50						1.56	1.56	1.58	1.61	1.63	1.66	1.68	1.71	1.73	1.76	1.78	1.81	1.84
Ingreso por ventas (S/.)							696,989	696,989	756,964	822,101	892,843	969,672	1'053,112	1'143,733	1'242,151	1'349,038	1'465,123	1'591,196	1'728,119
Ingreso por ventas (US\$)	3.23						215,786	215,786	234,354	254,520	276,422	300,208	326,041	354,097	384,567	417,659	453,598	492,630	535,021
Ventas anuales finales (US\$)							215,000	215,000	234,354	254,520	276,422	300,208	326,041	354,097	384,567	417,659	453,598	492,630	535,000

Nota. Tomado de "Rendimiento Promedio de Producción de Leche Debe Crecer 33.3% para Satisfacer la Demanda Nacional, 2017, Agraria.pe. Recuperado de: <http://www.agraria.pe/noticias/rendimiento-promedio-de-produccion-de-leche-debe-14005>

OLP4. Para 2028, la industria turística generará US\$21'800,000 en ventas anuales. En 2017, su mayor atractivo turístico, la catarata Gocta, generó un valor estimado de US\$3'100,000.

Tabla A4

## Crecimiento Estimado del Valor de las Ventas de la Industria Turística

Inputs de valor	Tasa de crecimiento anual (%)	Año																
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Visitas nacionales		7,632	10,865	12,707	13,814	20,292	28,668	35,385	43,675	53,908	66,539	82,129	101,372	125,123	154,438	190,623	235,285	290,412
Crecimiento anual (%)	23		42	17	9	47	41											
Turistas (Visitantes Gotca: US\$)		443,270	631,045	738,029	802,324	1'178,569	1'665,052	2'055,169	2'536,689	3'131,028	3'864,620	4'770,089	5'887,708	7'267,182	8'969,863	11'071,477	13'665,494	16'867,282
	Gasto promedio por dos días	58																
Visitas internacionales		3,888	5,648	3,901	5,716	5,964	6,769	7,568	8,461	9,460	10,577	11,826	13,222	14,783	16,528	18,479	20,660	23,099
Crecimiento anual (%)	12		45	-31	47	4	13											
Turistas (Visitantes Gotca: US\$)		832,032	1'208,672	834,814	1'223,224	1'276,296	1'448,566	1'619,567	1'810,755	2'024,512	2'263,503	2'530,706	2'829,452	3'163,465	3'536,908	3'954,435	4'421,251	4'943,173
	Gasto promedio de negocio	214																
	Total (US\$)	1'275,302	1'839,717	1'572,843	2'025,548	2'454,865	3'113,618	3'674,736	4'347,444	5'155,540	6'128,122	7'300,796	8'717,161	10'430,648	12'506,771	15'025,912	18'086,745	21'810,455
Ventas anuales finales (US\$)							3'100,000	3'674,736	4'347,444	5'155,540	6'128,122	7'300,796	8'717,161	10'430,648	12'506,771	15'025,912	18'086,745	21'810,455

Nota. Adaptado de "Perfil del Vacacionista Nacional 2016," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2017a, Lima, Perú: Autor; y de "Perfil del Turista Extranjero 2016," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2017b, Lima, Perú: Autor.