

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Bagua

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Alejandro Gabriel Canales Rivera

Walter Muñoz Pérez

Dan Arnold Pérez Robladillo

César Augusto Tejada Torres

Asesora: Carolina Pretell Pardo

Santiago de Surco, mayo de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestros agradecimientos a todos los docentes por brindarnos su continuo apoyo, motivación y colaboración.



Dedicatorias

A mis padres y suegros; a mi esposa Juvi, y a mi hija Rafaela,
por su apoyo incondicional e iluminarme siempre.

Alejandro Canales

A mi esposa Milagros, y a mi hijo Tomás, por ser la motivación de mi vida.

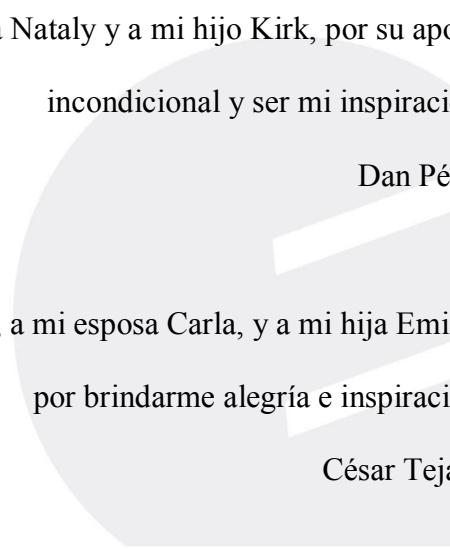
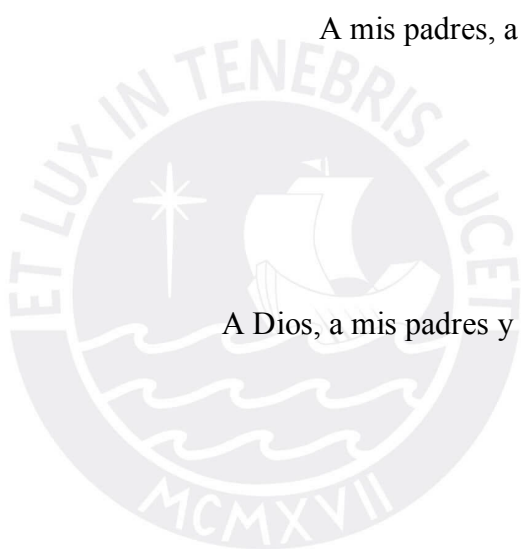
Walter Muñoz

A mis padres, a mi esposa Nataly y a mi hijo Kirk, por su apoyo
incondicional y ser mi inspiración.

Dan Pérez

A Dios, a mis padres y hermanas, a mi esposa Carla, y a mi hija Emilia;
por brindarme alegría e inspiración.

César Tejada



Resumen Ejecutivo

La provincia de Bagua, ubicada en la región Amazonas, basa el funcionamiento de su economía en la actividad agrícola, con énfasis en el cultivo de café, cacao y arroz. Es por ello que se propone repotenciar dichos productos con diferentes objetivos de largo plazo, que van desde la mejora en su productividad hasta el incremento en su calidad a fin de aumentar los ingresos de los productores para dinamizará la economía de la zona y cerrar las brechas en educación y salud de la provincia. Todo bajo una política de respeto del medio ambiente que se traduce en el objetivo de reducir la cantidad de aguas residuales vertidas en los ríos sin tratamientos. Las cinco estrategias planteadas fueron planteadas desde una evaluación integral de la situación actual de Bagua, que comprende un análisis crítico y sistemático de los factores determinantes de éxito, tanto internos como de su entorno. El proceso de evaluación ha considerado aspectos estratégicos que incluye el análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, así como aspectos éticos y legales. Así, en la visión planteada al 2030, se espera que el índice de desarrollo humano registre como mínimo 0.5, gracias al fortalecimiento de los cultivos ya planteados con facilidades como la creación de un vivero municipal que asegure la inocuidad de los productos y el fortalecimiento de los servicios de extensión agraria para mejorar las prácticas agrícolas incrementando la producción y reduciendo el costo de los cultivos.

Abstract

The province of Bagua, in the Amazon region, bases the operation of its economy on agricultural activity, with emphasis on the cultivation of coffee, cocoa and rice. For this reason, it's proposed to repower the products with the different long-term objectives, ranging from the improvement in their productivity to the increase of their quality and, to increase the income of the producers to define the economy of the area and close the gaps in education and health of the province. All under a policy to respect the environment that translates into the goal of reducing the amount of wastewater discharged into rivers without treatment. The five strategies proposed were raised from a comprehensive assessment of the actual situation of Bagua, which includes a critical and systematic analysis of the determining factors of success, both internally and of its environment. The evaluation process has considered strategic aspects which include the analysis of opportunities, threats, strengths and weaknesses, as well as ethical and legal aspects. Thus, in the vision proposed to the year 2030, the human development index is expected to be at least 0.5, thanks to the strengthening of crops and raised with facilities such as the creation of a municipal agricultural nursery that ensures the safety of products and strengthening agricultural extension services to improve agricultural practices by increasing production and reducing the cost of crops.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Bagua.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Visión.....	18
2.3. Misión	18
2.4. Valores	19
2.5. Código de Ética.....	19
2.6. Conclusiones	20
Capítulo III: Evaluación Externa.....	22
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	22
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	22
3.1.2. Potencial nacional.....	25
3.1.3. Principios cardinales.....	35
3.1.4. Influencia del análisis en Bagua	38
3.2. Análisis Competitivo del País	38
3.2.1. Condiciones de los factores	39
3.2.2. Condiciones de la demanda	39
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	40

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	40
3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Bagua	41
3.3. Análisis del Entorno PESTE	41
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	42
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	46
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	51
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	52
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	53
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	53
3.5. Bagua y sus Competidores	57
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	58
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	58
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	58
3.5.4. Amenaza de los entrantes	59
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	59
3.6. Bagua y sus Referentes	61
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	62
3.8. Conclusiones	65
Capítulo IV: Evaluación Interna	66
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1. Administración y gerencia (A)	66
4.1.2. Marketing y ventas (M)	67
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	68
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	77

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	78
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	82
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	82
4.3. Conclusiones	83
Capítulo V: Intereses de Bagua y Objetivos de Largo Plazo	85
5.1. Intereses de Bagua	85
5.2. Potencial de Bagua.....	86
5.3. Principios Cardinales de Bagua	89
5.4. Matriz de Intereses de Bagua (MIO).....	93
5.5. Objetivos de Largo Plazo	94
5.6. Conclusiones	95
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	97
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	97
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	97
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	100
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	102
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	103
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	104
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	106
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	109
6.9. Matriz de Ética (ME)	110
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	110
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	110
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	112
6.13. Conclusiones	114

Capítulo VII: Implementación Estratégica	115
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	115
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	120
7.3. Políticas de cada Estrategia	124
7.4. Estructura Organizacional de la provincia de Bagua	124
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	125
7.6. Recursos Humanos y Motivación	125
7.7. Gestión del Cambio	126
7.8. Conclusiones	128
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	129
8.1. Perspectivas de Control	129
8.1.1. Aprendizaje	130
8.1.2. Procesos	131
8.1.3. Clientes	131
8.1.4. Financiera	132
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	133
8.3. Conclusiones	136
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bagua	137
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Bagua	137
9.1.1. Pilar economía	138
9.1.2. Pilar empresas	141
9.1.3. Pilar gobierno	141
9.1.4. Pilar infraestructura	142
9.1.5. Pilar personas	142
9.2 Análisis del Diamante de Porter	143

9.3. Identificación de las Ventajas Competitivas de Bagua	148
9.4. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Bagua.....	148
9.4.1 Clúster del cacao en Bagua.	149
9.4.2. Clúster de arroz en Bagua.	150
9.4.3 Clúster de café en Bagua.....	152
9.5. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	153
9.6. Conclusiones	153
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	155
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	155
10.2. Conclusiones Finales.....	155
10.3. Recomendaciones Finales	158
10.4. Futuro de Bagua	159
Referencias.....	161
Apéndice A: Relación de Centros Poblados de la Provincia de Bagua	177
Apéndice B: Mapas viales de la Región y Provincia de Bagua	182
Apéndice C: Cálculo de Índice de Desarrollo Humano.....	184

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Provincia de Bagua: Distritos, Población, Categoría y Ubicación Geográfica</i> ..	10
Tabla 2.	<i>Variables Socioeconómicas a Nivel Provincial de Bagua</i>	12
Tabla 3.	<i>Número de Empresas en Bagua Según Actividad Económica</i>	13
Tabla 4.	<i>Atractivos Turísticos de Bagua por Distrito</i>	14
Tabla 5.	<i>Políticas de Estado del Acuerdo Nacional</i>	24
Tabla 6.	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)</i>	25
Tabla 7.	<i>Distribución de la Población en las Regiones del Perú</i>	26
Tabla 8.	<i>Tamaño y Densidad Poblacional de las Regiones del Perú</i>	28
Tabla 9.	<i>Principales Indicadores Económicos del Perú al III Trimestre 2017</i>	30
Tabla 10.	<i>Incidencia de la Pobreza Total y Pobreza Extrema</i>	30
Tabla 11.	<i>Objetivos Estratégicos de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica</i>	33
Tabla 12.	<i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto</i>	39
Tabla 13.	<i>Metas Prioritarias del Plan Nacional de Acción Ambiental al 2021</i>	54
Tabla 14.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	55
Tabla 15.	<i>Comparativo de los Principales Indicadores de las Provincias Competidoras de Bagua</i>	57
Tabla 16.	<i>Estadísticas de Producción de Arroz de las Provincias Competidoras de Bagua 2017</i>	60
Tabla 17.	<i>Estadísticas de Precio y Producción de Café Pergamino de las Provincias Competidoras de Bagua 2017</i>	60
Tabla 18.	<i>Comparativo de los Referentes de la Provincia de Bagua.</i>	62
Tabla 19.	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Bagua (MPC)</i>	63
Tabla 20.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	64

Tabla 21.	<i>Superficie Cosechada y Producción de Arroz Cáscara en el Departamento de Amazonas</i>	67
Tabla 22.	<i>Producción de Café Pergamino en el Departamento de Amazonas</i>	68
Tabla 23.	<i>Fuentes de Financiamiento del Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Bagua 2017.</i>	74
Tabla 24.	<i>Destino de Gastos Genéricos del Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Bagua 2017</i>	74
Tabla 25.	<i>Ejecución del Gasto del Componente de Adquisición de Activos No Financieros de la Municipalidad Provincial de Bagua 2017 en Soles</i>	75
Tabla 26.	<i>Territorio Considerado de la Amazonía Según la Ley 27037</i>	76
Tabla 27.	<i>Tasa de Analfabetismo de la Región Amazonas, Provincia de Bagua y Distritos 2007</i>	78
Tabla 28.	<i>Estaciones Autorizadas de Radiodifusión por Televisión en la Provincia de Bagua, 2018</i>	81
Tabla 29.	<i>Estaciones Autorizadas de Radiodifusión Sonora en la Provincia de Bagua, 2018</i>	82
Tabla 30.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	83
Tabla 31.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Bagua</i>	93
Tabla 32.	<i>Alineación, entre la Visión, los Intereses Organizacionales y los Objetivos de Largo Plazo para la Provincia de Bagua</i>	94
Tabla 33.	<i>Matriz FODA de la Provincia de Bagua</i>	98
Tabla 34.	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Bagua</i>	99
Tabla 35.	<i>Producción y Ventas de Arroz, Cacao y Café en la Provincia de Bagua</i>	101
Tabla 36.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Bagua</i>	105
Tabla 37.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Bagua</i>	107

Tabla 38.	<i>Matriz de Rumelt de las Estrategias de Bagua</i>	109
Tabla 39.	<i>Matriz de Ética de las Estrategias de Bagua</i>	111
Tabla 40.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	112
Tabla 41.	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	113
Tabla 42.	<i>Matriz EPCS de Bagua</i>	114
Tabla 43.	<i>Resumen de los Objetivos de Corto Plazo</i>	121
Tabla 44.	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Bagua</i>	122
Tabla 45.	<i>Estrategias Versus Políticas</i>	127
Tabla 46.	<i>Inductores de Aprendizaje y Crecimiento</i>	130
Tabla 47.	<i>Indicadores Financieros Estratégicos</i>	133
Tabla 48.	<i>Tablero de Control Integrado de Bagua</i>	134
Tabla 49.	<i>Población de Seis Años y Más, Según Condición de Actividad Económica</i>	140
Tabla 50.	<i>Población de Seis Años a Más, Según Rama de Actividad Económica</i>	140
Tabla 51.	<i>Análisis Regional de Empresas Industriales, Región Amazonas</i>	141
Tabla 52.	<i>Ejecución de Gasto por Provincias en Amazonas 2017</i>	142
Tabla 53.	<i>Obras de la Municipalidad Provincial de Bagua</i>	144
Tabla 54.	<i>Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Bagua y Distritos 2012.</i>	145
Tabla 55.	<i>Principales Países Destino Exportaciones de Cacao</i>	150
Tabla 56.	<i>Productores de Arroz Cáscara por Regiones del Perú</i>	151
Tabla 57.	<i>Plan Estratégico de la Provincia de Bagua</i>	156
Tabla A1.	<i>Relación de Centros Poblados en el Distrito de Bagua</i>	177
Tabla A2.	<i>Relación de Centros Poblados en el Distrito de Aramago</i>	178
Tabla A3.	<i>Relación de Centros Poblados en el Distrito de Copallin</i>	179
Tabla A4.	<i>Relación de Centros Poblados en los Distritos de El Parco y La Peca</i>	179
Tabla A5.	<i>Relación de Centros Poblados en el Distrito de Imaza</i>	180

Tabla C1. <i>Actualización en el cálculo del IDH en el informe mundial</i>	184
Tabla C2. <i>Comparación de componentes IDH mundial e IDH nacional</i>	185



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Ubicación de la región Amazonas en el Perú y disposición de sus siete provincias.....	2
<i>Figura 2.</i>	Entorno económico por regiones Perú 2017.....	4
<i>Figura 3.</i>	Producto bruto interno real per cápita por regiones Perú 2017.....	5
<i>Figura 4.</i>	Infraestructura por regiones Perú 2017.....	5
<i>Figura 5.</i>	Desnutrición crónica y cobertura médica por regiones Perú 2017.....	6
<i>Figura 6.</i>	Analfabetismo y población con secundaria a más por regiones Perú 2017.....	6
<i>Figura 7.</i>	Comparación del Índice de Progreso Social de la región de Amazonas respecto a otras provincias del Perú.....	8
<i>Figura 8.</i>	Comparación de las dimensiones del Índice de progreso social del Perú según mujeres y hombres.....	9
<i>Figura 9.</i>	Mapa de la provincia de Bagua.....	11
<i>Figura 10.</i>	Pirámide de la población peruana 2015 - 2025.....	27
<i>Figura 11.</i>	Evolución de las reservas internacionales netas.....	31
<i>Figura 12.</i>	Evolución del tipo de cambio y la posición de cambio.....	32
<i>Figura 13.</i>	Gasto militar como porcentaje del PBI. Perú versus resto de países de Sudamérica.....	35
<i>Figura 14.</i>	Balanza Comercial Bilateral Perú Chile.....	37
<i>Figura 15.</i>	Confianza de los peruanos en las instituciones.....	44
<i>Figura 16.</i>	Presión tributaria del Gobierno Central.....	47
<i>Figura 17.</i>	Mapa de la concesión IIRSA Norte.....	49
<i>Figura 18.</i>	Mapa de la carretera PE -5NC.....	50
<i>Figura 19.</i>	Principales Regiones Productoras de Cacao 2015.....	61

<i>Figura 20.</i>	Rendimiento de cacao por Regiones Productoras 2015.	61
<i>Figura 21.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial de Bagua.	69
<i>Figura 22.</i>	Mapa de centros poblados y centros educativos de la provincia de Bagua.	71
<i>Figura 23.</i>	Número de instituciones educativas en Bagua por etapa escolar 2010 - 2017... 72	
<i>Figura 24.</i>	Porcentaje de locales públicos de educación básica que cuentan con los tres servicios básicos en la región Amazonas según provincia y distrito, 2016.	73
<i>Figura 25.</i>	Porcentaje de matriculados en Amazonas por etapa escolar 2010 - 2015.	78
<i>Figura 26.</i>	Zonas de cobertura de telefonía móvil de la provincia de Bagua.	79
<i>Figura 27.</i>	Red Dorsal de Fibra Óptica.	80
<i>Figura 28.</i>	Proyecto de Tendido de Red de Fibra Óptica en la Región Amazonas.	81
<i>Figura 29.</i>	Mapa de cobertura de salud provincial y distrital de bagua.	87
<i>Figura 30.</i>	Mapa de Pobreza Provincial y Distrital de Bagua 2013.	88
<i>Figura 31.</i>	Mapa de concesiones petroleras en la provincia de Bagua.	90
<i>Figura 32.</i>	Mapa de concesiones mineras en la provincia de Bagua.	91
<i>Figura 33.</i>	Resultado de la evaluación de acción y posición estratégica.	100
<i>Figura 34.</i>	Matriz BCG de la provincia de Bagua.	102
<i>Figura 35.</i>	Matriz interna externa de la provincia de Bagua.	103
<i>Figura 36.</i>	Matriz de gran estrategia de Bagua.	104
<i>Figura 37.</i>	Estructura Organizacional Planteada para la Provincia de Bagua.	125
<i>Figura 38.</i>	Cadena genética de valor de procesos internos.	131
<i>Figura 39.</i>	Indicadores centrales de la perspectiva del cliente.	132
<i>Figura 40.</i>	Mapa de la competitividad por regiones Perú 2016.	138
<i>Figura 41.</i>	Mapa del pilar de economía por regiones Perú 2016.	139
<i>Figura 42.</i>	Grandes zonas ecológicas y económicas de la provincia de Bagua.	146
<i>Figura 43.</i>	Cadena productiva del arroz.	151

<i>Figura 44.</i>	Cadena de valor del clúster de café.	152
<i>Figura B1.</i>	Mapa de vías nacionales que atraviesan Amazonas.	182
<i>Figura B2.</i>	Mapa de vías nacionales que atraviesan la provincia de Bagua.	183



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

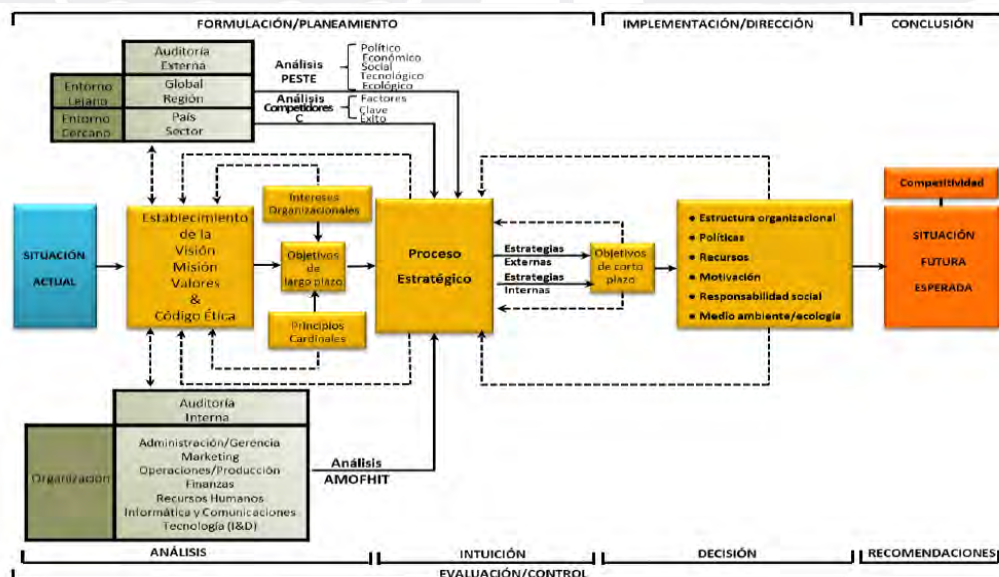


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

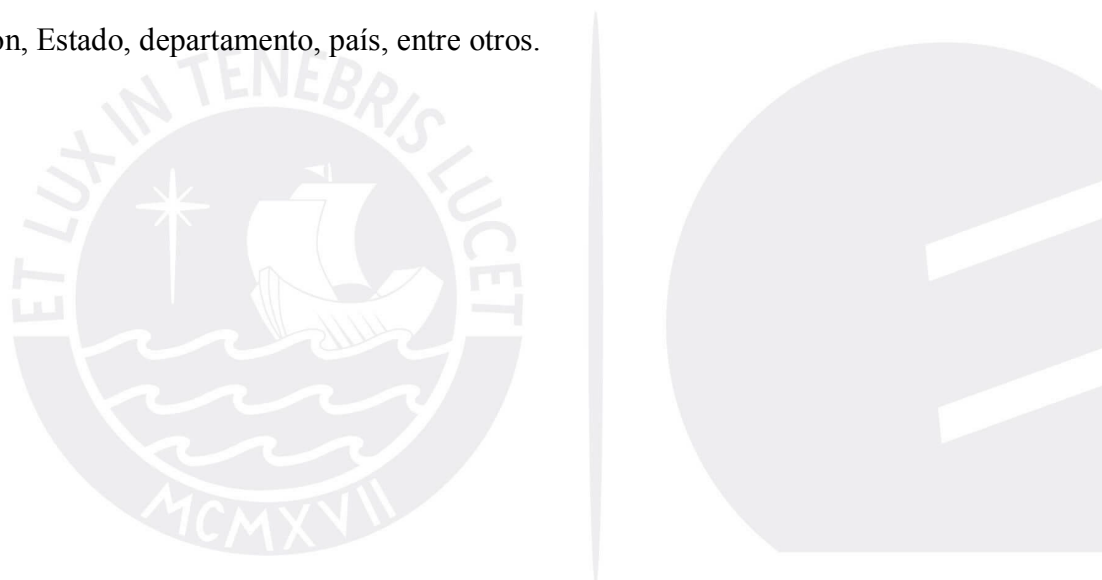
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Nota. Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Bagua

1.1. Situación General

La provincia de Bagua se encuentra en la región Amazonas, en Perú, país ubicado en la parte occidental de América del Sur. Tiene un territorio que limita por el norte con Ecuador y Colombia, y con Brasil y Bolivia por el este; y por el sur, con Chile; por el oeste, con el océano Pacífico. Tiene una extensión de 1'285,215 km² de terreno, 200 millas marítimas y 60 millones de hectáreas en la Antártida (Comisión de la Promoción de Perú para la exportación y el Turismo [PromPerú], 2017). En cuanto su clima y geografía, el país es mega diverso ya que posee 11 ecorregiones y 84 de las 117 zonas de vida del mundo. Desde una perspectiva geográfica, tiene tres regiones geográficas: costa, sierra y selva. Por lo anterior, el Perú tiene múltiples paisajes y una gran variedad de recursos naturales.

En 1832, bajo el mandato de Agustín Gamarra, se creó el departamento de Amazonas que, desde entonces, una de sus principales actividades ha sido la producción ganadera y pecuaria para el abastecimiento de la costa peruana, y la creación de provincias fue dándose en forma paulatina en el tiempo (Gobierno Regional de Amazonas, 2016a).

En la actualidad, la región Amazonas es una de las 26 jurisdicciones del Perú en las que se divide administrativamente el Perú. Ubicada en el extremo a nororiental del país, su territorio posee parte de sierra y selva; y limita al norte con Ecuador; al este, con la región Loreto; al sudeste, con San Martín; al sur, con La Libertad; y al oeste, con la región Cajamarca.

La región Amazonas, que se muestra en la Figura 1, cuenta con una superficie de 39,249.13 km², que representa el 3.5% del total nacional, y una población proyectada al 2015 de 423,898 habitantes (Congreso de la República, 2016). La región está dividida en siete provincias, 84 distritos y 3,079 centros poblados, siendo Condorcanqui la provincia de mayor extensión; y Bongará, la de menor tamaño. Sin embargo, las provincias con mayor y menor

densidad poblacional son Utcubamba y Condorcanqui, respectivamente. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a).

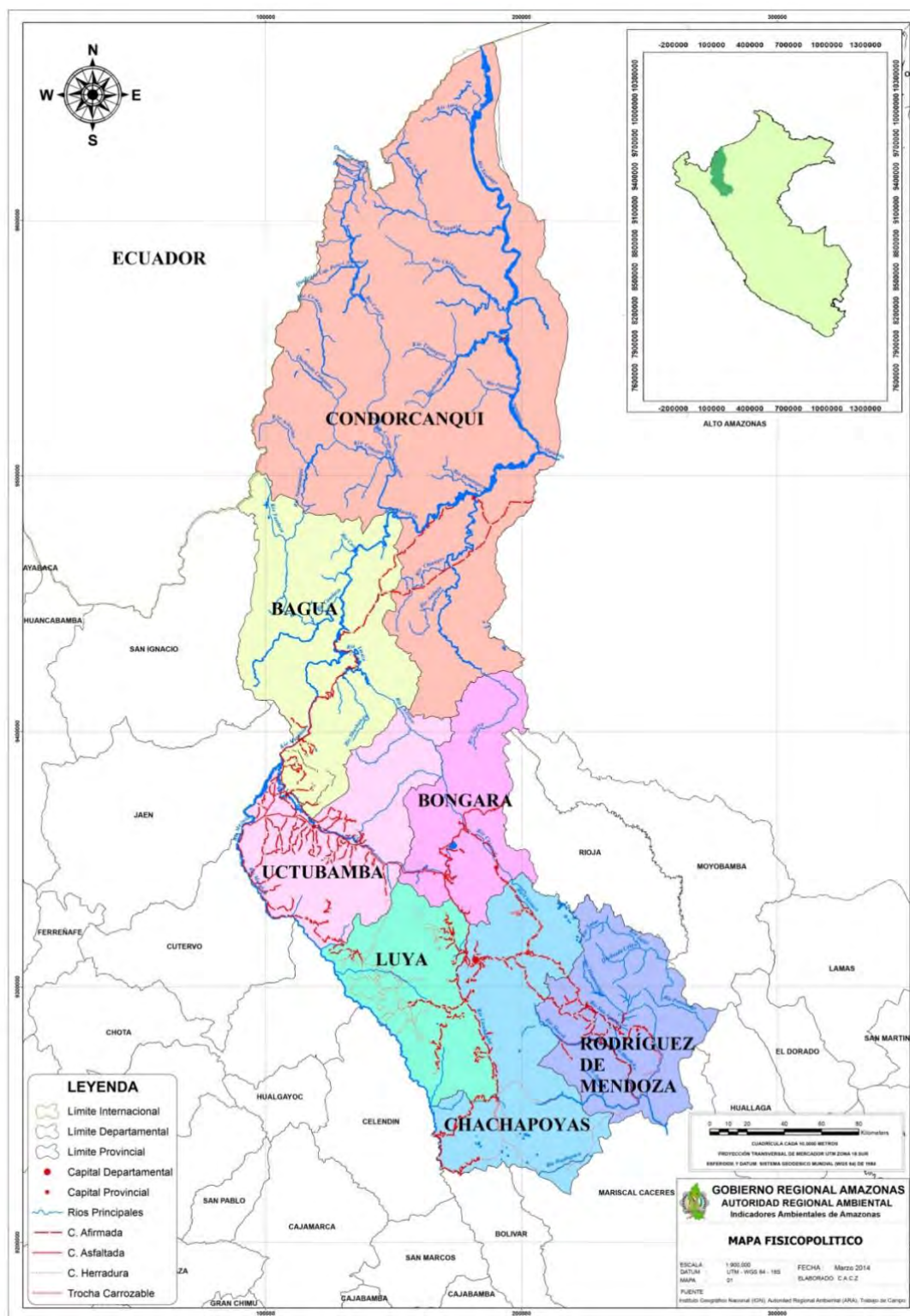


Figura 1. Ubicación de la región Amazonas en el Perú y disposición de sus siete provincias Tomado del “Sistema de información regional”, por el Gobierno Regional de Amazonas, 2014.

(<http://siar.regionamazonas.gob.pe/mapas/mapa-fisicopolitico-departamento-amazonas>)

La economía de Amazonas gira alrededor de las actividades agropecuarias, sin embargo, en el PBI sectorial es de mayor importancia estadística el sector servicios. La actividad agropecuaria es muy dispersa debido a muchos factores, como la diversidad topográfica, accesibilidad a las vías de comunicación, disponibilidad de infraestructura agrícola, y asistencia técnica y crediticia. Por este motivo, la mayor parte de actividad agrícola se desarrolla bajo secano; y la actividad pecuaria se limita a un nivel de crianza de pastoreo extensivo y semi extensivo.

En el 2015, los principales productos agrícolas de Amazonas fueron: arroz, yuca, plátano, papá, café, maíz amarillo duro y cacao; y entre los pecuarios carne y leche. Por otro lado, el sector industrial es la actividad de mayor relevancia después de la agricultura y ganadería, y cuyos principales rubros son: elaboración de productos de arroz y café, elaboración de productos de panadería, elaboración de bebidas alcohólicas, elaboración de productos lácteos, elaboración de productos de madera, metal-mecánicas, productos gráficos, elaboración de productos de arcilla, y fabricación de bebidas gaseosas (Gobierno Regional de Amazonas, 2016b). Entre las principales exportaciones de Amazonas, se tuvo al café, que en el 2016 alcanzó los US\$ 28 millones; cacao con US\$ 778 mil; y arroz con US\$ 66 mil (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2017).

En lo que se refiere al entorno económico, entendido como la ponderación de las variables de producto bruto interno real, producto bruto interno real per cápita, stock de capital por trabajador, presupuesto público per cápita, gasto real por hogar mensual, incremento del gasto real por hogar, disponibilidad de servicios financieros y acceso a crédito, Amazonas se encuentra en las últimas posiciones con relación a las otras regiones del Perú ocupando el puesto 17 (Fuentes, 2017). La Figura 2 muestra el entorno económico de los 24 departamentos del Perú e indica la posición de la región Amazonas respecto del resto.

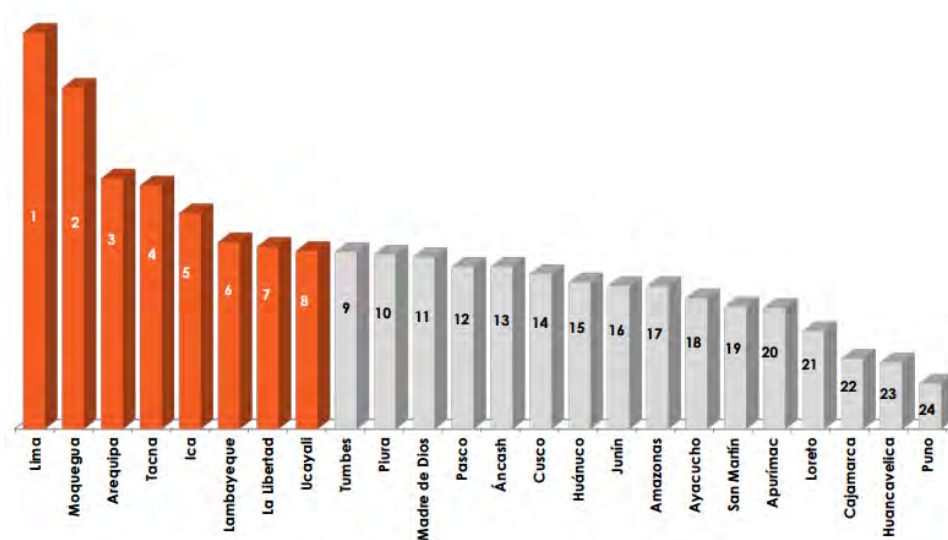


Figura 2. Entorno económico por regiones Perú 2017

Tomado del *Índice de competitividad regional*, INCORE 2017 (p.18) por V. Fuentes, 2017. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

La región Amazonas ha registrado una de las menores producciones reales per cápita del país, ocupando el puesto 19 entre los 24 departamentos. La Figura 3 muestra el producto bruto interno per cápita por regiones del Perú, en donde también se observa la posición de Amazonas respecto del resto.

En cuanto a la infraestructura, Amazonas ha registrado un gran rezago al ocupar la posición 22 en el indicador conformado por las variables de cobertura de electricidad, precio de la electricidad, cobertura de agua, continuidad de la provisión de agua, cobertura de desagüe, hogares con internet, hogares con al menos un celular y densidad del transporte aéreo. En la Figura 4 se muestra la comparativa de infraestructura de todas las regiones peruanas, y también se puede observar la posición de Amazonas frente al resto de departamentos.

Existe un elevado índice de desnutrición crónica en la región, y una baja cobertura médica, por lo cual las estadísticas en el sector salud ubican a la región en los últimos lugares. La Figura 5 muestra la comparación entre regiones, de desnutrición crónica y cobertura médica.

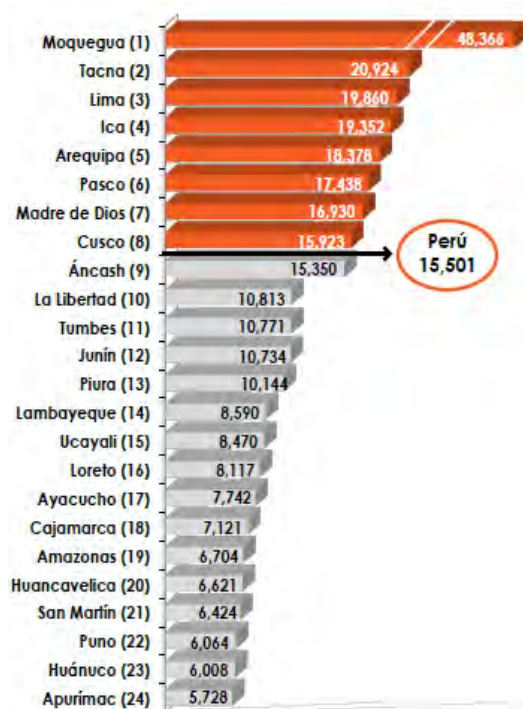


Figura 3. Producto bruto interno real per cápita por regiones Perú 2017.

Tomado del *Índice de competitividad regional*, INCORE 2017 (p. 26) por V. Fuentes, 2017, Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

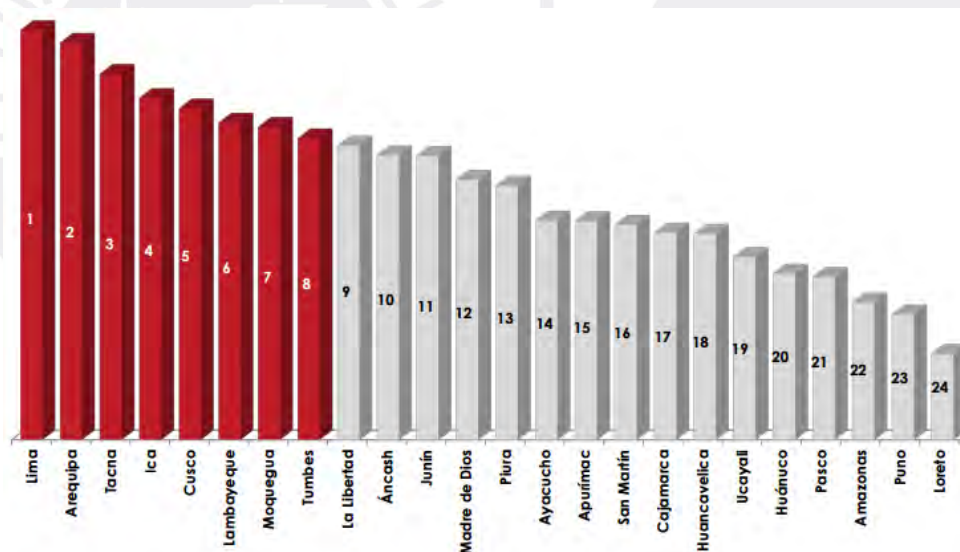


Figura 4. Infraestructura por regiones Perú 2017.

Tomado del *Índice de competitividad regional*, INCORE 2017 (p.19) por V. Fuentes, 2017, Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

Según lo señalado por Fuentes (2017), Amazonas también es una de las regiones con mayores índices de analfabetismo, ocupando el puesto 18 de 24; así como una con menor población con estudios secundarios a más, ocupando el puesto 22. La Figura 6 muestra la comparación de las regiones en indicadores de educación.

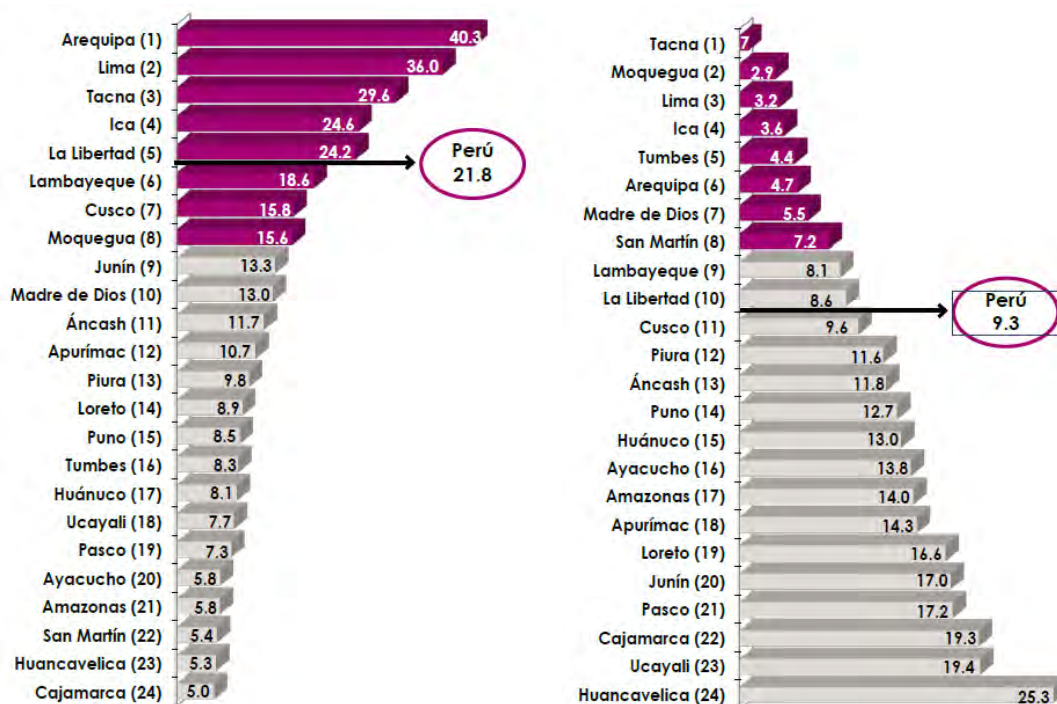


Figura 5. Desnutrición crónica y cobertura médica por regiones Perú 2017.

Las barras de la izquierda representan la cobertura del personal médico en el Perú. Las barras de la derecha representan la desnutrición crónica en el Perú. Adaptado del *Índice de competitividad regional*, INCORE 2017, (pp. 43 y 45) por V. Fuentes, 2017. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

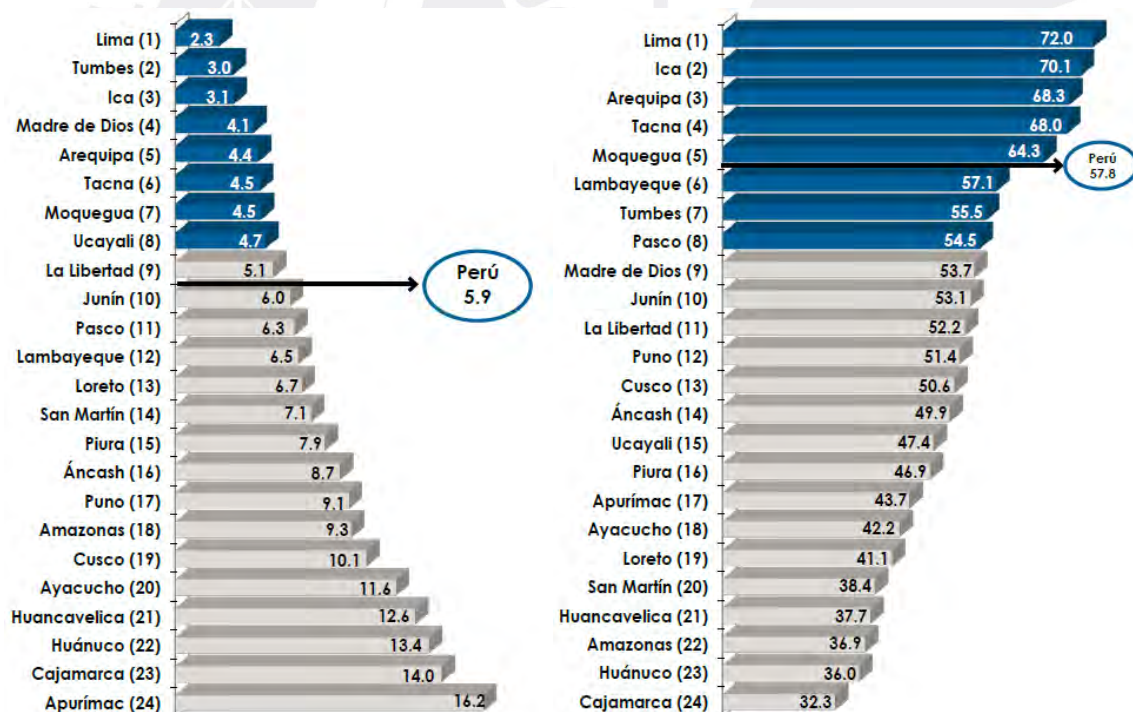


Figura 6. Analfabetismo y población con secundaria a más por regiones Perú 2017.

Las barras de la izquierda representan el analfabetismo en el Perú. Las barras de la derecha la población con secundaria a más en el Perú. Adaptado del *Índice de competitividad regional*, INCORE 2017 por V. Fuentes, 2017. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

De acuerdo con el índice de progreso social elaborado por Porter, Stern y Green (2017), en la clasificación general, el Perú se encontró dentro del grupo de países que presentaron un progreso social medio alto, ocupando el puesto número 47 de un total de 128 países estudiados, esto se explica por la fuerte y positiva relación existente entre el índice de progreso social y el PBI per cápita, ya que, al tener un crecimiento económico, se puede invertir en mayores recursos para temas sociales.

En el caso peruano, el índice de progreso social resaltó la brecha existente entre los habitantes de zonas urbanas y los habitantes de zonas rurales, sobre todo por las deficiencias en servicios básicos como agua y sanidad.

En ese sentido, el índice de progreso social indicó que los resultados más bajos de Perú se encontraron en los índices de oportunidades (58.31), tolerancia e inclusión (54.05) y acceso a educación superior (44.38). Sin embargo, dentro de sus puntuaciones más altas, se encontraron los fundamentos del bienestar (81.55), nutrición y cuidados médicos básicos (94.27) y acceso a conocimientos básicos (97.10).

El índice de progreso social regional del Perú (D'Alessio, 2016) este está conformado por tres aspectos importantes: (i) necesidades básicas humanas, (ii) fundamentos de bienestar, y (iii) oportunidades. La nutrición y asistencia médica básica, agua y saneamiento básico; y vivienda y seguridad personal, forman parte de las necesidades básicas humanas. El acceso a conocimientos básicos, información y comunicaciones, salud y bienestar, y sustentabilidad del ecosistema conforman los fundamentos del bienestar. Por último, los derechos personales, libertad personal y elección, tolerancia e inclusión, y educación superior forman parte del grupo de oportunidades.

D'Alessio (2016) indicó que ninguna región del país obtuvo puntajes altos o muy altos en progreso social; y aquellas regiones que obtuvieron puntajes menores a 45 puntos se encuentran dentro del grupo de regiones con índices muy bajos, encontrándose entre estas la

región Amazonas, debido a que obtuvo un puntaje de 41.44 en necesidades básicas humanas, 37.18 en oportunidades, y 53.94 en fundamentos de bienestar.

La Figura 7, muestra la comparación entre los tres componentes que conforman el índice de progreso social por regiones del Perú, en el cual se evidencia, como ya se mencionó, que ninguna región llega a niveles muy altos. En cuanto a la comparación de Amazonas respecto al resto de provincias, ocupa los últimos lugares en el índice de progreso social; es decir que es una región con bajos niveles de satisfacción de necesidades, educación de pobre calidad y poco desarrollo de una sociedad libre de hostilidades que permita a los ciudadanos gozar de las mismas oportunidades.

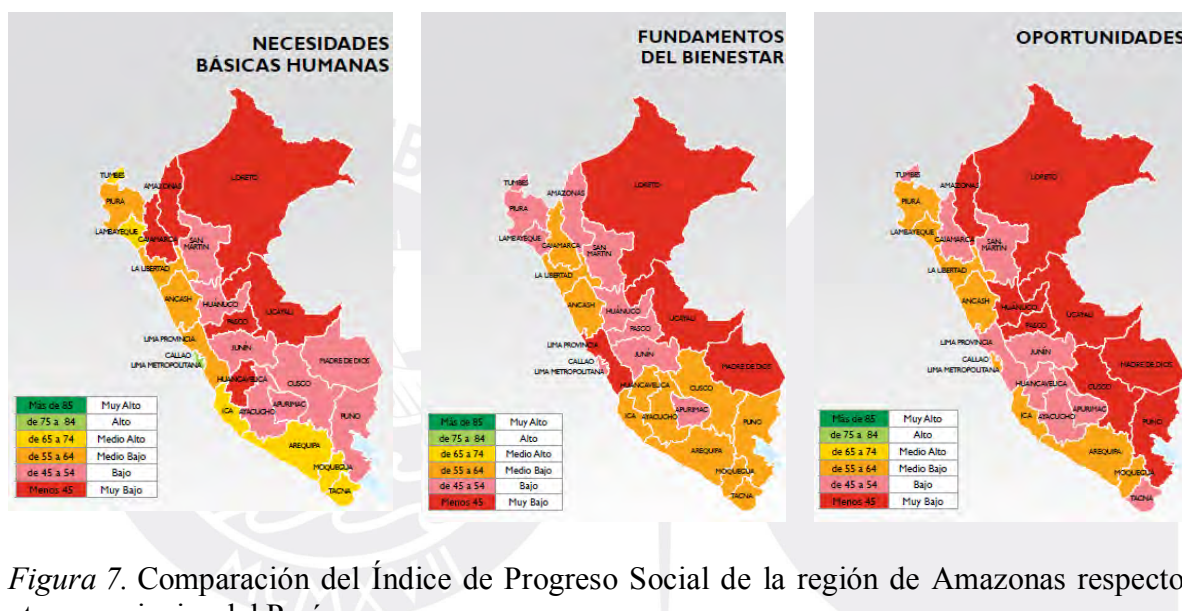


Figura 7. Comparación del Índice de Progreso Social de la región de Amazonas respecto a otras provincias del Perú.

Adaptado del *Índice de progreso social regional*, por F. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

D'Alessio et al., (2017) elaboraron un índice de progreso social de la mujer y del hombre por regiones del Perú en el cual se mide la situación de cada género a partir de cuatro dimensiones: educación, salud, autonomía y oportunidades. Este índice es independiente del nivel de desarrollo de las regiones y del progreso social de las mismas y mide las disparidades existentes por género. Los resultados de Perú se pueden observar en la Figura 8 e indican que el índice general para las mujeres se encuentra en un nivel bajo, mientras que

los hombres están dentro de un nivel medio alto. En el caso específico de la región Amazonas, el índice general exhibe que las mujeres están en un nivel extremo bajo y los hombres, en un nivel bajo. La explicación a lo anterior se debe principalmente a un nivel bajo en la dimensión de educación en ambos géneros. Por otro lado, en la dimensión salud, hombres con niveles bajos y mujeres con niveles muy bajos. Asimismo, en autonomía, hombres con niveles medio altos, mientras que las mujeres con niveles muy bajos. Por último, en oportunidades, hombres con niveles muy bajos y mujeres con niveles extremo-bajos.

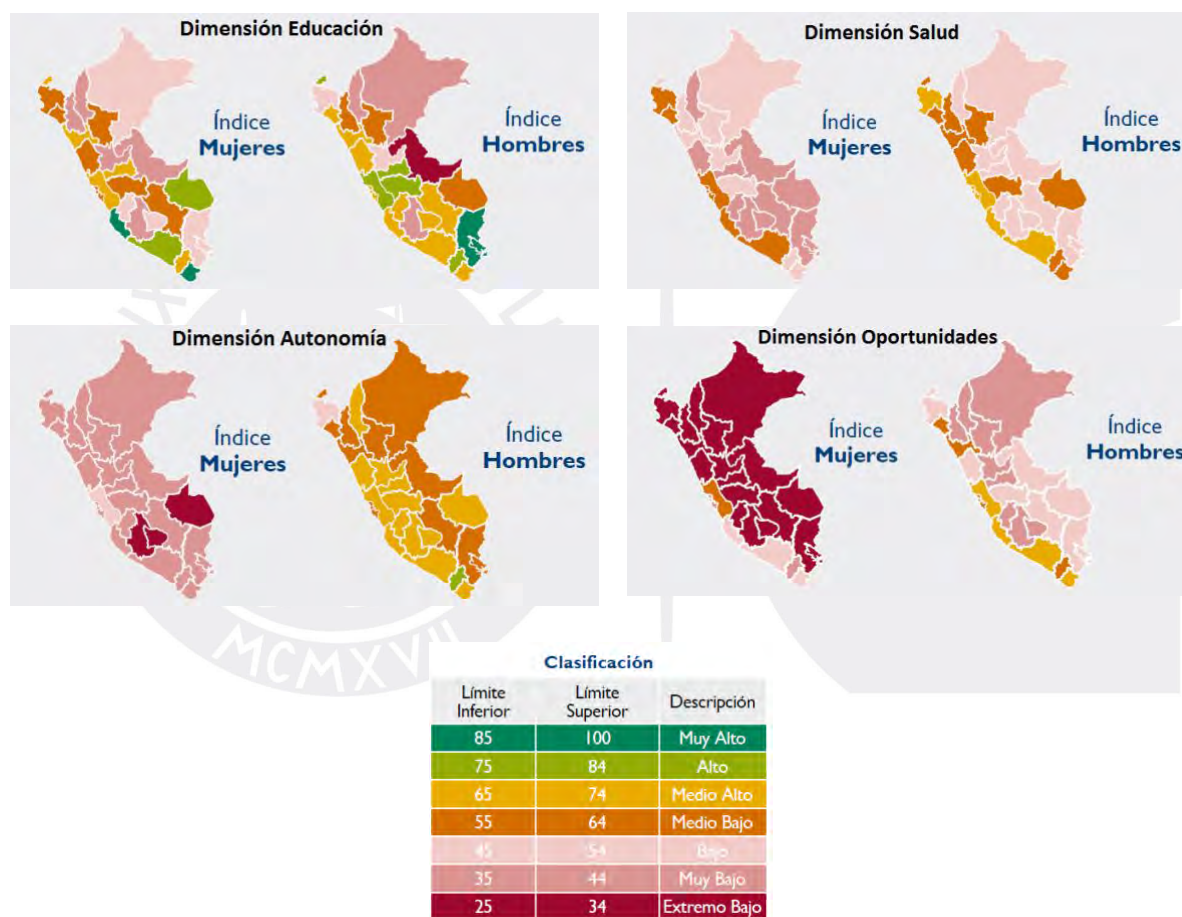


Figura 8. Comparación de las dimensiones del Índice de progreso social del Perú según mujeres y hombres.

Adaptado del *Índice de progreso social de la mujer y el hombre en las regiones del Perú*, por F. D'Alessio et al., 2017. Lima. Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

En lo referente a la provincia de Bagua, esta se ubica en la parte noroeste de Amazonas, con una superficie de 5.745,72 km² a 420 m.s.n.m., cuenta con un clima tropical cálido, y su ciudad más poblada es la capital del mismo nombre. A nivel geográfico, se encuentra en el valle del bajo Utcubamba, limitando al norte con la provincia de Condorcanqui, al noroeste con Ecuador, al oeste con las provincias de San Ignacio y Jaén de la región Cajamarca; al sur y sureste con la provincia de Utcubamba; y al este y norte, con la provincia de Condorcanqui.

Bagua está conformada por seis distritos –Bagua, La Peca, Aramango, Copallin, El Parco e Imaza–, que comprenden 302 centros poblados (Apéndice A). Si bien el idioma oficial es el español, el awajún es un idioma alterno reconocido. En la Figura 9, se muestra el mapa de la provincia, sus distritos y límites. Adicionalmente, en la Tabla 1, se indican los distritos, población y coordenadas.

Tabla 1.

Provincia de Bagua: Distritos, Población, Categoría y Ubicación Geográfica

Distrito	Población Total Proyectada al 2017	Capital Legal				
		Nombre	Categoría	Ubicación Geográfica		
				Altitud (msnm.)	Latitud Sur	Longitud Oeste
Bagua	26.037	Bagua	Ciudad	421	05°38'20"	78°31'55"
Aramango	10.917	Aramango	Pueblo	531	05°24'56"	78°26'10"
Copallín	6.306	Copallín	Pueblo	700	05°40'24"	78°25'22"
El Parco	1.489	El Parco	Pueblo	597	05°37'29"	78°28'35"
Imaza	24.273	Chiriaco	Pueblo	347	05°09'36"	78°17'25"
La Peca	8.031	La Peca	Pueblo	900	05°36'33"	78°26'04"
Total Provincial	77,053					

Nota. Tomado del “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009a, *Boletín de análisis demográfico* N° 36. Lima, Perú: Autor.

En el censo del 2007, se contaba con una población de 71,757 habitantes, de los cuales el 53.8% estaba clasificado en pobreza total y con bajos índices de nivel educativo. En la Tabla 2, se puede observar las variables socioeconómicas de Bagua.

En relación con la economía de la provincia de Bagua, sus principales actividades económicas son la agricultura y el comercio. El turismo es una actividad aun no aprovechada; sin embargo, se considera como una actividad potencial a futuro.

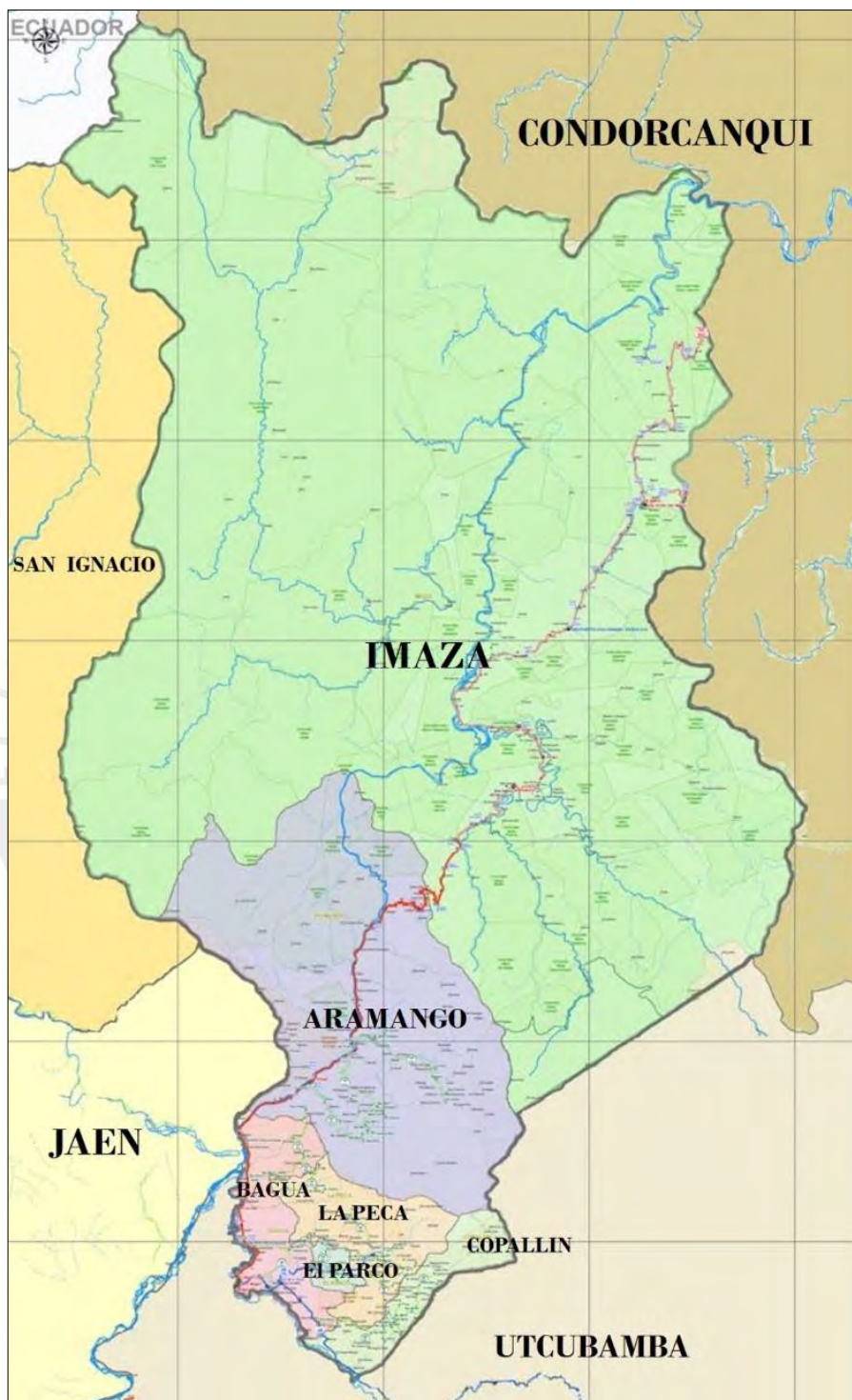


Figura 9. Mapa de la provincia de Bagua.
Adaptado del “Inventario vial”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2017
(<http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/vial.html>).

Tabla 2.

Variables Socioeconómicas a Nivel Provincial de Bagua

Ítem	Variable	Cifras Absolutas	%
1	Población		
	a) Población Censada	71,757	
	b) Población en viviendas particulares con ocupantes presentes	71,362	
2	Pobreza Monetaria		
	a) Incidencia de pobreza total	40,286	53.8
	b) Incidencia de pobreza extrema	15,555	20.7
2.1	Indicadores de intensidad de la pobreza		
	a) Brecha de pobreza total		18.9
	b) Severidad de pobreza total		8.9
2.2	Indicador de desigualdad		
	a) Coeficiente de Gini		0.3
2.3	Gasto per cápita		
	a) Gasto per cápita en nuevos soles	241	
	b) Gasto per cápita a precios de Lima Metropolitana	332.7	
3	Empleo		
	a) PEA ocupada sin seguro de salud	18,943	79.7
	b) PEA ocupada con trabajo independiente y que tienen a lo más educación secundaria	9,443	39.7
	c) Tasa de autoempleo y empleo en microempresa (TAEMI)		84.3
	d) Porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo (PTBNE)		49.4
	e) Porcentaje de fuerza laboral analfabeta (PTA)		8.0
4	Educación		
	a) Población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta	801	4.0
	b) Edad promedio de los que asisten al sexto grado de educación primaria		12.0
	c) Edad promedio de los que asisten a quinto año de secundaria		17.0
	d) Población analfabeta de 6 a 11 años que tiene 2° a 6° grado de educación primaria	378	3.4
4.1	Tasa de analfabetismo		
	a) Total	5,097	11.6
5	Salud		
	a) Población que no tiene ningún seguro de salud	37,979	52.9
	b) Población con Seguro Integral de Salud (SIS)	26,560	37.0

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

Dentro de las actividades agrícolas los cultivos de cacao y café son los principales productos destinados al mercado internacional (ProExpansión, 2014). En cuanto a los cultivos destinados al mercado nacional, destaca el arroz. Se estima que se destinan 4,500 hectáreas al cultivo de arroz distribuidas en los distritos de Copallín, Bagua y Quebrada Seca, con un promedio de tres hectáreas por agricultor (Castillo, 2016). Otros productos cultivados

en la región, pero en menores cantidades, son el maíz amarillo duro, maní, piña, plátano, yuca, soya, entre otros. Definitivamente, uno de los principales contribuidores a la mayor producción de arroz se debe a que en Bagua la actividad agrícola se desarrolla bajo riego, obteniéndose así hasta dos cosechas por año (Gobierno Regional de Amazonas, 2016b).

El procesamiento del arroz en la ceja de selva peruana, zona fronteriza, entre las regiones de Piura, Cajamarca y Amazonas, hasta el extremo sur del país, no se encuentra en actividad a causa de que un gran porcentaje de productores de dicho cereal –entre ellos los de Bagua–, optan por trasladar su producción en cáscara a los molinos del departamento de Lambayeque, lugares en donde se realiza el secado de dicho producto (por exposición al sol), para su posterior procesamiento y comercialización (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2015).

Tabla 3.

Número de Empresas en Bagua Según Actividad Económica

Actividad Económica	Número	%
Comercio al por mayor y al por menor	1,323	63.09%
Alojamiento y servicio de comida	233	11.11%
Industrias manufactureras	203	9.68%
Información y comunicación	92	4.39%
Otras actividades de servicios	86	4.10%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	45	2.15%
Transporte y almacenamiento	27	1.29%
Actividades administrativas y servicios de apoyo	26	1.24%
Artes, entretenimiento y recreación	22	1.05%
Servicios sociales relacionados con la salud humana	17	0.81%
Enseñanza privada	10	0.48%
Otros	13	0.62%
Total	2,097	100.00%

Nota. Adaptado de “Establecimientos censados por actividad económica, Según Ámbito Político administrativo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009b. (<http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>)

Bagua cuenta con más de dos mil empresas registradas, de las cuales la mayoría se dedica al comercio, seguido del servicio de alojamiento y comida (INEI, 2009b). La industria es una actividad rezagada, lo cual demuestra la falta de desarrollo de la zona (el detalle se presenta en la Tabla 3). Por otro lado, Bagua cuenta con ricos recursos naturales, que son un

atractivo turístico para visitantes nacionales y extranjeros (la Tabla 4 indica los atractivos turísticos de Bagua por distrito).

Tabla 4.

Atractivos Turísticos de Bagua por Distrito

Distrito	Nombre del Atractivo Turístico	Categoría	Tipo	Sub Tipo
Imaza	Río Chiriaco	Sitios Naturales	Ríos	Ríos
	Catarata de Nazareth		Caídas De Agua	Cataratas/Cascadas
	Estación 6 de Perupetro	Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Obra de Ingeniería Puertos
	Puerto Imaza			
Aramango	Comunidad Nativa de Wawas	Manifestaciones Culturales	Pueblos	Pueblos Tradicionales
	Cerro Adobe	Sitios Naturales	Montañas	Cordillera
	Quebrada Amojao		Quebradas	Quebradas
	Hidroeléctrica El Muyo		Cuerpo de Agua	Laguna
	Laguna El Porvenir			
	Cataratas de Numparket			
	Catarata Chinin		Caídas de Agua	Cataratas/Cascadas
	Catarata de Tumtumberos			
	Cavernas de Nueva Esperanza		Grutas, Cavernas y Cuevas	Grutas, Cavernas y Cuevas
	Comunidad Nativa de Tsuntsunsa	Manifestaciones Culturales	Pueblos	Pueblos Tradicionales
Bagua	Comunidad Nativa de Tutumberos			
	Complejo Turístico Pongo de Rentema	Sitios Naturales	Pongos	Pongos
	Cerro Mirador Brujo Pata		Lugares Pintorescos	Mirador Natural
	Malecón de Bagua	Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Malecones
	Museo INC - Bagua		Museo y Otros	Museo y Otros
	Museo Susana Meneses			
	Sitio Arqueológico Los Peroles - Las Juntas		Sitios Arqueológicos	Edificaciones
La Peca	Sitio Arqueológico de Casual			
	Cañón El Arenal	Sitios Naturales	Cañones	Cañones
	Catarata El Paraíso		Caídas De Agua	Cataratas/Cascadas
	Sitio Arqueológico de Llactan	Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Edificaciones
	Valle Arroceros de Tolopampa	Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas	Explotaciones Agropecuarias y Pesqueras	Agricultura
Copallin	Valle Arroceros de Achahuay			Agricultura
	Cerro Sector El Tigre	Sitios Naturales	Montañas	Cerro
	Catarata San José Alto		Caídas De Agua	Cataratas/Cascadas
	Cavernas de Cambiopitec		Grutas, Cavernas y Cuevas	Grutas, Cavernas y Cuevas
	Cavernas La Palma			

Nota. Tomado de "Inventario de recursos turísticos," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2017. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>)

Las principales rutas de acceso de Bagua son por carretera desde la ciudad de Chachapoyas, a cuatro horas en automóvil. También se encuentra el puente 24 de Julio, fundado en 1980, que une Cajamarca con Amazonas, y que forma parte de la carretera marginal de la selva peruana; así como por la carretera Interoceánica Norte. Por otro lado, también existe transporte fluvial, que permite llegar hasta el distrito de Imaza.

1.2. Conclusiones

Bagua se ubica en una de las regiones más pobres y con menos desarrollo del país, existiendo una relación directa entre pobre aporte del PBI de la provincia y sus bajos niveles en salud y educación, por lo cual es necesario impulsar el desarrollo económico de la región, que a su vez estimule la economía de Bagua.

El principal motor económico de Bagua se concentra en dos sectores: la agricultura y el comercio, siendo el turismo una actividad aun no explotada al máximo, y que cuenta con gran potencial a futuro. Esto, gracias a las riquezas naturales, que ofrecen grandes oportunidades para captar turistas nacionales y extranjeros, siendo entonces una alternativa a tomarse en cuenta. Se debe sacar provecho de que los productos como el café y el cacao presentan características especiales, debido a las bondades del suelo y clima. A su vez, gracias a la riqueza de sus suelos, gran cantidad de hectáreas cultivables están destinadas a la producción de arroz, principalmente dirigido al consumo interno, lo cual también es una gran oportunidad porque dicho cereal es parte de la dieta básica nacional.

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

El presente capítulo contiene las principales directivas que orientarán el desarrollo del planeamiento estratégico de Bagua, comprendidas por la visión, misión y código de ética, las cuales sustentarán un horizonte sostenible para la provincia. Estos serán los pilares para el establecimiento de los objetivos de largo plazo, los mismos que ubicarán a Bagua en la posición futura deseada.

2.1. Antecedentes

El primero de setiembre de 1941, el presidente del Perú, Manuel Prado Ugarteche, promulgó la Ley 6394, que creaba la provincia de Bagua en el departamento de Amazonas. Con dicha norma, se dispuso que la provincia estaría compuesta por los distritos de El Cenepa y El Parco, que pertenecían a la provincia de Bongará; así por los distritos de Bagua Grande, Jamalca, Lonya Grande y Yamón, de la provincia de Luya.

El 18 de mayo de 1984, mediante Ley 23832, se creó la provincia de Condorcanqui; y el 30 de mayo del mismo año, se creó la provincia de Utcubamba. Por último, a través de la Ley 29218, promulgada el 26 de abril de 2008, el Congreso de la República determinó los límites territoriales de la provincia de Bagua, quedando conformada por seis distritos: Aramango, Bagua, Copallín, El Parco, Imaza y La Peca.

De acuerdo con la Constitución Política del Perú (1993), las municipalidades provinciales son los órganos de gobierno local con autonomía política económica y administrativa, encargados de promover el desarrollo y la economía local, prestando los servicios públicos de su responsabilidad, alineando su gestión a los planes nacionales y regionales de desarrollo. La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972), por su parte, añadió que los gobiernos locales son los canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos. Por lo tanto, corresponde a las mismas la determinación de su visión y

misión dentro de la formulación de sus planes de desarrollo. En ese sentido, y considerando que todas las municipalidades de la región Amazonas trabajan bajo la visión del Gobierno Regional, el *Plan Estratégico Institucional 2011-2016* del Gobierno Regional de Amazonas (2012) estableció la visión de dicho órgano de gobierno como:

[...] una administración moderna, sistematizada, acorde a las exigencias actuales, debidamente implementada con equipamiento e infraestructura, con servidores adecuadamente capacitados; con la finalidad de lograr eficientemente las metas propuestas y brindar un adecuado servicio a la población con calidad, transparencia y práctica continua de valores. (p. 16)

Del mismo modo estableció, la misión del Gobierno Regional como:

Somos una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa, en asuntos de su competencia; creada para organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales; para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región. Para lograrlo, realizamos nuestro trabajo en equipo, con transparencia, con respeto a todas las personas, promoviendo la integración y la participación social que permita conseguir el bienestar común de la población amazonense. (p.17)

De forma particular, y más enfocada al contexto que pertenece, la Municipalidad Provincial de Bagua (2018) estableció la siguiente visión:

[...] al 2021, es líder en la región Amazonas, altamente competitiva con servicios públicos optimizados, infraestructura moderna y equipada, personal capacitado que practica valores, comprometida con la agroindustria, comercio, turismo y conservación del medio ambiente, con participación de la sociedad civil organizada en

la toma de decisiones, brindando seguridad ciudadana, educación, salud y deporte, elevando la calidad de vida del poblador bagüino. (Párr. 1)

Sin embargo, el plan estratégico a desarrollarse plantea la siguiente visión, misión, valores y código de ética, para la Provincia de Bagua.

2.2. Visión

“Para el año 2030, gracias a su desarrollo agrícola sostenible, Bagua registrará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.5, bajo un estricto cuidado y respeto del medio ambiente”.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador estándar y de comparación internacional que es calculado a partir de tres dimensiones de evaluación: (i) esperanza de vida al nacer, (ii) logro educativo; estimado a partir de los años promedio de educación y los años de educación esperados, e (iii) ingreso nacional bruto per cápita. (PNUD, 2016). La provincia de Bagua registró en el año 2012 un IDH de 0.3867. Las principales brechas identificadas en ese entonces fueron las dimensiones de logro educativo e ingreso monetario (PNUD, 2014). El detalle de de los indicadores desagregados se presenta en la Tabla 54.

La consecución de la visión propuesta se propone ser alcanzada, entonces, mediante la promoción del sector agrícola ya que es la principal actividad de la provincia. Su desarrollo, permitirá el incremento de la dimensión de ingreso per cápita. Los servicios básicos de calidad- salud y educación- junto con el cuidado del medio ambiente serán los pilares para lograr la visión de Bagua al 2030, elevando las dimensiones de logro educativo y esperanza de vida.

2.3. Misión

“Ser una provincia que desarrolle programas de asistencia técnica y capacitación que mejore el incremento en la productividad y calidad de la producción agrícola, así como un adecuado acceso al mercado nacional e internacional. De esta manera, incrementar la

cobertura y atención de los servicios de salud y educación para reducir los indicadores de pobreza y desnutrición”.

2.4. Valores

Serán los siguientes:

- **Honestidad:** Cada acción emprendida será realizada y comunicada con transparencia y dirigida a alcanzar la visión de Bagua.
- **Compromiso:** Con el desarrollo de Bagua e interés por la problemática social, política y económica, exigiendo una participación en todas las gestiones que contribuyan con el desarrollo sostenible.
- **Respeto:** Hacia los ciudadanos, hacia el medio ambiente y hacia las directrices de los organismos del Estado.
- **Vocación de servicio:** Actitud permanente de colaboración hacia los ciudadanos con el propósito de fomentar una mejor sociedad para todos.
- **Justicia:** E igualdad de derechos fundamentales en pro del bienestar de las personas y a la sociedad.
- **Competitividad:** En el desempeño de las principales actividades económicas.

2.5. Código de Ética

D'Alessio (2015) enfatizó la importancia de que toda organización posea un código de ética que se alinee con la responsabilidad de desarrollar una atmósfera que permita enlazar a los miembros de la organización con la correcta toma de decisiones a partir del establecimiento de conductas deseadas, especificando y comunicando los principales deberes y derechos que priman en la organización.

La provincia de Bagua no cuenta con un código de ética, por lo que para el establecimiento de uno se debe considerar la Ley de Código de Ética de la Función Pública (Ley 27815) y las Normas sobre la Ética en la Conducta y Desempeño de los Funcionarios y

Servidores del Gobierno Regional de Amazonas (Resolución de Gerencia General Regional N° 005-2013- Gobierno Regional Amazonas/GGR) y estar basado sobre principios de honestidad, compromiso, respeto, vocación de servicio y justicia e igualdad ante la ley.

En consecuencia, el código de ética propuesto para la provincia de Bagua debe tener como objetivo los principios del marco de conducta de todos los funcionarios de la municipalidad y servir como referencia para el comportamiento de los habitantes para fomentar una convivencia sana, justa e igualitaria en cuanto a derechos y obligaciones. En tal sentido se sustentará en:

- Respetar y velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas establecidas en la Constitución Política del Perú.
- Utilizar los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos de la provincia de Bagua, de manera única y exclusiva para cumplimiento de los objetivos, misión y visión.
- Combatir arduamente toda actividad ilícita e informal.
- Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones.
- Desarrollar una gestión pública efectiva, transparente y de calidad.
- Promover actividades productivas de impacto económico-social respetando al medio ambiente y la diversidad cultural.

2.6. Conclusiones

En este capítulo se han definido la visión, misión, valores y código de ética de Bagua con un horizonte hasta el año 2030 que armoniza con el horizonte del presente planeamiento estratégico. La visión propuesta marca el escenario futuro al que se pretende llegar considerando a la agroindustria del arroz, café y cacao, principales motores sobre los cuales se impulsará el crecimiento y la mejora en los niveles de vida de la población. Dicha visión es ambiciosa y alcanzable en el horizonte planteado, promoviendo acciones que respeten los

valores y el código de ética para establecer un escenario favorable para la inversión privada en la provincia.

A partir de este marco ético se realizará el análisis externo que servirá para establecer las condiciones exógenas de la provincia y a partir de ahí se determinarán las herramientas de acción que permitan fijar las principales fortalezas y debilidades.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo del planeamiento estratégico trata, con información actual y relevante, del análisis externo que se utiliza para determinar la real situación del entorno que rodea a Bagua. En ese sentido, se realiza una evaluación de los principales factores externos que influyen de manera directa en el desempeño de la provincia. En este capítulo se desarrolla el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, así como el análisis de la competitividad nacional y del análisis PESTE de Bagua. Con los resultados de lo anterior, se elaboran la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con Hartman (citado por D'Alessio, 2015), para el análisis tridimensional de las relaciones entre naciones, se requiere evaluar los intereses nacionales, los factores de potencial nacional y los principios cardinales, que determinarán el crecimiento y desarrollo de una nación.

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

Según Hartman, los intereses nacionales son los que un Estado define para alcanzarlos o utilizarlos como protección frente al exterior en caso sea necesario. Los intereses nacionales no deberían variar de un gobierno a otro, debido a que la visión estratégica de un país se enfoca en el largo plazo (D'Alessio, 2015). En ese sentido, los intereses nacionales del Perú se dividen en: (a) intereses de supervivencia, relacionado con la existencia del país; (b) intereses vitales, que implica situaciones de peligro para el país en caso de no ser alcanzados; (c) intereses importantes, cuando estos afectan directamente al país o a las empresas; e (d) intereses periféricos, cuando estos afectan indirectamente al país o a las organizaciones.

Para la estructuración de la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), se consideraron los seis lineamientos estratégicos del “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, elaborado por

el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). El Plan Bicentenario toma como base los cuatro grandes objetivos estipulados en el Acuerdo Nacional, suscrito por los partidos políticos en el 2002, que fueron: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2014). Estos objetivos están conformados por un total de 35 políticas, su asociación con cada uno de los grandes objetivos se detalla en la Tabla 5.

El primer gran objetivo estratégico busca un estado de derecho y democracia que garantice la justicia, el cumplimiento de los derechos fundamentales de las personas, la paz y el desarrollo del país. El segundo gran objetivo se basa en la equidad y la justicia social, se busca la superación de la pobreza, la igualdad de oportunidades y la eliminación de la discriminación. El tercer objetivo se enfoca en el desarrollo del país y en la competitividad del mismo, a través de una política económica y social de mercado. Por último, el cuarto gran objetivo, se centra en un Estado eficiente, transparente y descentralizado, que fomente la participación ciudadana y respete la autonomía de las diferentes organizaciones.

No obstante, el CEPLAN, reformuló los objetivos del Acuerdo Nacional, y agregó seis objetivos adicionales:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.
3. Estado y gobernabilidad.
4. Economía, competitividad y empleo.
5. Desarrollo regional e infraestructura.
6. Recursos naturales y ambiente.

De acuerdo con la información presentada tanto, en el Acuerdo Nacional como en el plan estratégico del CEPLAN, se define la Matriz de Intereses Nacionales (véase la Tabla 6).

Tabla 5.

Políticas de Estado del Acuerdo Nacional

Objetivos	Políticas
I. Democracia y Estado de Derecho:	
1.	Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho.
2.	Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos.
3.	Afirmación de la identidad nacional.
4.	Institucionalización del diálogo y la concertación.
5.	Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes.
6.	Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración.
7.	Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana.
8.	Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú.
9.	Política de Seguridad Nacional.
II. Equidad y Justicia Social:	
10.	Reducción de la pobreza.
11.	Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación.
12.	Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte.
13.	Acceso universal a los servicios de salud y a la seguridad social.
14.	Acceso al empleo pleno, digno y productivo.
15.	Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición.
16.	Fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y la juventud.
III. Competitividad del País:	
17.	Afirmación de la economía social de mercado.
18.	Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica.
19.	Desarrollo sostenible y gestión ambiental.
20.	Desarrollo de la ciencia y la tecnología.
21.	Desarrollo en infraestructura y vivienda.
22.	Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad.
23.	Política de desarrollo agrario y rural.
IV. Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado:	
24.	Afirmación de un Estado eficiente y transparente.
25.	Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia.
26.	Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas.
27.	Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas.
28.	Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial.
29.	Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa.
30.	Eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional.
31.	Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda.
32.	Gestión del riesgo de desastres.
33.	Política de Estado sobre los recursos hídricos.
34.	Ordenamiento y gestión territorial.
35.	Sociedad de la información y sociedad del conocimiento.

Nota. Tomado de “Políticas de Estado,” por el Acuerdo Nacional, 2014 (<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-deestado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/>).

Tabla 6.

Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)	Periférico (Molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas.		América Latina (+) Estados Unidos (+)	Unión Europea (+) China (-)	
Oportunidades y acceso a los servicios.		Unión Europea (+)	América Latina (+)	China (+)
Estado y gobernabilidad.		Unión Europea (+)	Estados Unidos (+)	Chile (-)
Economía, competitividad y empleo.		Unión Europea (+) China (+)	Estados Unidos (+) América Latina (+)	
Desarrollo regional e infraestructura		Unión Europea (+)		Chile (-)
Recursos naturales y ambiente		Unión Europea (+)	Estados Unidos (+) China (-)	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p. 90), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional hace referencia a la capacidad que tiene un Estado para alcanzar sus intereses nacionales en cualquier momento. En otras palabras, son los atributos y fortalezas que pueden ser aprovechados en la consecución de sus objetivos. De acuerdo con D'Alessio (2015), el potencial nacional está basado en siete elementos: (a) factor demográfico, (b) factor geográfico; (c) factor económico; (d) factor tecnológico-científico; (e) factor histórico, psicológico y sociológico; (f) factor organización administrativa; y (g) factor desarrollo militar nacional.

Aspecto demográfico. De acuerdo con las proyecciones del INEI (2009a), al 2017, el Perú tenía 31'826,018 habitantes, de las cuales 15'939,059 son hombres y representan el 50.08 %; y 15'886,959 son mujeres, y representan el 49.92% de la población. La tasa de crecimiento fue estimada en 1.07%, y la tasa de crecimiento natural de 12.2 mil personas

anuales. Las seis provincias con mayor número de habitantes son: Lima, la Provincia Constitucional del Callao, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura, que concentran el 43.2% de la población. A excepción de Arequipa, el resto de provincias se encuentran ubicadas en la costa (Tabla 7).

Tabla 7.

Distribución de la Población en las Regiones del Perú

Región	Género				Total	%
	Hombre	%	Mujer	%		
Lima	4,791,877	48.7%	5,046,374	51.3%	9,838,251	31.6%
La Libertad	927,260	49.9%	932,380	50.1%	1,859,640	6.0%
Piura	925,765	50.2%	918,364	49.8%	1,844,129	5.9%
Cajamarca	770,434	50.4%	759,321	49.6%	1,529,755	4.9%
Puno	709,705	50.1%	705,903	49.9%	1,415,608	4.5%
Junín	682,129	50.5%	668,654	49.5%	1,350,783	4.3%
Cusco	667,502	50.7%	649,227	49.3%	1,316,729	4.2%
Arequipa	638,480	49.6%	648,725	50.4%	1,287,205	4.1%
Lambayeque	612,304	48.6%	648,346	51.4%	1,260,650	4.0%
Áncash	582,978	50.8%	565,656	49.2%	1,148,634	3.7%
Loreto	542,646	52.2%	496,726	47.8%	1,039,372	3.3%
Prov. Const. del Callao	502,923	49.8%	507,392	50.2%	1,010,315	3.2%
Huánuco	437,223	50.8%	423,314	49.2%	860,537	2.8%
San Martín	457,187	54.4%	383,603	45.6%	840,790	2.7%
Ica	395,398	50.2%	391,772	49.8%	787,170	2.5%
Ayacucho	351,747	51.1%	336,910	48.9%	688,657	2.2%
Ucayali	262,870	53.0%	232,652	47.0%	495,522	1.6%
Huancavelica	248,341	50.2%	246,622	49.8%	494,963	1.6%
Apurímac	234,224	51.0%	224,606	49.0%	458,830	1.5%
Amazonas	222,536	52.7%	200,093	47.3%	422,629	1.4%
Tacna	176,941	51.8%	164,897	48.2%	341,838	1.1%
Pasco	161,372	53.1%	142,786	46.9%	304,158	1.0%
Tumbes	128,833	54.2%	108,852	45.8%	237,685	0.8%
Moquegua	96,276	53.3%	84,201	46.7%	180,477	0.6%
Madre de Dios	78,863	57.4%	58,453	42.6%	137,316	0.4%
Total	15,605,814	50.1%	15,545,829	49.9%	31,151,643	

Nota. Adaptado de “Anuario de estadísticas ambientales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap01.pdf)

En cuanto a la composición de edad, la disminución de la tasa de mortalidad en los niños menores a un año ha cambiado la estructura de la población. El INEI (2015b) estimó

que durante los próximos diez años se producirá un ensanchamiento en las edades medias; es decir, una transición hacia el envejecimiento demográfico, tal como se ve en la Figura 10.

Por otro lado, la población analfabeta al año 2013 alcanzó el 6.2%, y la cobertura de salud proyectada al 2016 fue de 77.3%. En cuanto a los principales servicios públicos, el 86% de hogares acceden al servicio de agua pública, el 76.1% al servicio de desagüe o pozo séptico, y el 94% tiene energía eléctrica por red pública (INEI, 2017a).

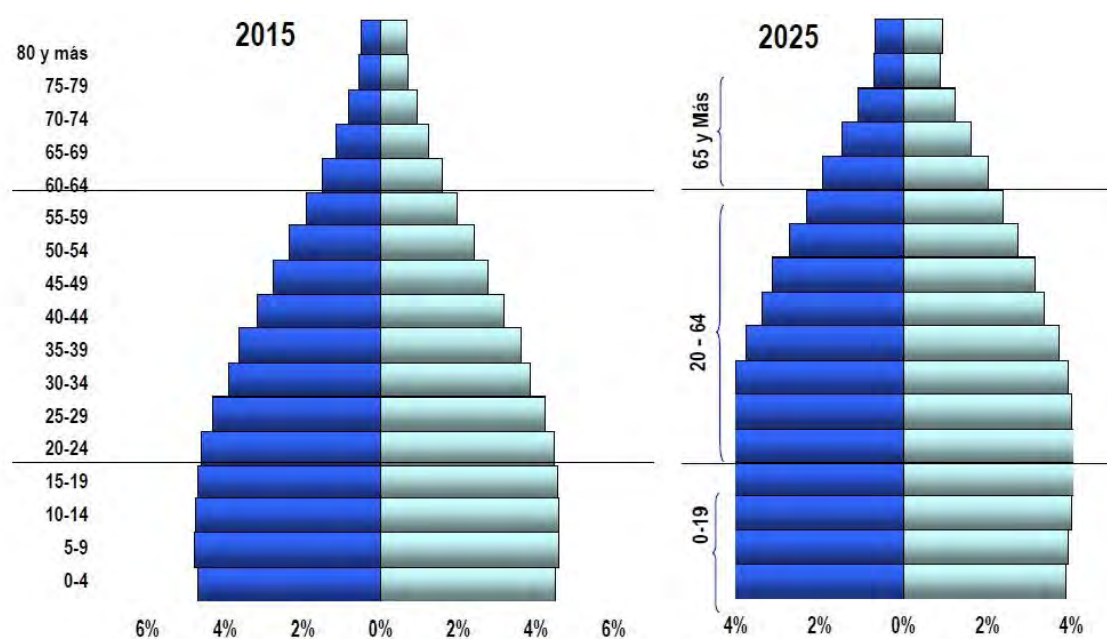


Figura 10. Pirámide de la población peruana 2015 - 2025. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Aspecto geográfico. El Perú, ubicado al oeste de América del Sur, entre los paralelos 18°21'34" y 0°2' de latitud sur, y los meridianos 81°20'13" y 68°39'7", es el tercer país más grande del subcontinente, después de Brasil y Argentina. En cuanto a su delimitación, a excepción de la cuenca del lago Titicaca en el sureste, sus fronteras se encuentran escasamente pobladas. Los límites con Colombia y Brasil, al este, atraviesan bosques húmedos o selva tropical; mientras que las fronteras con Bolivia, al sureste, y al sur con Chile, son recorridas por la cordillera de los Andes. La frontera al norte con Ecuador

comparte tanto trópico como montañas. Al oeste, la costa frente al océano Pacífico, que tiene una extensión de 3,080 kilómetros, incluye un dominio marítimo de 200 millas.

A nivel administrativo, el país está compuesto por 24 regiones y una provincia constitucional, según el detalle de la Tabla 8. De la división territorial, las cinco regiones con mayor extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, que abarcan el 55% de la superficie total del país. Todas ellas comprenden, si no en su totalidad, en una gran parte, territorio selvático con escasa concentración poblacional.

Tabla 8.

Tamaño y Densidad Poblacional de las Regiones del Perú

Región	Población			Territorio km ²	Densidad m ²
	Total	Hombre	Mujer		
Total	31,151,643	15,605,814	15,545,829	1,285,216	41,257
Amazonas	422,629	222,536	200,093	39,249	92,869
Áncash	1,148,634	582,978	565,656	35,915	31,267
Apurímac	458,830	234,224	224,606	20,896	45,541
Arequipa	1,287,205	638,480	648,725	63,345	49,212
Ayacucho	688,657	351,747	336,910	43,815	63,624
Cajamarca	1,529,755	770,434	759,321	33,318	21,780
Prov. Const. del Callao	1,010,315	502,923	507,392	147	145
Cusco	1,316,729	667,502	649,227	71,987	54,671
Huancavelica	494,963	248,341	246,622	22,131	44,713
Huánuco	860,537	437,223	423,314	37,021	43,021
Ica	787,170	395,398	391,772	21,328	27,094
Junín	1,350,783	682,129	668,654	44,327	32,815
La Libertad	1,859,640	927,260	932,380	25,500	13,712
Lambayeque	1,260,650	612,304	648,346	14,231	11,289
Lima	9,838,251	4,791,877	5,046,374	34,802	3,537
Loreto	1,039,372	542,646	496,726	368,852	354,880
Madre de Dios	137,316	78,863	58,453	85,301	621,199
Moquegua	180,477	96,276	84,201	15,734	87,180
Pasco	304,158	161,372	142,786	25,028	82,287
Piura	1,844,129	925,765	918,364	35,892	19,463
Puno	1,415,608	709,705	705,903	71,999	50,861
San Martín	840,790	457,187	383,603	51,253	60,959
Tacna	341,838	176,941	164,897	16,076	47,028
Tumbes	237,685	128,833	108,852	4,669	19,644
Ucayali	495,522	262,870	232,652	102,400	206,651

Nota. Adaptado del “Anuario de estadísticas ambientales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013.

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap01.pdf)

Debido a sus condiciones geográficas, el Perú posee una multiplicidad de paisajes, climas y diversidad de recursos naturales. Desde una perspectiva productiva, el país comprende 128.5 millones de hectáreas donde solo 7.6 millones (6%) tiene capacidad para cultivos agrícolas, 17 millones para pastos, 48.7 millones para actividades forestales y 55.2 millones son tierras protegidas. (Perú posee 7.6 millones de hectáreas para cultivos agrícolas, 2010). Es decir, pese al tamaño del Perú, no tiene todo el tamaño y extensión para cultivos extensivos como el trigo o la soya. Por el contrario, debido a su accidentada geografía debe inclinarse por una oferta más diversificada aprovechando los diferentes climas y altitudes.

Aspecto económico. La peruana, durante la década pasada, ha sido una de las economías con mayor crecimiento en la región. De acuerdo con lo señalado por el Banco Mundial (2017) registró una tasa promedio de crecimiento de 5.9%, y de 2.9% de inflación, gracias a una combinación de un entorno externo favorable, prudentes políticas macroeconómicas y reformas estructurales realizadas en diversas áreas que permitieron el surgimiento de un escenario de rápido crecimiento con baja inflación. Sin embargo, durante los últimos tres años, se ha producido una reducción en la tasa de crecimiento, registrando un promedio de 3.6 % (véase la Tabla 9). Así la tasa de crecimiento para el 2016 se situó en 3.9%, gracias al incremento de las exportaciones mineras producto del inicio de operaciones de importantes proyectos mineros y la madurez de otros (INEI, 2017a).

Pese a la disminución de la tasa de crecimiento de la economía de los últimos años, la reducción en la tasa de pobreza continuó marcando una importante mejora en los indicadores socioeconómicos. El crecimiento económico originó una mayor absorción de mano de obra, e incrementó los ingresos de los trabajadores que, a su vez, generaron una mayor demanda. En la Tabla 10, se detalla cómo la pobreza y pobreza extrema se redujeron a menos del 20% y 5%, respectivamente, a nivel nacional. Sin embargo, en el ámbito rural, siguen siendo muy elevadas.

Tabla 9.

Principales Indicadores Económicos del Perú al III Trimestre 2017

Detalle	2014	2015	2016	2017		
				I Trim.	II Trim.	III Trim.
Producto Bruto Interno						
Tasa de Crecimiento (%)	2.4	3.3	3.9	2.1	2.4	2.5
Composición porcentual por sectores						
Agropecuario	5.3	5.3	5.3	4.7	6.8	4.9
Pesca	0.4	0.4	0.4	0.4	0.6	0.2
Minería e hidrocarburos	11.7	12.4	13.8	13.8	14.0	14.2
Manufactura	14.1	13.5	12.8	13.0	12.3	12.2
Electricidad y agua	1.8	1.8	1.9	2.0	1.8	1.8
Construcción	6.8	6.2	5.8	5.1	5.2	5.8
Comercio	11.2	11.2	11.0	10.8	10.7	11.3
Otros servicios	48.7	49.2	49.2	50.2	48.6	49.6
Producción sectores primarios	20.3	21.0	22.2	21.9	24.6	21.9
Producción sectores no primarios	79.7	79.0	77.8	78.1	75.4	78.1
Inflación últimos 12 meses (%)	3.2	4.4	3.2	4.0	2.7	2.9
Inflación sin alimentos y energía (%)	2.5	3.5	2.9	2.7	2.4	2.5

Nota. Adaptado de “Indicadores económicos III trimestre de 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a.

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

Tabla 10.

Incidencia de la Pobreza Total y Pobreza Extrema

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	16/07
Pobreza total											
Ámbito nacional	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7	21.8	20.7	-21.7
Urbano	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3	14.5	13.9	-16.2
Rural	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0	45.2	43.8	-30.2
Pobreza extrema											
Ámbito nacional	11.2	10.9	9.5	7.6	6.3	6.0	4.7	4.3	4.1	3.8	-7.4
Urbano	2.9	2.7	2.0	1.9	1.4	1.4	1.0	1.0	1.0	0.9	-2.0
Rural	32.7	32.4	29.8	23.8	20.5	19.7	16.0	14.6	13.9	13.2	-19.5

Nota. Porcentajes respecto a la población. Adaptado de “Evolución de la pobreza monetaria 2007 – 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

(https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf)

En cuanto a las reservas internacionales netas, de acuerdo con lo reportado por el Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2017a), estas se mantuvieron en casi el 30% del PBI al tercer trimestre de 2017, alcanzando los USD 64,360 millones (véase la Figura 11). Esta cifra permite cubrir hasta 21 meses de importaciones (USD 3,000 por mes), y 4.6 veces la deuda de corto plazo. En cuanto a la posición de cambio, que es la diferencia entre los

activos y los pasivos en moneda extranjera del BCRP, al cierre de setiembre fue de USD 33,917 (BCRP, 2017c).

Una de las variables más relacionadas con las reservas internacionales netas es el tipo de cambio, que mide el valor de una moneda respecto al valor de otra, que en el Perú se refiere al dólar americano, o respecto a una canasta de monedas que suelen ser las respaldadas por las mayores economías o con los principales socios comerciales.

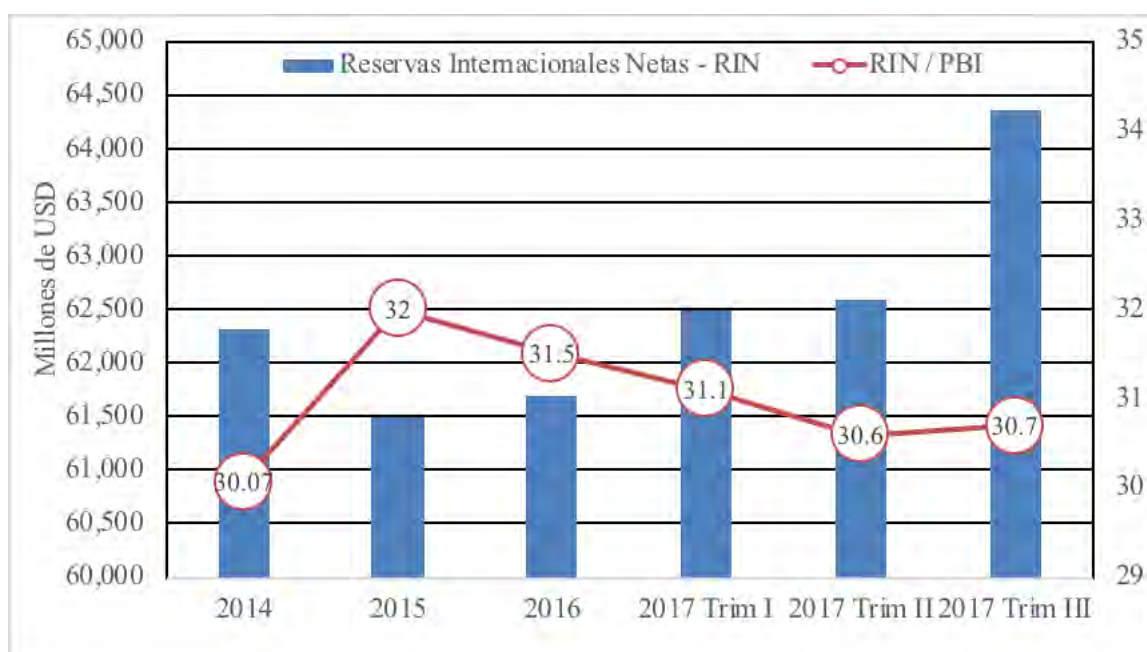


Figura 11. Evolución de las reservas internacionales netas
Adaptado de “Indicadores económicos III trimestre de 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a.
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

Dancourt y Mendoza (2016) indicaron, respecto a la intervención del Banco Central de Reserva en la fijación del tipo de cambio que esta tiene un carácter sistemático ya que el BCRP va en contracorriente porque “compra o acumula dólares cuando el tipo de cambio baja y vende o desacumula dólares cuando el tipo de cambio sube” (p. 2). Esto con el objetivo de reducir las fluctuaciones bruscas del tipo de cambio, con el fin de que los agentes económicos no se vean afectados (véase la Figura 12). De ese modo, un incremento en el tipo de cambio beneficia a las actividades exportadoras porque obtienen una mayor cantidad de soles por los productos vendidos en dólares, pero el incremento de los bienes importados

puede impactar en la tasa de inflación. Respecto a esta última, la inflación promedio llegó a un 3.6%, por encima del rango meta establecido de 1% a 3%.

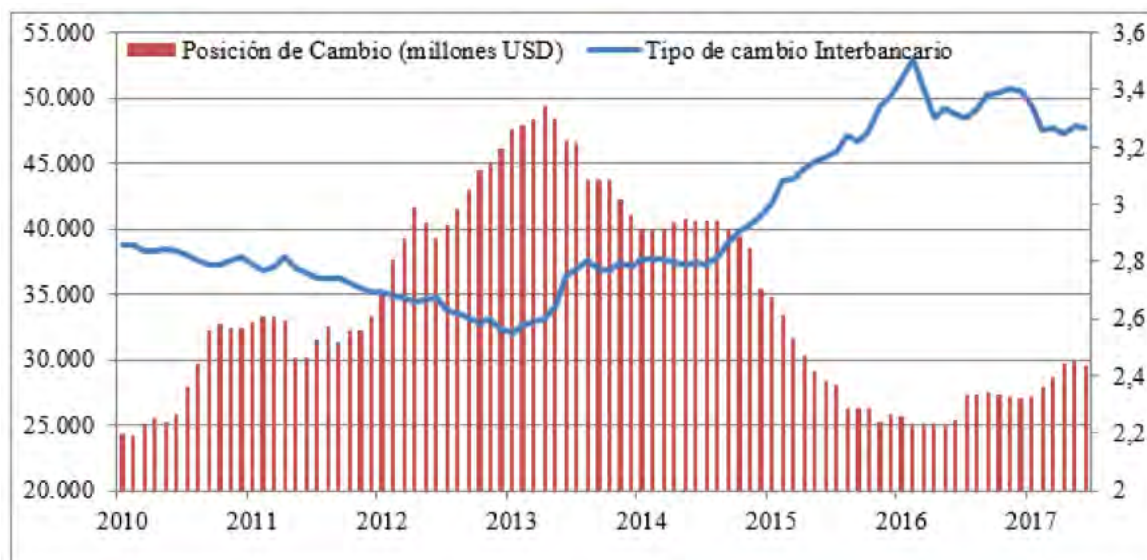


Figura 12. Evolución del tipo de cambio y la posición de cambio.

Adaptado de *Intervención cambiaria y política monetaria en el Perú* (p. 2), por O. Dancourt y W. Mendoza, 2016, Lima, Perú: Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú.

El déficit fiscal al cierre del 2016 fue moderado, alcanzando el 2.6% del PBI y se ha incrementado ligeramente a julio de 2017 hasta alcanzar el 2.7%. El MEF estima que luego de un máximo de déficit en el 2018 éste se reducirá hasta converger en 1% en el 2021 (MEF, 2017b; MEF, 2017c). En cuanto a la deuda pública, entendida como el “conjunto de obligaciones pendientes de pago que mantiene el sector público, a una determinada fecha, frente a sus acreedores” (MEF, 2017a) fue de 23.8% del PBI en el 2016 y se encuentra dentro del límite legal de 30% del PBI y sigue siendo de las más bajas de la región (55.3% del PBI) y de la media de países con similar calificación crediticia (53% del PBI) (MEF, 2017d).

El 2017, el PBI fue de 3%, menor al año anterior, producto de choques adversos como El Niño Costero y la paralización de obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas. El Banco Mundial (2017) indicó que para consolidar el crecimiento se necesitaban reformas estructurales y fiscales que permitan incrementar la productividad, reducir la informalidad, y mejorar la eficiencia de los servicios públicos.

Aspecto tecnológico. La política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica elaborada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) indicó que “el diagnóstico del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica muestra un sistema débil e ineficiente” (2016, p. 3). Por lo tanto, se requiere fortalecer el capital humano, la generación de conocimiento y su aplicación para cumplir con las demandas sociales, económicas y ambientales del país. Para ello, ha elaborado cinco objetivos estratégicos según se detalla en la Tabla 11.

Tabla 11.

Objetivos Estratégicos de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica

Objetivo N°	Detalle
1	Promover la generación y transferencia de conocimiento científico - tecnológico alineando los resultados de investigación con las necesidades del país, las cuales serán definidas con los sectores involucrados.
2	Promover y desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de Ciencia Tecnología e Innovación – CTI por parte de los actores del sistema Nacional de Ciencia, Tecnológica e innovación Tecnológica.
3	Promover la generación de capital humano debidamente calificado para la CTI.
4	Mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.
5	Generar información de calidad sobre el desempleo de los actores que conforman el sistema Nacional de Ciencia, Tecnológica e Innovación Tecnológica.

Nota. Adaptado de “Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnológica e innovación tecnológica”, por el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2016. (https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf)

Aspecto histórico – psicológico – sociológico. El Perú ha sido cuna de la civilización de Caral que, con 5,000 años de antigüedad, es la más antigua de América. Asimismo, en su territorio se desarrollaron diversas culturas como Chavín, Chachapoyas, Sipán, Paracas, Inca, entre otras. Todas ellas han dejado vestigios arqueológicos, que son testimonio de su desarrollo y una oportunidad para el desarrollo turístico. Todas esas civilizaciones, junto con el arribo europeo durante la colonia, la llegada de esclavos africanos y las olas de inmigración china y japonesa, configuraron una identidad nacional basada en el mestizaje. Lo anterior configura un reto por la ausencia de una identidad común y una oportunidad como la

gastronomía, que se nutre de los distintos estilos y sabores, y es motivo de orgullo y reconocimiento mundial.

Aspecto organizacional – administrativo. De acuerdo con la Constitución Política del Perú, el país cuenta con tres poderes independientes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está representado por el Presidente de la República, que tiene un mandato de cinco años, y cuenta con dos vicepresidentes y 19 ministros. El Poder Legislativo está conformado por el Congreso de la República, integrado por 130 congresistas, que son elegidos democráticamente en la misma oportunidad que el presidente. El Poder Judicial está conformado por la Corte Suprema de Justicia, las cortes superiores de justicia, los juzgados especializados, los juzgados de paz letrados, los juzgados de paz, la Academia de la Magistratura y el Fuero Militar-Policial. Además, existen los denominados órganos constitucionales autónomos como el Ministerio Público, el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales, el Consejo Nacional de la Magistratura, el Tribunal Constitucional, la Defensoría del Pueblo, entre otros. Finalmente, el gobierno descentralizado está a cargo de los gobiernos regionales, las municipalidades provinciales y distritales, que asumen el manejo de las ciudades y la representación directa local.

Dominio militar. El 1 de febrero de 1957, con el Decreto Supremo 002-GM/1 se creó el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, para que se encargara del planeamiento de la defensa nacional con las tres instituciones castrenses: Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú y Fuerza Aérea del Perú. Por otra parte, mediante el Decreto Legislativo 1136 se dio el nuevo marco legal de la institución determinando entre otros la estructura orgánica y las competencias y funciones de donde destaca el planeamiento, preparación, coordinación y conducción de las operaciones y acciones militares conjuntas de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos de la Política de Seguridad y Defensa Nacional, “con el fin de

garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la república” (D.L. N° 1136, Art. 3, párr.1). Es así que la misión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es “Planear, preparar, coordinar y conducir operaciones y acciones militares para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial y apoyar el desarrollo nacional del Perú” (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, s.f.).

En cuanto al presupuesto destinado al Ministerio de Defensa, que comprende todas las fuerzas armadas, para el 2017 fue de S/ 7,064 millones y para el 2018 de S/ 7,513, que representa un incremento del 6.4%. Desde una perspectiva comparada con el resto de países de Sudamérica, el gasto militar del Perú respecto del PBI, es uno de los menores (véase la Figura 13).

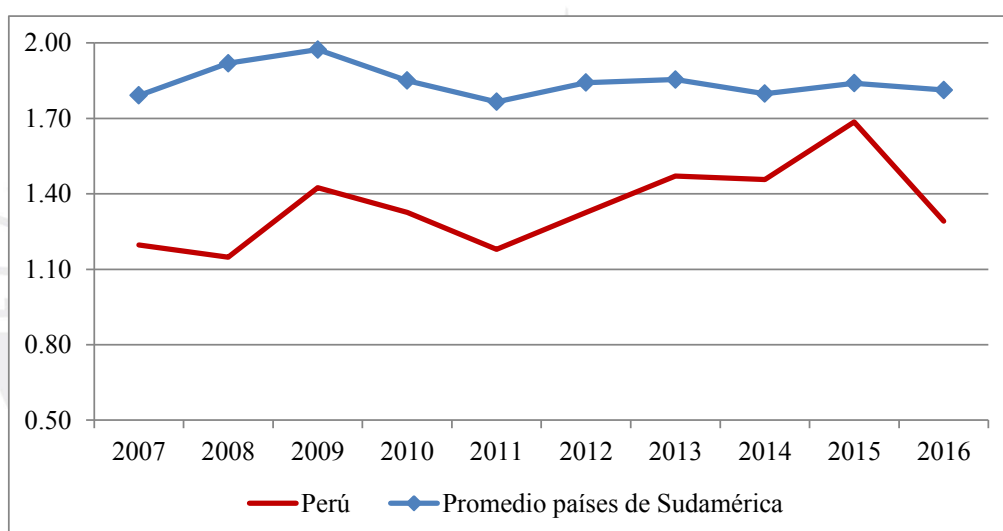


Figura 13. Gasto militar como porcentaje del PBI. Perú versus resto de países de Sudamérica. Adaptado de “Gasto militar (% del PIB),” por Banco Mundial, 2018, (<https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>)

3.1.3. Principios cardinales

Citado por D’Alessio (2015), Hartmann, respecto a los principios cardinales, sostuvo que:

[...]son la base de la “política exterior”, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Los cuatro principios son: (a) principio de influencias de terceras partes,

(b) principio de lazos pasados y presentes, (c) principio de contrabalance de los intereses, y (d) principio de conservación de los enemigos” (p. 94).

Las influencias de terceras partes. De acuerdo con lo afirmado por el MEF (2017b) en el 2017 la economía peruana se vio afectada por dos choques adversos, que fueron contrarrestados por impulsos externos evidenciados en un mayor crecimiento de los principales socios comerciales, el incremento de precios de materias primas y la entrada de capitales. Esta interrelación con países extranjeros se dio por la política implementada en los años 90 cuando se inició un proceso de apertura comercial y suscripción de acuerdos comerciales. Estos convenios permiten que los países acuerden la concesión de preferencias arancelarias mutuas, la reducción de barreras arancelarias, entre otros. De esa manera, los países incrementan el comercio internacional, el crecimiento de su economía y el bienestar de sus ciudadanos.

En la actualidad, el Perú ha firmado tratados de libre comercio regionales con la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el MERCOSUR, acuerdos multilaterales con la Organización Mundial de Comercio (OMC), y el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) así como una serie de acuerdos bilaterales con países como los Estados Unidos, la Unión Europea, Cuba, México, China, Japón, Singapur, Canadá, entre otros (MINCETUR, sf.).

Lazos pasados y presentes. Los países con los cuales el Perú tiene mayores lazos históricos son: Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Reino Unido y España. Con los países fronterizos, se comparte un pasado colonial y prehispánico común. Con Estados Unidos y Reino Unido existe una fuerte relación debido a la política de cuidado de su zona de influencia en el continente, así como las inversiones directas que mantienen. Con España existe una larga vinculación por ser el país que colonizó estos territorios e impuso la cultura latina; además, es el país con mayor inversión directa en el Perú. Por último, con

Chile existe un alto recelo por la guerra con dicho país de hace más de 120 años; por otra parte, es el cuarto principal inversionista en el Perú (ProInversión, 2016). Justamente, en la Figura 14, se presenta la balanza comercial peruano-chilena.

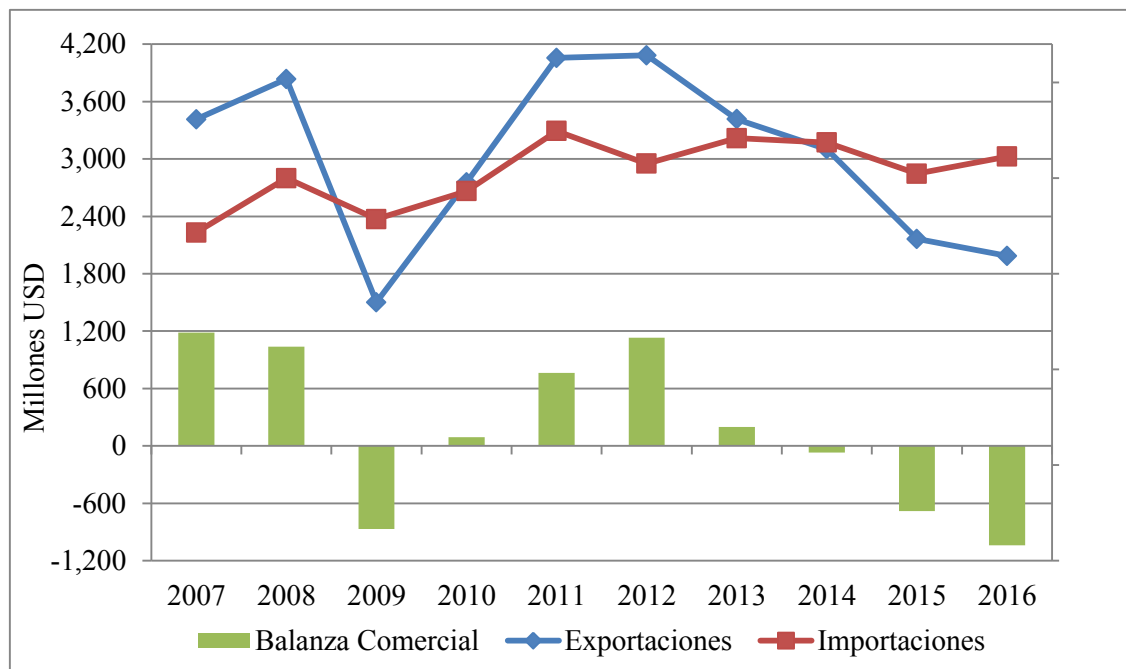


Figura 14. Balanza Comercial Bilateral Perú Chile.

Adaptado de *Perú: Balanza Comercial*, por Observatory of Economic Complexity, 2018, (<https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/line/hs92/show/per/all/all/1995.2016/>)

Contrabalance de los intereses. Con el cierre de las diferencias limítrofes con Chile, gracias al fallo de la Corte Internacional de Justicia de la Haya, el Perú no tiene ningún conflicto latente con algún país limítrofe. La región, fuera de impases diplomáticos, ha mostrado una fuerte estabilidad en los últimos 70 años, lo que ha permitido un desarrollo en un entorno de paz. En ese sentido, la rivalidad entre países va por una competencia de intereses económicos o captación de inversiones. Las disputas se resuelven en cortes internacionales y básicamente buscan respetar la estabilidad jurídica, asegurando reglas claras para los inversionistas.

Conservación de los enemigos. El país que históricamente rivaliza con el Perú es Chile. Existe una competencia por la captación de inversiones y por la preservación de las realizadas entre ellos. En el 2016, la balanza comercial con dicho país fue negativa en cerca

de mil millones de dólares, con un intercambio comercial de USD 2,160 millones (más información véase en la Figura 14). La conservación de dicho país como rival es importante porque sirve como referencia para medir el avance de la economía.

3.1.4. Influencia del análisis en Bagua

De acuerdo con el análisis tridimensional realizado, los intereses nacionales afectan de manera directa a la provincia de Bagua. Las oportunidades y accesos a los servicios, el desarrollo económico y competitividad, el desarrollo regional e infraestructura, así como la protección de los recursos naturales son los pilares para un avance en los indicadores que forman parte del Índice Regional de Competitividad que en la edición de 2016 ubicó a la región Amazonas en la posición 25 y que por concordancia presenta una misma línea de competitividad para la provincia de Bagua (CENTRUM Católica, 2016).

En cuanto al potencial nacional, el aspecto demográfico resalta el reto de la baja densidad poblacional para el desarrollo de un mercado atractivo que atraiga mayores inversiones en la provincia. No obstante, el cambio en la estructura demográfica marca una oportunidad de crecimiento en la demanda de productos de la provincia, que va de la mano con la mejora. El aspecto geográfico indica que no hay un acceso directo a puertos para la exportación y la competitividad está condicionada por los accesos de las vías terrestres (Apéndice B). Por último, los principios cardinales refuerzan la importancia de aprovechar las ventajas competitivas de la producción de la provincia, que puede ser destinada al comercio internacional.

3.2. Análisis Competitivo del País

Para esta sección, se utilizó el modelo del diamante de la competitividad de las naciones, de Porter. En el mismo, se analizaron los siguientes determinantes de la ventaja nacional que permiten la competitividad del país: (a) condiciones de los factores; (b)

condiciones de la demanda; (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas (D'Alessio, 2015).

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores externos e internos para el desarrollo de la provincia de Bagua están condicionados por las características que presenta el Perú. D'Alessio (2015) afirmó que los factores condicionantes del país son: (a) se encuentra ubicado asimétricamente en el globo terrestre, (b) posee una geografía diversa y adversa, (c) tiene potencial para el desarrollo portuario, (d) tiene una gran riqueza natural por explotar, y (e) relativo poco interés de los países desarrollados.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con el BCRP (2017b) durante el tercer trimestre de 2017 la demanda interna registró un incremento de 2.4 % (véase la Tabla 12). Esto debido al incremento de la inversión privada, del gasto público y exportaciones. La inversión privada revirtió un acumulado de 13 trimestres consecutivos de retroceso, mientras que el gasto público registró un incremento luego de un retroceso de dos trimestres consecutivos (Tabla 12). Estas variaciones han podido afectar la producción agrícola de consumo para consumo interno de la provincia de Bagua.

Tabla 12.

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto

	Estructura del PBI 2016 (%)	2016			2017		
		III Trim.	IV Trim	Año	I Trim	II Trim	III Trim
I. Demanda Interna	98.3	1.5	0.5	1.1	-1.0	0.2	2.4
a. Gasto privado	81.9	1.5	4.6	1.3	0.7	0.7	2.4
b. Gasto público	16.4	1.5	-12.8	-0.2	-11.0	-2.8	2.7
II. Exportaciones	26.4	11.5	8.5	9.5	13.2	13.6	4.7
III. Importaciones	24.6	-0.8	-1.3	-2.2	0.4	4.6	4.6
PBI (I+II-III)	100.0	4.7	3.1	4.0	2.4	2.4	2.5

Nota. Adaptado del “Informe macroeconómico: III trimestre,” por el BCRP. 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-85-2017.pdf>).

En cuanto a los principales productos agrícolas, los destinados para la exportación registran un incremento en la demanda de café y un estancamiento en la del cacao (International Cocoa Organization [ICCO], 2017). Respecto al arroz, al ser uno de los principales granos consumidos en el Perú, con una producción doméstica que no cubre el total de la demanda nacional (León, 2017), no existe una restricción a la cantidad producida y, por el contrario, se crean las condiciones para incrementar tanto la extensión como el rendimiento.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2015) esta condición hace referencia a la característica del país acerca de su creación, organización y gestión y la legislación que norma la competencia. Así, los objetivos estrategias y estructura organizacional de las firmas variarán dependiendo de los factores mencionados. Considerando que Bagua tiene un gobierno municipal con limitada autonomía para definir legislaciones particulares, salvo las que le confiere la Constitución, cualquier empresa que se organice en dicha provincia se encontrará bajo el marco jurídico nacional, así como tributario.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Este factor refiere a la presencia de proveedores o afines en el país, ya que la existencia de industrias competitivas en una nación genera externalidades positivas al mercado, marcando estándares de eficiencia, prontitud, rapidez y menores costos. (D'Alessio, 2015). En el caso peruano, la industria con mayores niveles de competitividad es la minera, seguido del transporte y almacenamiento (PRODUCE, 2015a).

De manera individual, de acuerdo con lo indicado por América Económica (2016) entre las empresas más grandes se encuentra el Grupo Aje del rubro de bebidas, Alicorp de alimentos, Belcorp de cosmética, entre otros. Para el caso de la provincia de Bagua, ninguna

de las mencionadas tiene una presencia importante en la zona, lo que causa parte del retraso de dicha región.

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Bagua

La principal actividad económica en la provincia está relacionada a la agricultura y ganadería. El aprovechamiento de las condiciones climáticas y geográficas debería permitir una diferenciación importante en la producción de la zona para incrementar los ingresos de la población. Los programas de investigación agraria llevados a cabo por el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), así como el otorgamiento de financiamientos para las campañas agrícolas a cargo del MINAGRI son fundamentales para el desarrollo de una zona bastante retrasada en su crecimiento respecto al resto del país.

Vale complementar lo detallado según el diamante de Porter que para el caso Perú, de acuerdo al último reporte del Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF], 2016) se ubica en el puesto 67, subiendo dos posiciones respecto al informe anterior y mantiene el tercer lugar dentro de los países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia. Los pilares que no han mostrado una mejora son eficiencia del mercado de bienes e innovación. Dentro de los factores más difíciles para hacer negocios se encuentra la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la inadecuada infraestructura, las normas tributarias e impuestos, la inseguridad, y otros.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Comprender el entorno de una organización, región o provincia es fundamental para el logro de sus objetivos. Los resultados de una organización dependen de las actividades internas que realiza, así como el entorno que impacta en ella. En consecuencia, se requiere cuantificar el impacto, identificar las oportunidades que surgen del entorno e implementar un planeamiento estratégico que ayude a la obtención de los objetivos trazados.

De acuerdo con D'Alessio (2015) del análisis de las fuerzas políticas, sociales tecnológicas y económicas se pueden evaluar los factores clave externos.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

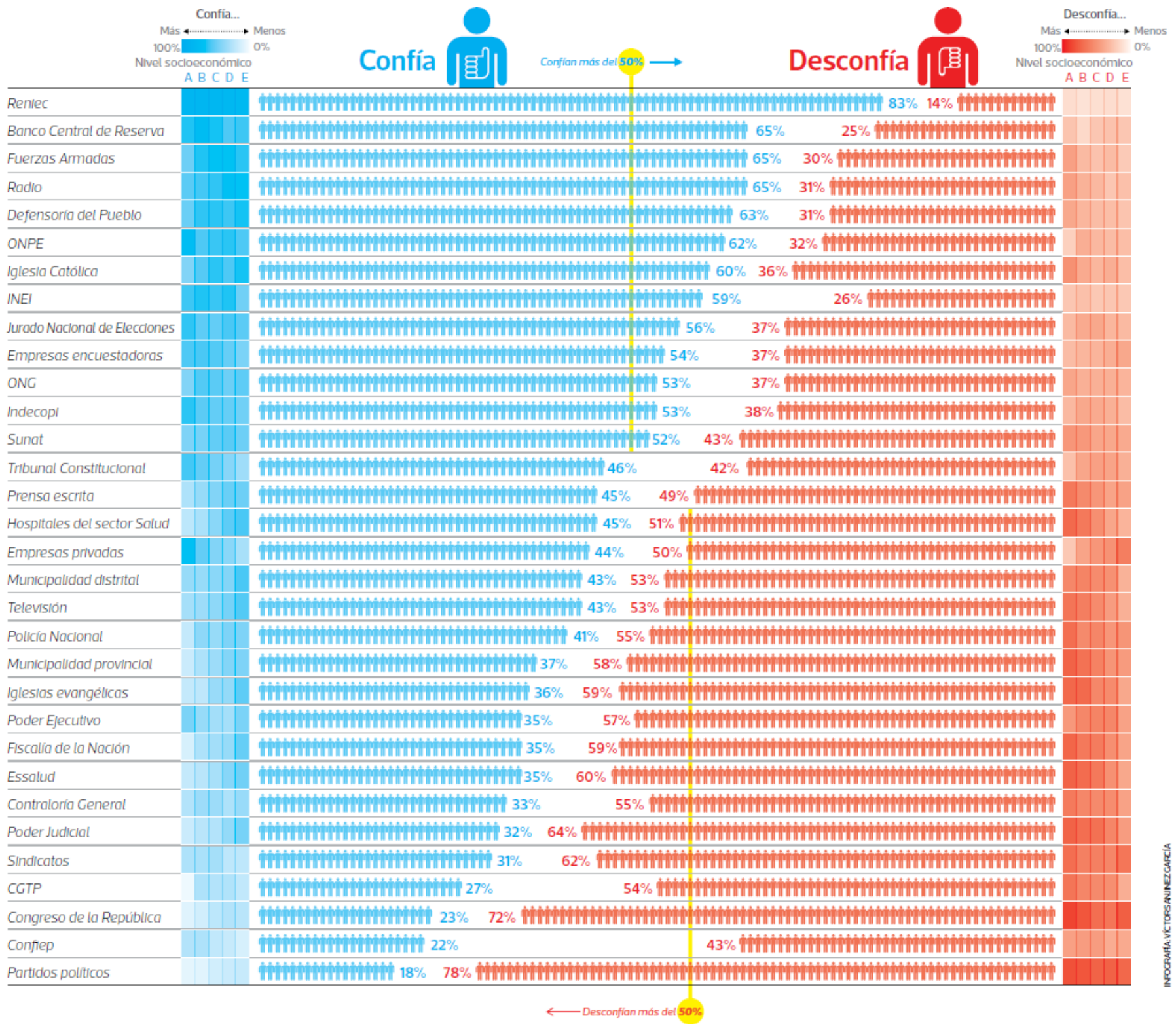
El 28 de julio de 2016, Pedro Pablo Kuczynski del partido Peruanos por el Cambio, juramentó como presidente y el país inició su cuarto gobierno democráticamente elegido de manera consecutiva, hecho histórico en la historia republicana del Perú. A diferencia de otros periodos, el partido al mando del Poder Ejecutivo es la segunda mayoría en el Poder Legislativo, el cual está abrumadoramente liderado por el partido Fuerza Popular. Esto generó una situación particular de enfrentamiento entre dos poderes del Estado y causó el retraso en muchas decisiones políticas, así como una constante amenaza de censura a miembros del gabinete ministerial y también del mismo presidente. En esa línea, el 15 de marzo de 2018, se aprobó la segunda moción también bajo el causal de incapacidad moral y cuya sesión programada para el 22 de marzo de 2018 no llegó a realizarse debido al destape de un conjunto de audios en donde se ofrecía una serie de obras a cambio de votos para evitar la vacancia, desencadenando así en la renuncia de Kuczynski un día antes del debate. El 23 de marzo de 2018, Martín Vizcarra asumió la presidencia de la República del Perú y remarcó como prioridades de su gestión la lucha contra la corrupción, educación, estabilidad institucional y recuperación de gobernabilidad. A diferencia de la toma de mando de Pedro Pablo Kuczynski en el 2016, Vizcarra fue aplaudido por los congresistas de todos los grupos políticos, incluyendo la mayoría parlamentaria de Fuerza Popular. Toda esta crisis política, sin embargo, no generó ningún cambio en la orientación económica de libre mercado y el rol subsidiario del Estado tal como está consagrado en la Constitución Política. De hecho, por primera vez en la historia republicana una crisis política se resolvió dentro de los mecanismos señalados en la misma Constitución Política. En cuanto al Poder Judicial, su actuación se

encuentra en constante observación ya que la previsibilidad de los fallos judiciales no está garantizada, generando incertidumbre en las inversiones.

El principal problema que enfrenta la administración pública, después de la lucha contra la delincuencia, es la corrupción. De acuerdo con el Índice de Percepción de Corrupción elaborado por Transparencia Internacional (2016), el país se ubica en la posición 101 de 176 países evaluados. Entendida la corrupción como el abuso de poder público para el beneficio personal, esta disminuye las oportunidades de crecimiento y mejora en la calidad de vida de la población. De igual forma, socaba la confianza de las personas en las instituciones públicas y privadas (véase la Figura 15). En consecuencia, es un reto su reducción con el fin de garantizar una gestión política transparente y en beneficio de los ciudadanos.

En cuanto a los conflictos sociales, la Defensoría del Pueblo registró al mes de noviembre de 2017, 171 conflictos divididos entre 118 activos y 53 latentes. La mayor cantidad de conflictos se han concentrado en las regiones de Áncash (27), Puno (15) y Apurímac (13). La región Amazonas registra dos casos activos y uno latente, todos en la provincia de Condorcanqui, por problemas socioambientales. Asimismo, se registró una protesta de los productores de arroz de las regiones de San Martín, Tumbes y Piura, exigiendo la eliminación del arancel cero a la importación de arroz, a quienes podrían sumarse los productores de otras zonas, incluyendo a los de la provincia de Bagua, por lo que es importante un rápido control por parte del Estado. Sin embargo, la experiencia indica que el Gobierno Central no siempre ha tenido una rápida respuesta a los conflictos sociales.

En cuanto al marco legal que ampara la administración de la provincia de Bagua, este se encuentra establecido en la Constitución Política del Perú de 1993, la cual indica que las competencias municipales cuentan con autonomía política, administrativa y económica.



INFOGRAFÍA: VÉCTOR ANÍNEZ GARCÍA

Figura 15. Confianza de los peruanos en las instituciones. Encuesta realizada por Ipsos por encargo del diario “El Comercio”. Tomado de “Encuesta: ¿En qué instituciones confían los peruanos?” por Ipsos Apoyo, 2017. *Diario El Comercio*. (<https://elcomercio.pe/politica/encuesta-instituciones-confian-peruanos-noticia-462214>)

Además, existen normas como la Ley 27680, de Reforma Constitucional sobre el Capítulo de Descentralización, que define las funciones de los gobiernos locales en pro del desarrollo de la economía local y prestación de servicios públicos. Por otro lado, la Ley 27293, sobre la creación del sistema nacional de inversión pública, brinda el marco legal para la correcta optimización de los recursos públicos destinados a la inversión. El ámbito de aplicación de esta ley abarca a entidades y empresas del sector público no financiero de los tres niveles de gobierno, que ejecuten proyectos de inversión con recursos públicos. Además, se cuenta con el Decreto Legislativo 1252-2016, que creó el Sistema Nacional de Programación Multianual y de Gestión de Inversiones, el cual tiene como objetivo la efectiva prestación de servicios, así como proveer la infraestructura necesaria para el desarrollo del país. Por otra parte, es importante considerar el Reglamento de la Ley Marco del Presupuesto Participativo establecido en el Decreto Supremo 171-2003-EF, en el cual se define al proceso del presupuesto participativo como un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalecen relaciones entre el Estado y la sociedad civil, a través de planes de desarrollo concertados por parte de los gobiernos regionales y gobiernos locales. También se debe considerar a la Ley 29785, del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios, que tiene la finalidad de alcanzar acuerdos entre el Estado y las comunidades indígenas existentes, con el fin de evitar conflictos.

Respecto a leyes sobre el medio ambiente, está vigente la Ley 26834, destinada a velar por la conservación de la diversidad biológica, asegurando el funcionamiento de los procesos ecológicos esenciales que garanticen la perpetuidad de los sistemas naturales; y en cuanto al ámbito internacional, se cuentan con los tratados de libre comercio (TLC), que favorecerían la exportación de productos oriundos de Bagua, como el cacao, plátano, maíz

café, entre otros, a países como Estados Unidos, Canadá, China y la Unión Europea, así como a otros países con los se tienen tenemos acuerdos comerciales vigentes.

La amenaza identificada en esta sección es

- Escasa institucionalidad.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Durante los últimos 25 años el país ha mantenido una política económica de libre mercado y apertura de mercados que ha buscado, por medio de la inversión privada, el desarrollo del país. En el ámbito internacional, de acuerdo a lo afirmado por el Fondo Monetario Internacional ([FMI], 2017) la esperada aceleración de la economía mundial empieza a tomar forma ya que dicha institución mejoró su proyección de crecimiento para el año 2017 a 3.5% frente a 3.4%. El pronóstico para el 2018 lo mantuvo en 3.6%. Concluyó que el crecimiento sigue siendo débil en muchas economías avanzadas y los exportadores de materias primas continúan sufriendo dificultades.

Desde una perspectiva regional, Werner (2017) sostuvo:

Las economías de América Latina y el Caribe están recuperándose lentamente de la recesión regional de 2016. Esta mejora gradual puede entenderse en función de ajustes que están en curso tanto en los saldos externos como en los saldos fiscales, y que obedecen a shocks previos en los términos de intercambio de las materias primas y factores internos específicos de cada país. Pero los vientos en contra en ambos frentes están menguando paulatinamente, allanando la ruta hacia un crecimiento del PIB real de la región de aproximadamente 1%, en 2017. (párr. 1)

A nivel nacional, el Perú tiene un estimado de crecimiento en su producción de 3%, pese a los choques adversos, impulsado por el consumo privado y las exportaciones. En cuanto a su proyección de crecimiento, se estima que en el mediano plazo registre un crecimiento de 5% al 2021 (MEF, 2017c). Sin embargo, pese a la estimación de crecimiento

de largo plazo, existe una amenaza seria en la caída en la recaudación tributaria que podría poner en peligro el financiamiento del aparato estatal obligando a incrementar el déficit y a recortar gastos lo que desaceleraría la economía. De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) la presión tributaria del gobierno como porcentaje del PBI ha caído por efectos transitorios como el aplazamiento por el IGV Justo aprobado por el Congreso de la República, el Fenómeno del Niño Costero, el incremento en las devoluciones de impuestos, los menores ingresos extraordinarios y la salida de las empresas vinculadas al caso Lava Jato. También ha afectado la creación del régimen mype tributario y la erosión de la base tributaria por la mayor evasión (véase la Figura 16).

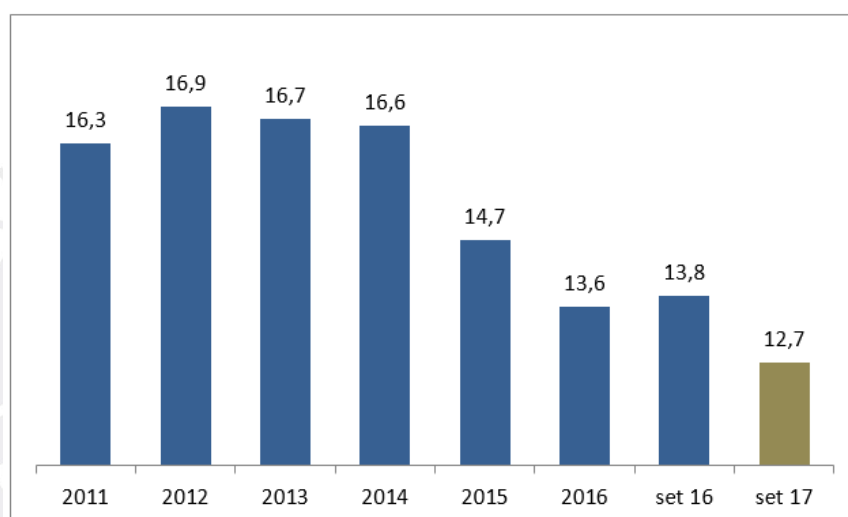


Figura 16. Presión tributaria del Gobierno Central Recaudación como porcentaje del PBI. Tomado de *Sunat busca revisión del régimen de exoneraciones e inafectaciones* (p. 2), por M. A. Juape. 2017. Gestión

En cuanto al desempeño regional, de acuerdo con la Ley 30693, del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2018, la región Amazonas tiene asignado un presupuesto inicial de S/. 2,441 millones, distribuido en los tres niveles de gobierno, donde el Ejecutivo tiene el 66% del total; el gobierno regional, el 27.8%; y los gobiernos locales, el 6.17%. En consecuencia, los planes de desarrollo de la provincia pasan por la coordinación con el Ejecutivo y el gobierno regional para el financiamiento de obras y programas.

En ese sentido, mediante Ley 29337, denominada PROCOMPITE, los gobiernos regionales y locales están facultados para constituir fondos concursables para financiar parcialmente planes de negocios de organizaciones de pequeños productores de cadenas productivas que el gobierno regional o local haya priorizado. En el caso de Amazonas, la Dirección Regional Agraria Amazonas, por medio de la Agencia Agraria de Bagua, ha identificado cuatro cadenas productivas en la provincia: (i) cacao, (ii) café, (iii) ganado vacuno, y (iv) panela (Dirección Regional Agraria Amazonas, 2017). En consecuencia, tanto por el financiamiento de planes de negocios como por la acción directa de las agencias agrarias, existe la disponibilidad de implementar programas de capacitación para mejorar la calidad y productividad agrícola de la provincia.

Sobre los principales productos de la provincia, destacan la producción de café, cacao y arroz, donde este último, según el MINAGRI (2017) el 2016 se alcanzó una producción de 3.17 millones de toneladas y se importaron 0.29 millones de toneladas. Es decir, existe un déficit en la producción nacional del 8% que debe ser cubierto con importaciones.

En cuanto al café, de acuerdo con el INEI (2017c) la producción a julio de 2017 aumentó en 12.6% respecto al año anterior y de acuerdo a la *International Coffee Organization* ([ICO], 2017) existe un incremento en la demanda de café aromático a nivel mundial como el producido en el país. Situación parecida con el cacao donde existe una elevada demanda de productos de calidad, con certificación orgánica (Minagri: Perú es potencia mundial en producción de cacao de calidad, 2017).

Por lo tanto, existe una posibilidad de incrementar el rendimiento y número de hectáreas sembradas con este cereal. No obstante, al ser productos estandarizados, sin diferenciación, existe una dependencia del precio establecido por el mercado de los tres principales productos de la provincia.

Otra clave importante es la infraestructura para la movilización de los productos. Sobre el particular, la región cuenta con la carretera Longitudinal de la Selva Norte PE-5N también llamada Fernando Belaunde Terry, que se encuentra concesionada a la empresa IIRSA Norte en el tramo que va desde el puerto de Yurimaguas (Loreto), hasta la ciudad de Olmos (Lambayeque), donde se bifurca hacia el norte hasta el puerto de Paita (Piura), y hacia el sur, a la ciudad de Lambayeque (véase la Figura 17).

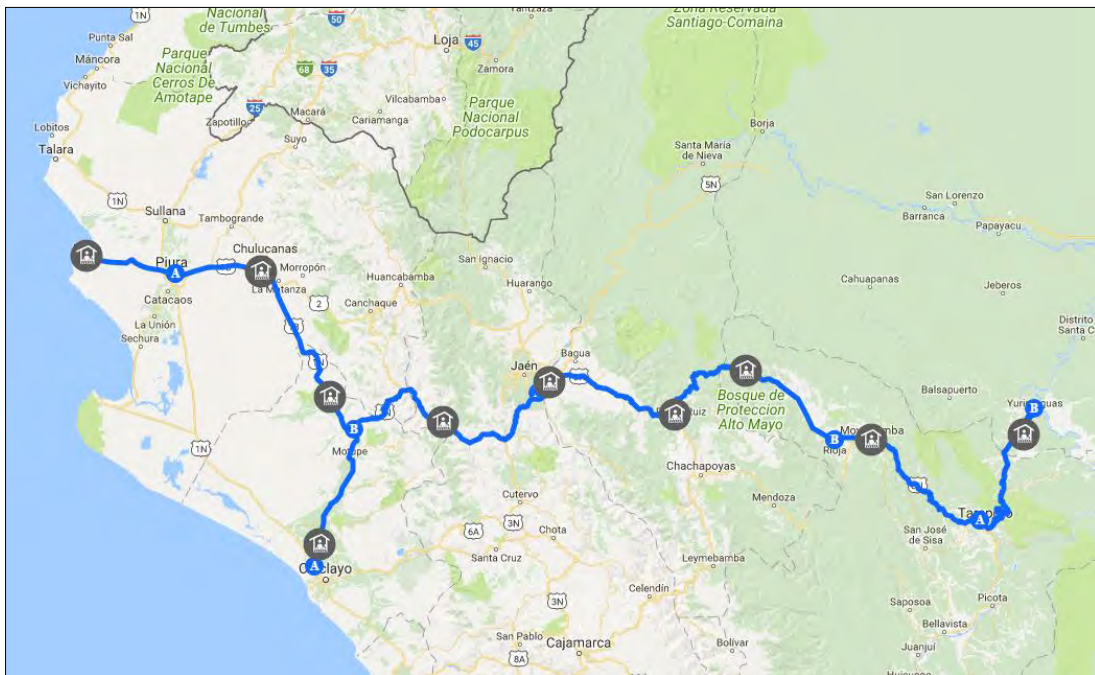


Figura 17. Mapa de la concesión IIRSA Norte. El trazo muestra la sección de la carretera concesionada que va desde Paita hasta Yurimaguas. Tomado de “Ruta norte,” por IIRSA Norte, 2016 (<https://www.iirsanorte.com.pe/mapa/>)

En cuanto a la provincia, la ciudad de Bagua se encuentra a 17 kilómetros de la carretera y se conecta a esta importante vía por medio de la variante 5NC que va desde el poblado El Reposo en el distrito del El Milagro en la provincia de Utcubamba hasta Saramiza, en Loreto (véase la Figura 18). Esta carretera cruza toda la provincia desde el extremo suroeste hasta el extremo noreste (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, [MTC], 2016). De esta manera, los productos ofertados en la zona pueden tener una salida rápida hacia los mercados más importantes en la costa e incluso hacia el puerto de Paita para el mercado internacional.

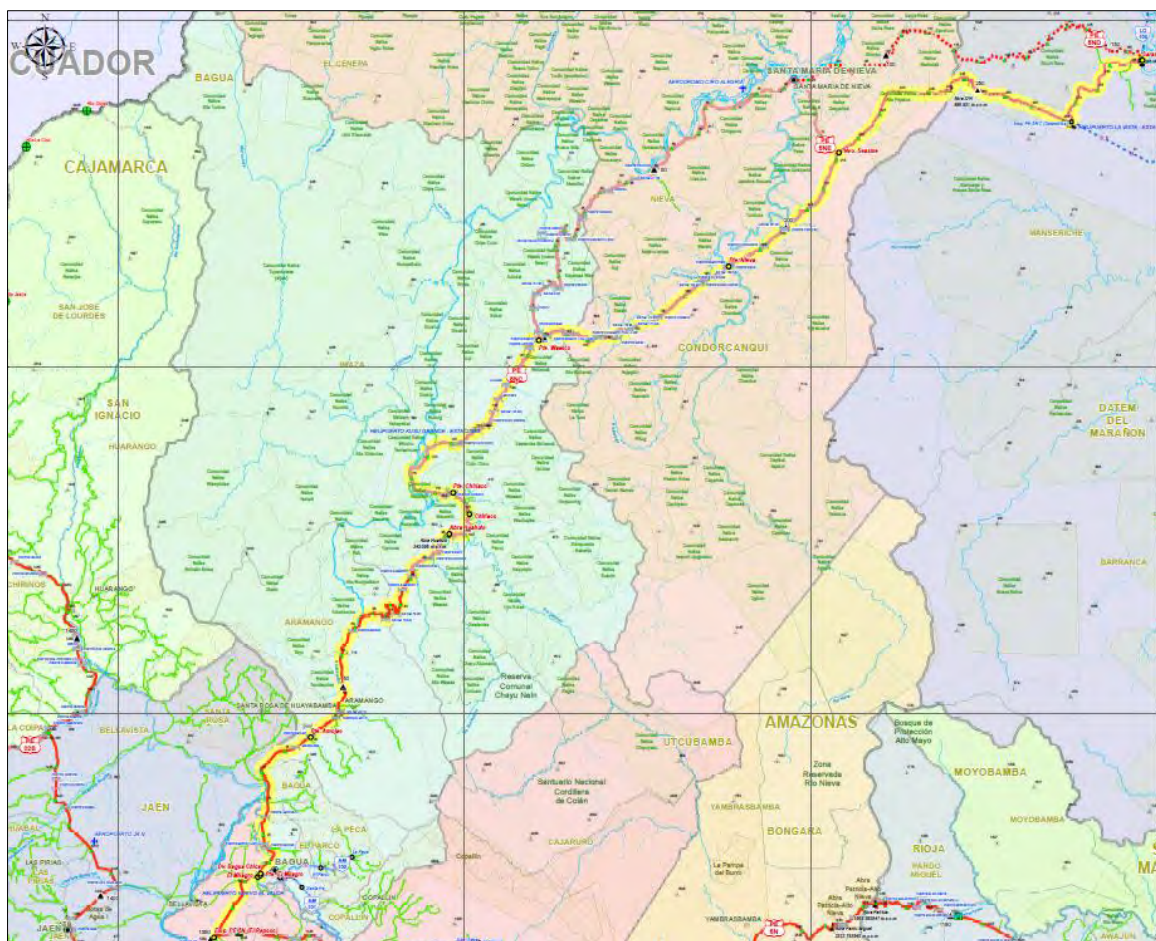


Figura 18. Mapa de la carretera PE -5NC.

La línea resaltada en amarillo muestra el trazo de la carretera que cruza toda la provincia conectando los principales centros poblados de la misma. Tomado de “Mapas viales por rutas nacionales,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 (http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20RVN/PE-5NC.pdf)

Las oportunidades identificadas en esta sección son:

- Existe presupuesto en el Gobierno Central y regional para financiar proyectos en la provincia que no puedan ser solventados con los recursos de la Municipalidad de Bagua.
- El Perú, de acuerdo a lo indicado en el Marco Macroeconómico Multianual (MEF, 2017c) mantendrá una alta tasa de crecimiento con un estimado de mediano plazo de 5%.
- Incremento de la demanda de café aromático a nivel mundial.
- Mayor demanda de cacao de calidad a nivel nacional y mundial

- La producción nacional de arroz no satisface la demanda.
- Disponibilidad de la carretera Longitudinal de la Selva Norte, en su variante PE 5N C que atraviesa la provincia.

Por otra parte, las amenazas identificadas en esta sección son:

- Dependencia de los precios de mercado de los productos agrícolas (café, cacao y arroz) ofertados por la provincia
- Caída de la presión tributaria que reduciría los recursos para financiar los proyectos en la provincia.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

De acuerdo con D'Alessio (2015) estos factores se involucran “creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización” (p. 115). Las fuerzas descritas definen el perfil de los clientes y tienen que ser evaluadas en cada caso. Las principales variables que se consideran son la tasa de crecimiento poblacional, estimada en 1.07% (INEI, 2009a); las tasas de desempleo y subempleo fueron calculadas en 5.7% y 42.3% respectivamente (INEI, 2017b); la incidencia de la pobreza en 20.7% y pobreza extrema en 3.8% (INEI, 2017b); y la alta desigualdad en la distribución del ingreso con un coeficiente de Gini cercano a 0.5 (Yamada, Castro & Oviedo, 2016). En cuanto al analfabetismo en mayores de 15 años, se tienen tasas a nivel nacional de 9.6% en mujeres y 3.1% en hombres (INEI, 2015c). El promedio de años de educación en mayores de 25 años fue de 9.8 con una marcada diferencia entre el ámbito urbano (10.6) y rural (6.6), entre otros.

Dentro de estas características, las elevadas tasas de subempleo reflejan condiciones de trabajo precarios ligados a altos niveles de informalidad. Esto crea, en paralelo, situaciones de descontento por falta de oportunidades, así como un desacato a las leyes en la búsqueda de alternativas de fuentes de ingresos. Las consecuencias son un incremento en conflictos

sociales, por un lado, en busca de mejoras en las condiciones laborables, en especial en los sectores ligados a la actividad pública; y, por otro lado, de sectores informales que no desean el cambio en su funcionamiento que pueda alterar sus fuentes de ingresos. En ese sentido, uno de los últimos conflictos sociales ocurridos en la región fue el ‘Baguazo’, que marcó un hito muy representativo en la historia del país, y en donde indígenas Awajún de la Amazonía y fuerzas del orden de Bagua se enfrentaron el 5 de junio de 2009, y cuyos actos de violencia dejaron un trágico saldo de 33 personas fallecidas, 23 policías, cinco pobladores de Bagua y cinco indígenas y la desaparición de un oficial de la Policía (Defensoría del Pueblo, 2009).

El principal detonante de este conflicto fue la decisión del Gobierno de dictar los decretos legislativos para poner en práctica el TLC con Estados Unidos (Arias, 2010), y no comunicarse de modo efectivo con la población, ya que desde la perspectiva de los nativos esto atentaba contra sus intereses, al no existir una consulta previa y además porque representaba una pérdida de su propiedad (Arrunátegui, 2010). Desde esa perspectiva, las causas atribuibles a la crisis fueron la radicalización de posiciones, la demora por parte del Congreso de la República para el debate de los decretos, la ausencia de voluntad política para lograr un entendimiento considerando las diferencias culturales entre las partes, entre otras. (Eto, 2010).

La amenaza identificada en esta sección es:

- Falta de atención del Gobierno Central a los conflictos sociales.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La ciencia y la tecnología contribuyen al incremento de la innovación y a la reducción de los costos de producción ya sea mediante la reducción de actividades manuales, tiempos de fabricación o disminución de desechos. El reducido presupuesto del Estado y de las empresas privadas a la investigación es un reflejo del retraso en la competitividad de las compañías peruanas. Existe el reto de promover el incremento en el presupuesto a estas

actividades y una correcta dirección para lograr resultados que sean beneficiosos a la economía y sociedad en su conjunto.

Esta sección no presenta oportunidades ni amenazas.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La conservación del medio ambiente y preservación de los recursos naturales son prioridades estratégicas claves para la sostenibilidad del planeta. Las poblaciones que se ven afectadas por las actividades industriales exigen que se minimicen los impactos negativos o que cesen dichas actividades. Por lo tanto, es clave delimitar las obligaciones de las partes para llegar a consensos, así como proteger las reservas naturales para garantizar el equilibrio medio ambiental del país. Ninguna actividad puede ser viable si el impacto que genera en el ambiente es mayor a los beneficios que produce. En ese sentido, mediante el Decreto Supremo 014 -2011-MINAM, del 14 de julio de 2011, se aprobó el Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA - PERÚ 2011 - 2021, que recogiendo los planteamientos del Acuerdo Nacional así como la propuesta del Plan Bicentenario del CEPLAN, plantea siete metas prioritarias (que se presentan en la Tabla 13).

Esta sección refuerza la amenaza encontrada previamente:

- Falta de atención del Gobierno Central a los conflictos sociales

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2015) se debe elaborar un listado de las oportunidades que pueden beneficiar a una organización, así como de las amenazas que se requieren evitar, de manera que no afecte negativamente al desempeño de sus operaciones. La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) detalla las oportunidades y amenazas extraídas del análisis PESTE de la Provincia de Bagua (véase la Tabla 14). La matriz cuenta con 12 factores determinantes de éxito, siete oportunidades y cinco amenazas. A cada uno de los factores se le ha asignado un peso que representa la importancia relativa para alcanzar el

éxito. Los valores descritos en la matriz, cuyas calificaciones van en el rango de 1 a 4, reflejan el nivel de respuesta de la provincia para atender los factores claves de éxito. El resultado de la ponderación arroja un valor de 1.78, puntaje que indica una pobre reacción por parte del gobierno provincial ante los factores externos y la responsabilidad del gobierno central en mejorar las oportunidades y reducir las amenazas.

Tabla 13.

Metas Prioritarias del Plan Nacional de Acción Ambiental al 2021

N°	Tema	Meta Prioritaria
1.	Agua:	100% de aguas residuales domésticas urbanas son tratadas y el 50% de éstas, son reusadas.
2.	Residuos Sólidos	100% de residuos sólidos del ámbito municipal son manejados, reaprovechados y dispuestos adecuadamente.
3.	Aire:	100% de las ciudades priorizadas implementan sus planes de acción para la mejora de la calidad del aire y cumplen los ECA para aire.
4.	Bosques y Cambio Climático:	Reducción a cero de la tasa de deforestación en 54 millones de hectáreas de bosques primarios bajo diversas categorías de ordenamiento territorial contribuyendo, de modo conjunto con otras iniciativas, a reducir el 47.5% de emisiones de GEI en el país, generados por el cambio de uso de la tierra; así como a disminuir la vulnerabilidad frente al cambio climático.
5.	Diversidad Biológica:	Conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos del país; incrementando en 80% la superficie de producción orgánica; en 70% el valor de las exportaciones de productos del biocomercio, en 50% las inversiones en econegocios y en 100% el valor de los bienes y/o servicios de Áreas Naturales Protegidas (ANP).
6.	Minería y Energía	Minería y Energía: 100% de la pequeña minería y minería artesanal implementa y/o dispone de instrumentos de gestión ambiental; y 100% de las grandes y medianas empresas mineras y energéticas mejoran su desempeño ambiental.
7.	Gobernanza Ambiental	100% de entidades del Sistema Nacional de Gestión Ambiental implementan la Política Nacional del Ambiente y los instrumentos de gestión ambiental.

Nota. Tomado del “Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA – Perú 2011 - 2021,” por Ministerio del Ambiente (Minam), 2014. (http://www.MINAM.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)

La selección de los factores determinantes de éxito escogidos para la matriz MEFE son explicados a continuación, empezando con las oportunidades:

- Existe presupuesto en el Gobierno Central y regional para financiar proyectos en la provincia que no puedan ser solventados con los recursos de la municipalidad de Bagua. El gobierno local tiene una asignación muy pequeña para sus gastos corrientes y la recaudación directa es muy baja por la alta evasión de los

impuestos; entonces, debe aprovechar los presupuestos regionales y nacionales en sus diferentes organismos para promover la inversión en la provincia en provecho de la misma.

Tabla 14.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
1	Existe presupuesto en el gobierno central y regional para financiar proyectos en la provincia que no puedan ser solventados con los recursos de la municipalidad de Bagua.	0.11	2	0.22
2	El Perú mantendrá una alta tasa de crecimiento con un estimado de mediano plazo de 5.0%	0.07	2	0.14
3	Incremento de la demanda de café aromático a nivel mundial.	0.06	2	0.12
4	Mayor demanda de cacao de calidad a nivel nacional y mundial	0.09	2	0.18
5	La producción nacional de arroz no satisface la demanda	0.08	2	0.16
6	Disponibilidad de programas de capacitación para mejorar la calidad y productividad agrícola.	0.09	2	0.18
7	Disponibilidad de la Carretera Longitudinal de la Selva Norte, en su variante PE 5N C que atraviesa la provincia.	0.08	3	0.24
Sub total		0.58		1.24
Amenazas				
1	Falta de atención del Gobierno Central a los conflictos sociales	0.1	1	0.1
2	Dependencia de los precios de mercado de los productos agrícolas (café, cacao y arroz) ofertados por la provincia	0.1	1	0.1
3	Escasa institucionalidad	0.06	2	0.12
4	Desastres naturales y vulnerabilidad nacional frente a ellos	0.06	2	0.12
5	Caída de la presión tributaria que reduciría los recursos para financiar los proyectos en la provincia	0.1	1	0.1
Sub total		0.42		0.54
Total		1.00		1.78

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p. 121), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

- El Perú mantendrá una alta tasa de crecimiento con un estimado de mediano plazo de 5%. De acuerdo con las proyecciones del MEF, esto permitirá incrementar la demanda interna por productos ofrecidos por la provincia, así como disponer de los recursos suficientes para financiar los proyectos planteados.
- Incremento de la demanda de café aromático a nivel mundial. Así se asegurará que la recuperación de las plantaciones pueda contar con la demanda suficiente.
- Mayor demanda de cacao de calidad a nivel nacional y mundial. El incremento se trasladará al precio por el producto en beneficio de los productores locales.

- La producción nacional de arroz no satisface la demanda. Así se evitarán disminuciones importantes en el precio asegurando los ingresos de los productores de arroz.
- Disponibilidad de programas de capacitación para mejorar la calidad y productividad agrícola. Estos tendrán un impacto directo en la productividad y costo de los cultivos en beneficio de los mismos.
- Disponibilidad de la carretera Longitudinal de la Selva Norte, en su variante PE 5N C, que atraviesa la provincia, para poder transportar los productos agrícolas a los mercados más importantes para el consumo local, así como a los puertos para su exportación.

En cuanto a los factores identificados como amenazas, se tienen:

- Falta de atención del Gobierno Central a los conflictos sociales, los cuales tienen un impacto negativo muy importante en la economía de la zona.
- Dependencia de los precios de mercado de los productos agrícolas (café, cacao y arroz) ofertados por la provincia. Los principales productos ofertados en la provincia son considerados *commodities* y una disminución de estos también reduce los ingresos de los productores y la economía de la provincia.
- Escasa institucionalidad. Con un poder judicial y Ministerio Público con poco respaldo ciudadano, no existe la seguridad jurídica para atraer inversiones. De igual manera, se genera un sentimiento de impunidad por los numerosos casos de autoridades investigadas por corrupción.
- Desastres naturales y vulnerabilidad nacional frente a ellos. Los recientes desastres ocurridos por el fenómeno de El Niño Costero incrementaron el precio de varios productos e impidieron que otros puedan ser transportados por el bloqueo de vías.

- Caída de la presión tributaria que reduciría los recursos para financiar los proyectos en la provincia. De no corregirse esa tendencia, se obligará a incrementar al déficit fiscal y la reducción de gastos importantes generando una recesión en la economía nacional.

3.5. Bagua y sus Competidores

Las provincias competidoras de Bagua son Lambayeque, San Martín y San Ignacio por el tipo de cultivos que ofrecen como el arroz en la provincia costera y el café, cacao y arroz en las provincias de la selva (véase la Tabla 15). Lambayeque es una provincia que se destaca por su gran potencial de producción de arroz cáscara, representando para el año 2016 el 11.7% de la producción nacional y con proyecciones positivas para el año 2017. San Martín, por su parte, pertenece a la región con mayor producción de cacao en el Perú; para el 2017, representó cerca del 35% de la producción nacional. Por último, San Ignacio es una de las principales provincias productoras de café, que concentró en el 2016 el 21% de la producción nacional y cuenta con proyecciones favorables para el 2017 (MINAGRI, 2017a).

Tabla 15.

Comparativo de los Principales Indicadores de las Provincias Competidoras de Bagua

Indicador	Medida	Año	Bagua	Lambayeque	San Martin	San Ignacio
Superficie	Km2	-	5,652.7	9,364.6	5,639.8	4,990.3
Población estimada	Personas	2017	77,053	302,159	192,696	149,452
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2017	29.1	17.1	10.4	24.2
Población en Edad de Trabajar	Personas	2007	45,661	176,093	117,003	80,537
PEA	Personas	2007	23,767	77,489	65,745	43,043
PEA ocupada	Porcentaje	2007	24,239	78,453	66,729	43,839
Pobreza	Porcentaje	2013	51.8	31.3	24.2	64.4
Unidades agropecuarias	Unidades	2012	12,183	32,245	8,241	15,487
Superficie cultivada	Hectáreas	2012	210,224.58	347,613.51	332,657.89	225,781.10

Nota. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>); “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013. (<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>); y, “Sistema de información del estado nutricional (Indicadores nutricionales en niños menores de 3 y 5 años),” por Ministerio de Salud [MINSA], 2017. (http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/programas/consulta_desnutricion_cronica.phtml?olayer=peru_des_cro_m5&ocampo=cod_dist&ovalor=010205)

Para el análisis de los factores externos se analiza la estructura de la industria donde compite la provincia de Bagua. En ese sentido, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) ingreso potencial de nuevos competidores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La municipalidad provincial, enmarcada por las normas de adquisiciones del Estado, no tiene margen de negociación. Toda adquisición se realiza de acuerdo con la normativa existente. Sin embargo, considerando el riesgo político que implica realizar negocios con el Estado, los proveedores establecen condiciones diferentes, en especial en el precio, para la entrega de productos o servicios. En tal sentido, los negociadores tienen un poder mayor que frente al sector privado.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La competencia por la atracción de inversiones y la estructura de producción de la provincia basada en productos agrícolas como café, cacao y arroz sin mayor valor agregado hace que el poder de los compradores sea importante y pueda determinar el precio de los productos.

En cuanto al turismo, Bagua tiene una fuerte competencia con otras provincias y regiones con mayor desarrollo en infraestructura que hace menos atractiva la oferta de destinos turísticos. En consecuencia, la oferta se debe adecuar a las condiciones que imponen los compradores.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Existe una alta competencia de otras provincias que tienen una oferta similar a la de Bagua con mejores redes de comunicación. Esto refleja un reto a la provincia para poder crear productos diferenciados que no tengan que pasar por una competencia de precios.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Existen diversas regiones donde se pueden desarrollar las mismas actividades que en la provincia de Bagua. En el ámbito nacional, las regiones Cajamarca, San Martín y Lambayeque cuentan con características similares y, si mejoran su infraestructura para el transporte, podrían relegar a la provincia. Por otro lado, existen grandes productores internacionales de los principales productos de la provincia, como Costa de Marfil con la producción del cacao; Brasil, como principal productor y exportador de café; y Uruguay, con la producción de arroz, y a su vez principal proveedor del Perú (Koo, 2018).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

De los competidores identificados, existe una rivalidad por la captación de inversiones para el sector agrario, la constitución de empresas que aporten valor agregado, así como la preferencia de los mercados de destino de los productos mencionados.

Respecto a la producción de arroz, las campañas agrícolas de las provincias seleccionadas no tienen la misma estacionalidad, lo que abre una ventana de oportunidad para Bagua a fin de no competir con Lambayeque que tiene un volumen de producción y productividad significativamente superior (véase la Tabla 16). En ese sentido, el reto está en concentrar las cosechas en el cuarto y primer trimestre de cada año aprovechando la mayor disponibilidad de agua. Así podrá superar a San Ignacio en volumen y productividad.

En cuanto a la producción de café, San Ignacio es la provincia con mayor producción y mejores precios recibidos en el 2017 (véase la Tabla 17). Ante este escenario, Bagua debe apostar por un producto de nicho, con variedades diferenciados a fin de incrementar el precio recibido.

Sobre la producción de cacao, si bien no se cuenta con información a nivel provincial, se conoce que San Martín es el principal productor nacional (véase la Figura 19). Respecto a la productividad, Amazonas registró la tercera más baja (véase la Figura 20). Sobre este

punto, la apuesta de la provincia también debe ir por la diferenciación apuntando por variedades con mayor precio.

Tabla 16.

Estadísticas de Producción de Arroz de las Provincias Competidoras de Bagua 2017

Indicador	Provincia	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total
Superficie (Hectáreas)	Bagua	1,533	920	1,563	1,851	5,867
	Lambayeque	0	8,737	13,497	0	22,234
	San Martín	1,022	1,113	931	988	4,054
	San Ignacio	545	1,821	1,077	2,024	5,467
Producción (Toneladas)	Bagua	10,980	6,422	11,049	13,116	41,566
	Lambayeque	0	65,684	108,115	0	173,799
	San Martín	6,634	7,244	6,050	6,466	26,394
	San Ignacio	4,100	13,696	8,143	15,274	41,213
Rendimiento Toneladas /Hectárea	Bagua					7.08
	Lambayeque					7.82
	San Martín					6.51
	San Ignacio					7.54

Nota. Adaptado de “Boletín estadístico trimestral de producción agrícola y ganadera 2017,” por MINAGRI, 2018. (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-0>)

Tabla 17.

Estadísticas de Precio y Producción de Café Pergamino de las Provincias Competidoras de Bagua 2017

Indicador	Provincia	Trim. II	Trim. III	Trim. IV	Total
Producción (Toneladas)	Bagua	877	1,220	106	2,204
	Lambayeque	1,379	35	4	1,418
	San Martín	419	0	0	419
	San Ignacio	14,169	14,285	1,165	29,619
					Promedio
Precio (S/ x Tonelada)	Bagua	6,519	6,475	4,991	5,995
	Lambayeque	3,004	2,897	2,950	2,950
	San Martín	8,000	0	0	8,000
	San Ignacio	6,401	6,731	6,305	6,479

Nota. Adaptado de “Boletín estadístico trimestral de producción agrícola y ganadera 2017,” por MINAGRI, 2018. (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-0>)

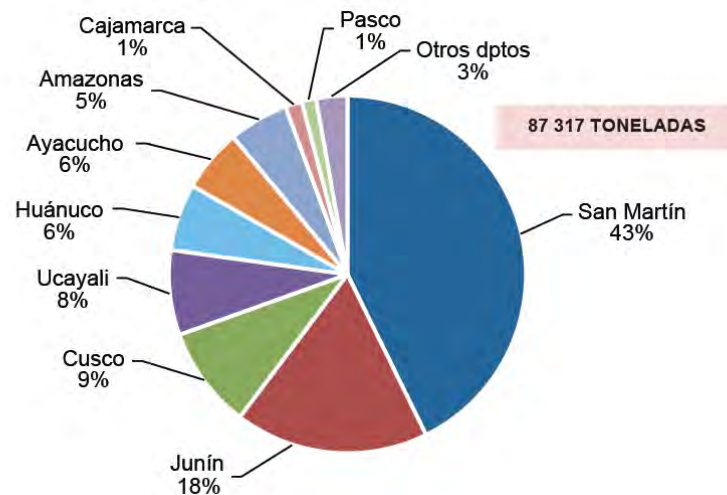


Figura 19. Principales Regiones Productoras de Cacao 2015.

Tomado de “Estudio de cacao en el Perú y el mundo,” (p. 49) por MINAGRI, 2016.

(<http://minagri.gob.pe/porta/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>)

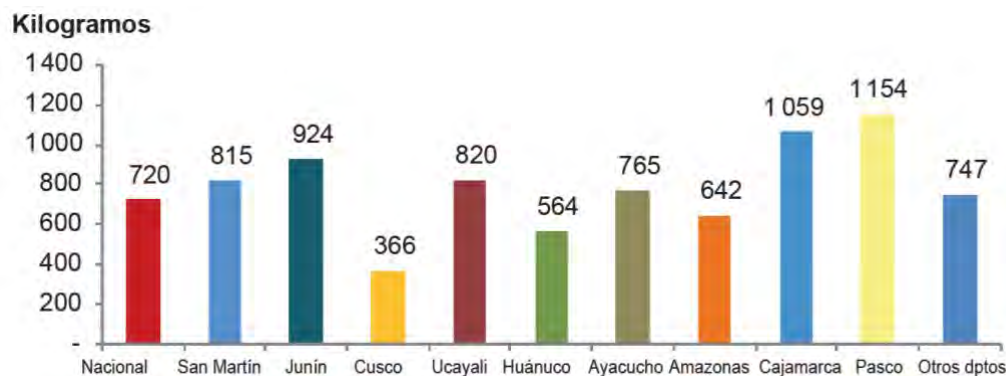


Figura 20. Rendimiento de cacao por Regiones Productoras 2015.

Tomado de “Estudio de Cacao en el Perú y el Mundo,” (p. 50) por MINAGRI, 2016.

(<http://minagri.gob.pe/porta/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>)

3.6. Bagua y sus Referentes

Para la selección de los referentes de Bagua, se consideraron a las regiones que podrían significar un *benchmark* sobre los principales productos claves para el desarrollo de Bagua. En ese sentido, se seleccionó a la provincia de Esmeraldas en Ecuador, al ser considerada la zona con mejor producción de cacao del vecino país que a su vez es reconocido como el mayor exportador de cacao de calidad, denominado Cacao Fino de Aroma (Rikolto, 2016). Para la selección del café, primero se consideró a Colombia como uno de los países con la más alta reputación respecto a la calidad de su café y luego se

seleccionó al departamento de Huila, que forma parte de las regiones cafetaleras y que se ha ubicado como el primer productor de café en Colombia (Sánchez, 2017). Finalmente, para el arroz, se eligió a Brasil por ser el país productor más importante de América del Sur (FAO, 2017) y en específico al estado Rio Grande donde, junto con el estado de Santa Catalina concentran cerca del 75% de la cosecha de dicho país (Brazilian Rice, 2018). La Tabla 18 presenta las principales variables de los referentes seleccionados respecto a la provincia de Bagua.

Tabla 18.

Comparativo de los Referentes de la Provincia de Bagua.

Indicador	Medida	Bagua	Esmeraldas Ecuador	Huila Colombia	Rio Grande del Sur Brasil
Superficie	Km2	5,652.70	15,906.00	19,990.00	281,737.88
Población estimada	Personas	76,921	385,223	1,154,777	11,322,895
Superficie de café	Hectáreas	5,598	-	154,090	-
Superficie cacao	Hectáreas	8,606	75,000	-	-
Superficie arroz	Hectáreas	5,867	-	-	1,077,185

Nota. Adaptado de “La producción de cacao baja en la provincia de Esmeraldas,” por M. Bonilla, 2016 *Revista Líderes*. (<http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-cacao-esmeraldas-clima-lluvia.html>.); “Perfil de la caficultura Huilense,” por Comité de Cafetaleros de Huila, 2016 (https://huila.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestros_cafeteros/category/118); “Identificación del departamento,” por Gobernación de Huila, 2017 (<http://www.huila.gov.co/publicaciones/144/identificacion-del-departamento/>); “Estructura Territorial, Rio Grande do Sul,” por Instituto Brasileiro e Estatística, 2018 (<https://www.ibge.gov.br/geociencias-novoportal/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?t=destaques&c=43>); y “Evolução da Semeadura 2017/18,” por Instituto Rio Grandense do Arroz, 2018 (http://www.irga.rs.gov.br/upload/20180209150806evolucao_da_semeadura_17_18_municipios.pdf)

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

De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional – 2016 elaborado por CENTRUM Católica (2016), las cinco regiones de mayor competitividad en el Perú son Lima Metropolitana, Callao, Moquegua, Tacna y Arequipa. Amazonas por su parte, ocupa la antepenúltima posición antes de Huancavelica, debido a un fuerte déficit en infraestructura, autonomía, exportación y diversificación productiva. Todo esto afecta en la misma proporción e incluso se agrava en la provincia de Bagua.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Permite determinar cómo una organización - la provincia de Bagua- se posiciona respecto a sus competidores identificados, Cajamarca, San Martín y Lambayeque; para identificar estrategias que permitan mejorar su desempeño para el futuro. Los factores claves de éxito se determinaron considerando aquellas actividades económicas que impulsarían el desarrollo económico de Bagua, así como a sectores importantes para el desarrollo como educación, salud e infraestructura (véase la Tabla 19).

Tabla 19.

Matriz del Perfil Competitivo de Bagua (MPC)

	Factores clave de éxito	Peso	Bagua		Lambayeque		San Martín		San Ignacio	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Gestión provincial y marco legal	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.32
2	Infraestructura vial y telecomunicaciones	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13
3	Desarrollo agrícola y agroindustrial	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.52
4	Infraestructura turística	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
5	Especialización del recurso humano	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.48
6	Adaptación a los efectos del cambio climático	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
7	Generación de valor en los productos	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
8	Infraestructura educativa y salud	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.48
9	Atracción de inversión privada	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
10	Innovación y desarrollo tecnológico	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.22
Total		1.00	1.56		2.08		2.31		2.69	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 131), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación,

Matriz Perfil Referencial (MPR). Para la elaboración de esta matriz (véase la Tabla 20), se seleccionaron tres regiones como *benchmarking* internacional, Esmeraldas en Ecuador, Huila en Colombia y Rio Grande del Sur en Brasil, que permita comparar el desempeño de la provincia con otras ciudades con potencialidades de producción similares (cacao en Esmeraldas, café en Huila y arroz en Rio Grande del Sur). Se utilizaron los mismos factores claves de éxito que en la matriz perfil de competitividad. El resultado arrojó que Bagua tiene una calificación menor al 50% que las zonas seleccionadas, lo que marca una brecha importante a ser cerrada.

Tabla 20.

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Bagua		Esmeraldas – Ecuador		Huila – Colombia		Rio Grande del Sur - Brasil		
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1	Gestión provincial y marco legal	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
2	Infraestructura vial y telecomunicaciones	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
3	Desarrollo agrícola y agroindustrial	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52
4	Infraestructura turística	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
5	Especialización del recurso humano	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6	Adaptación a los efectos del cambio climático	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7	Generación de valor en los productos	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8	Infraestructura educativa y salud	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
9	Atracción de inversión privada	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
10	Innovación y desarrollo tecnológico	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Total		1.00		1.56		3.30		3.43		3.56

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, (3a ed. Rev., p. 131) por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.



3.8. Conclusiones

El desarrollo económico del Perú en los últimos años ha sido sobresaliente en la región pese a la desaceleración mostrada en los últimos años por problemas derivados del caso Lava Jato y el Fenómeno del Niño Costero. Las estimaciones oficiales estiman una tasa de crecimiento de mediano plazo cercano al 5%. Además, como nunca en la historia republicana se ha logrado elegir democráticamente cuatro gobiernos consecutivos y superar una crisis de renuncia de un presidente sin romper el orden constitucional. Esto refleja el avance y madurez que se está llegando en el desarrollo del país. No obstante, ese crecimiento está lleno de retos propios de la madurez institucional. La corrupción es la principal amenaza al crecimiento y reducción de la desigualdad, lo que obliga a exigir mejoras en la administración de justicia. Bajo este contexto, la región de Amazonas y la provincia de Bagua son de las zonas más rezagadas en cuanto a desarrollo y avance competitivo. La oferta productiva es limitada, la densidad poblacional baja y la infraestructura deficiente y costosa por la geografía. La diversidad de pueblos indígenas también significa un reto en lograr el consenso respecto a la explotación de recursos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El presente capítulo analiza, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la provincia de Bagua, los aspectos distintivos que le permitan competir con éxito. Para esto, se consideran las ocho áreas funcionales que conforman el ciclo operativo de la provincia: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología de investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015). Posteriormente, y con toda la información recopilada en las ocho áreas funcionales, se procederá a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Bagua (2012) estableció las atribuciones, competencias, niveles de autoridad y responsabilidad de cada órgano administrativo de dicho organismo, con la finalidad de normar su estructura orgánica y funcional. En ese sentido, y para el cumplimiento de sus funciones, la Municipalidad de Bagua cuenta con una estructura dividida en: órganos de gobierno, órganos consultivos y de coordinación, órgano de alta dirección, órgano de control, órganos de asesoramiento, órgano de defensa judicial, órganos de apoyo, órganos de línea, órganos desconcentrados, y órganos descentralizados. El Concejo Municipal es el órgano máximo de gobierno de la Municipalidad Provincial de Bagua y está compuesto por el alcalde y regidores de turno. Por otro lado, los órganos de apoyo están constituidos por la unidad de Secretaría General y Archivo, la unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional, la Gerencia de Administración y Finanzas, y la Gerencia de Gestión Tributaria. Asimismo, los órganos de línea son las unidades técnico normativas responsables de formular, ejecutar y evaluar las políticas públicas requeridas para el cumplimiento de los

objetivos y funciones de la municipalidad y están compuestas por la Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial, Gerencia de Desarrollo Económico, y Gerencia de Servicios Públicos. Para mayor detalle, la estructura organizacional descrita en el Reglamento de Organización y Funciones de la Provincia de Bagua se muestra en la Figura 21.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Para la provincia de Bagua se realizó un análisis sobre la base de las principales actividades económicas de la población, por lo que se tomó en cuenta el comercio, la agricultura y el turismo. Amazonas fue la cuarta región, en el 2017, en producción de arroz en cáscara, con 330,000 toneladas, de las cuales 41,566 toneladas corresponden a la provincia de Bagua. En la Tabla 21 se encuentra la superficie cosechada, producción y rendimiento del arroz en el departamento de Amazonas.

Tabla 21.

Superficie Cosechada y Producción de Arroz Cáscara en el Departamento de Amazonas

Provincia	Sup. cosechada (miles ha)		Producción (miles t)		Rendimiento (t/ ha)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Bagua	5.6	5.9	39.3	41.6	7.03	7.08
Condorcanqui	0.1	0.1	0.2	0.2	2.40	2.21
Utcubamba	35.8	38.9	268.2	288.8	7.49	7.42
Total	41.5	44.9	307.8	330.6	7.42	7.37

Nota. Adaptado de “Boletín estadístico de producción agrícola y ganadera,” por el Ministerio de Agricultura y riego [Minagri], 2017. (<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-y-ganadera>)

Asimismo, Amazonas fue la segunda región en el 2017 en producción de café pergamino con 15,700 toneladas, de las cuales 1,220 toneladas corresponden a Bagua (véase la Tabla 22). (Minagri, 2017). En ambos casos, la provincia de Bagua no lidera la producción en el departamento, a pesar de contar con una mayor extensión que otras provincias.

Con respecto al turismo, de acuerdo con la Tabla 4, se han identificado 31 atractivos turísticos donde predominan los sitios naturales como caídas de agua, grutas y cavernas, entre otros. El departamento de Amazonas registró en el 2017 un total de arribos de 415,583 visitantes entre nacionales y extranjeros, que representó un incremento del 5.3% respecto al

2016 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2018), sin embargo, la mayoría de llegada de turistas lo hacen a los principales íconos turísticos de la región como el complejo arqueológico de Kuélap y la Catarata Gocta. Por otro lado, la oferta turística de restaurantes, hoteles y agencias de viaje es más representativa en la provincia de Chachapoyas, teniendo al resto de provincias más relegadas por una falta de oferta que articule los mismos y los promocióne eficazmente (Gobierno Regional de Amazonas, 2016b).

Tabla 22.

Producción de Café Pergamino en el Departamento de Amazonas

Región/ provincia	Producción (miles t)	
	2016	2017
Bagua	2.4	2.2
Bongará	0.4	0.3
Chachapoyas	0.1	0.3
Luya	10.8	11.2
Rodriguez de Mendoza	7.0	7.7
Utcubamba	14.0	14.8
Total	34.8	36.4

Nota. Adaptado de “Boletín estadístico de producción agrícola y ganadera,” por Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2017b.
(<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-y-ganadera>)

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El departamento de Amazonas cuenta con una infraestructura vial terrestre de 3,517,77 km, de los cuales el 25.12% corresponde a la red nacional, el 26.61% a la red departamental, y el 49.56% a la red vecinal. En ese aspecto, teniendo en cuenta la superficie del departamento se tiene un grado de articulación territorial de 0.05 km/km² de superficie y la red regional sin afirmar presenta deficiencias en época de lluvias ya que algunos tramos desaparecen por deslizamientos y muchas zonas se aíslan junto a su producción (Gobierno Regional de Amazonas, 2016b).

La red departamental y vecinal que se encuentra dentro de la provincia de Bagua tiene una longitud de 213.7 km, de los cuales 5.9 km se encuentran asfaltados, 134.3 km están afirmados, 26.5 km sin afirmar, y 47 km en trocha (MTC, 2017).

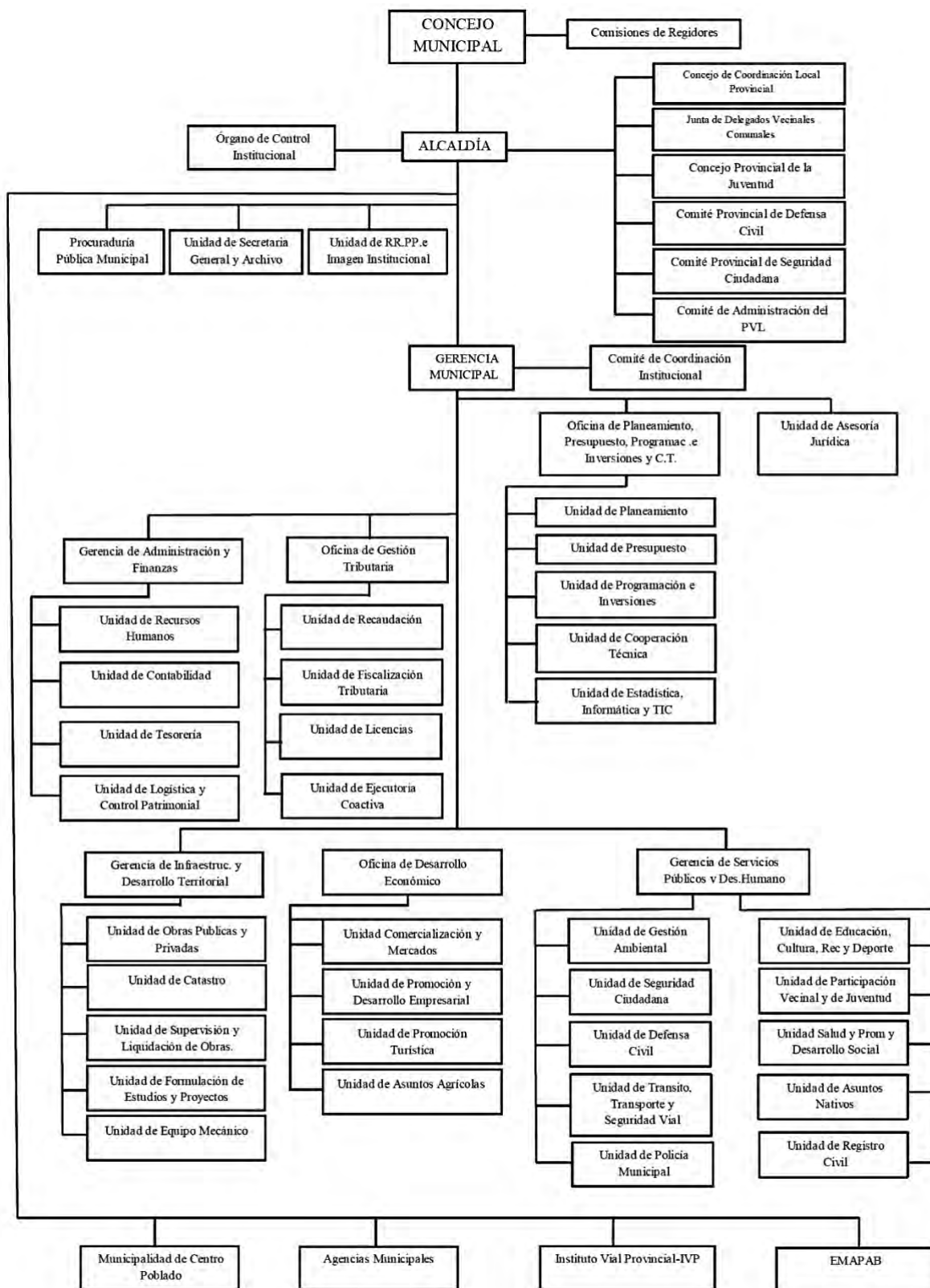


Figura 21. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Bagua. Tomado de "Organigrama", por la Municipalidad Provincial de Bagua, s.f. (<http://munibagua.gob.pe/mpb/>)

La provincia de Bagua es atravesada de sur oeste a noreste por una vía nacional asfaltada (véase la Figura B1), que la conecta con Jaén en Cajamarca y Bagua Grande en Utcubamba por el sur; y Santa María de la Nieva, en Condorcanqui; y Saramiriza en Loreto. Todo el comercio se da hacia Cajamarca o San Martín ya que no existe una conexión hacia la frontera norte con el Ecuador. En la Figura B2, se detalla la vía nacional de la región. Considerando las Figuras 17 y 18, se puede apreciar la ubicación geográfica y estratégica de la provincia de Bagua para la comercialización de la producción realizada en su jurisdicción, así como su cercanía con la concesión IIRSA Norte que posibilita una rápida conexión con el puerto de Paita y la ciudad de Chiclayo.

Como se señaló en el capítulo uno, en la provincia de Bagua existen 302 centros poblados, listados en el Apéndice A, y la mayor concentración de los mismos se da al sur de la provincia. La gran dispersión de centros poblados crea un reto para la adecuada cobertura de servicios de educación. Sin embargo, de acuerdo con la Figura 22, se observa que, en la actualidad, casi todos los centros poblados tienen una institución educativa cercana. Los casos en que esto no ocurre, la minoría, las distancias que se tienen que recorrer son de hasta cinco kilómetros. La mejora sustancial en la cobertura y oferta educativa se ha logrado gracias al crecimiento de la oferta educativa que entre los años 2010 y 2017 ha crecido en el nivel inicial en 70% (de 182 a 309), primario, 7% (de 246 a 264) y secundario en 20% (de 46 a 55). Para mayor detalle, véase la Figura 23.

La infraestructura física de las escuelas también tiene un impacto en el desarrollo del proceso educativo, y por este motivo al cuantificar la cantidad de instituciones que disponen de tres servicios básicos como: (a) agua potable, (b) alcantarillado, y (c) energía eléctrica.

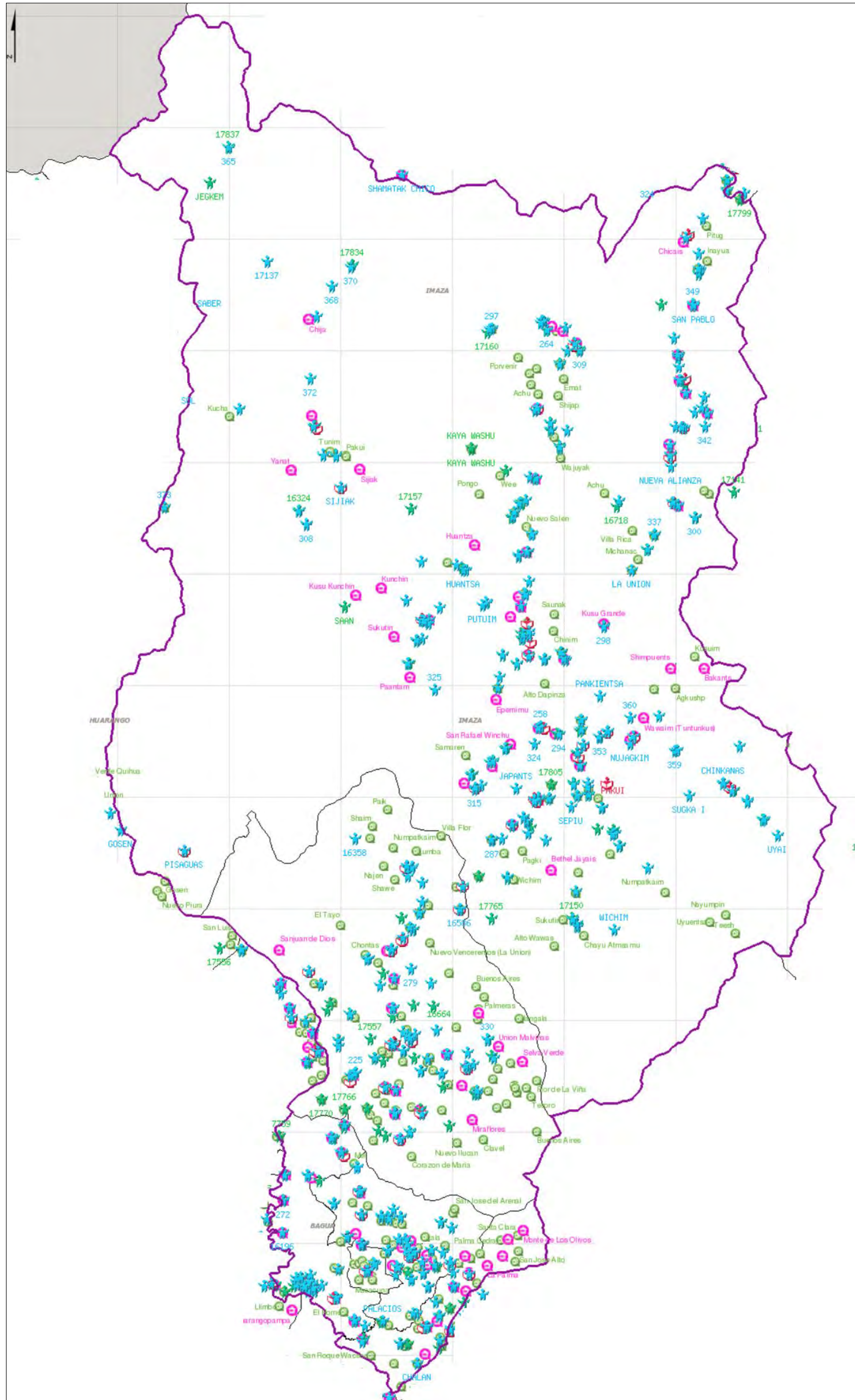


Figura 22. Mapa de centros poblados y centros educativos de la provincia de Bagua.

Los puntos rosados y verdes representan los centros poblados y los puntos turquesa los centros educativos. Tomado de "Padrón de instituciones y programas educativos", por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2017b. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>)

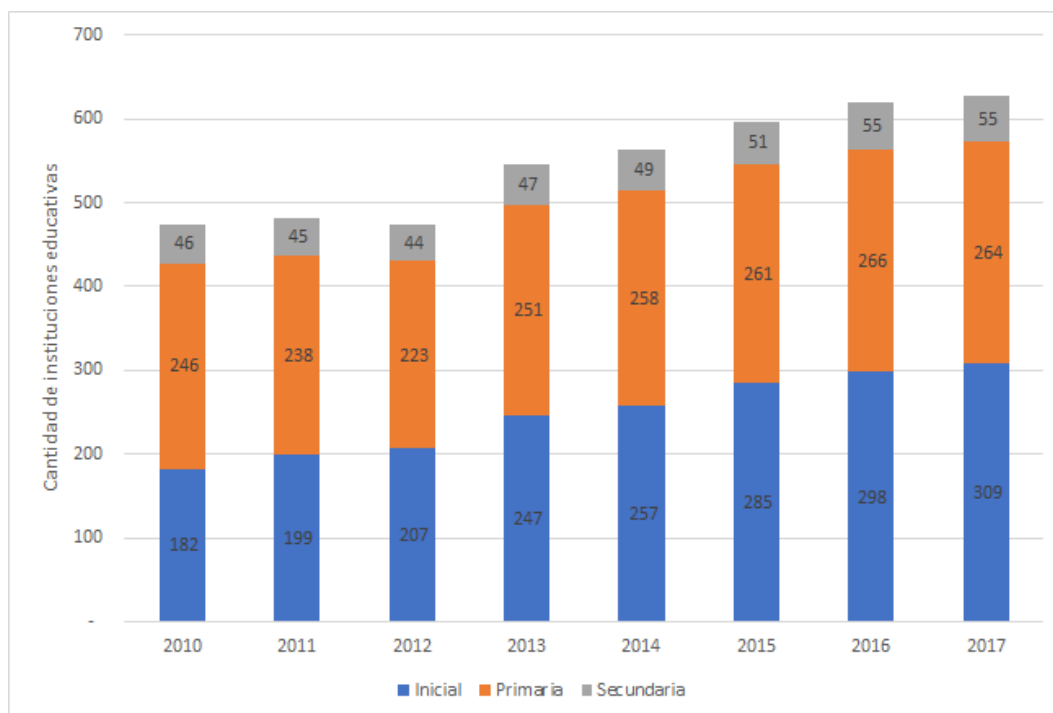


Figura 23. Número de instituciones educativas en Bagua por etapa escolar 2010 - 2017. Tomado de "Magnitudes de estadística de la calidad educativa", el Ministerio de Educación [MINEDU], 2017a. (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>)

En la Figura 24 se puede observar el porcentaje de locales públicos con acceso a los tres servicios mencionados anteriormente en el departamento de Amazonas y en donde se obtiene que sólo el 30.9% de las instituciones de Bagua cuentan con tres servicios básicos, que es un valor por debajo de la media regional de 43.8% y nacional de 44.4%. No obstante, y si bien es cierto que ha mantenido un crecimiento en los últimos años, Bagua aún dista más de 40 puntos porcentuales de Lima Metropolitana y Callao (MINEDU, 2016).

Otro punto importante por resaltar es que la provincia no cuenta con Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). La ausencia de dichas instalaciones obliga a verter todas las aguas servidas a los ríos contaminando los mismos y disminuyendo la flora y fauna de la zona. Por el momento, la ciudad de Bagua es la única ciudad dentro de la provincia que ha logrado suscribir un acuerdo con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) para delegar la selección y otorgamiento de una Asociación Pública Privada para la construcción y sostenimiento de dicha planta (MVCS acordó dos APP por

más de S/ 228 millones para construir PTAR en Bagua y Huancavelica, 2018). En ese sentido, si bien es un avance importante, restan, por lo menos, que todas las capitales de distrito de la provincia cuenten con una PTAR en beneficio de sus habitantes.

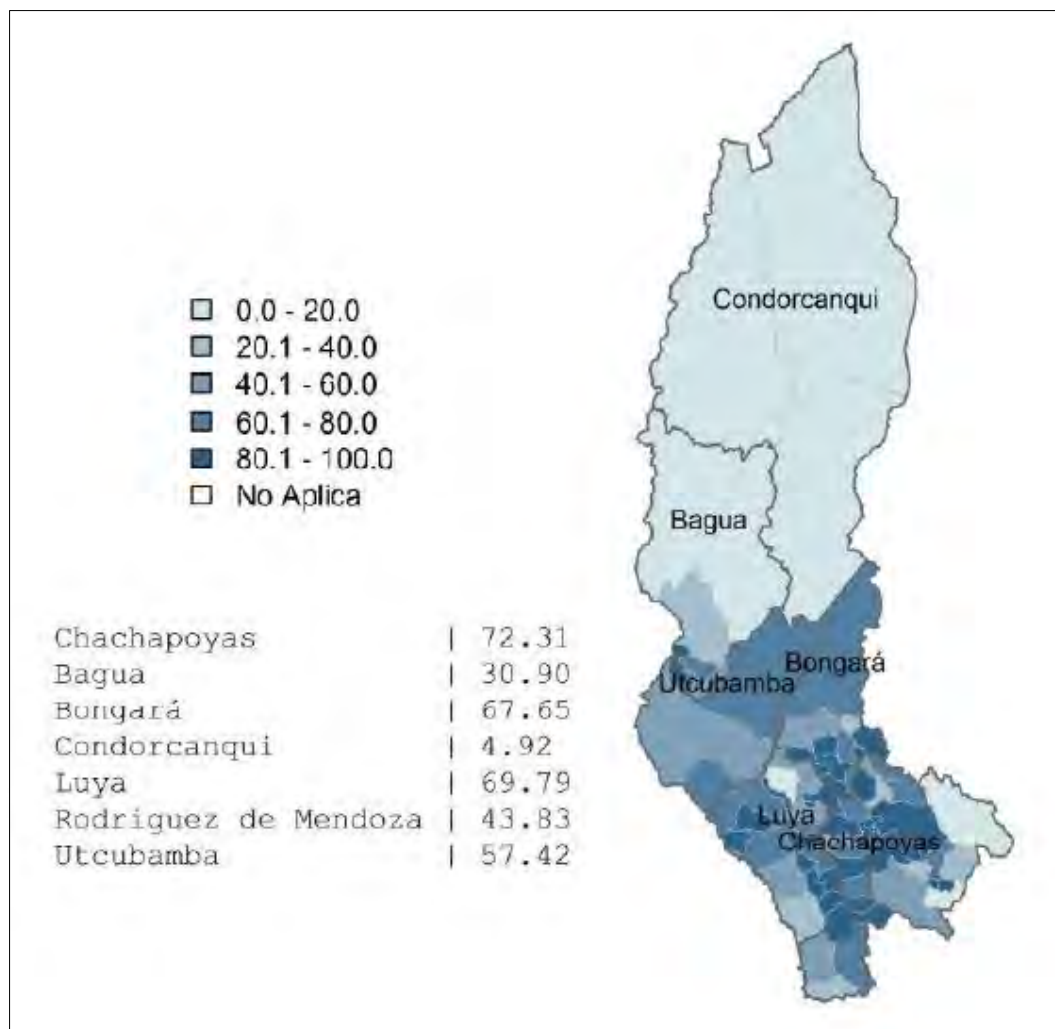


Figura 24. Porcentaje de locales públicos de educación básica que cuentan con los tres servicios básicos en la región Amazonas según provincia y distrito, 2016.

Tomado de “Amazonas: ¿Cómo vamos en educación?”, por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2016.

(<http://escale.minedu.gob.pe>)

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Las instituciones públicas tienen limitaciones para la generación de ingresos que está directamente relacionado con la densidad poblacional y actividad económica de la zona. La municipalidad tiene un presupuesto promedio de S/ 15 millones, (véase la Tabla 23) de los cuales, el 56.9% provienen del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) que está

compuesto, principalmente, por el Impuesto de Promoción Municipal (IPM) comprendido dentro del IGV.

Tabla 23.

Fuentes de Financiamiento del Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Bagua 2017.

Detalle	Presupuesto de Apertura	Ejecución Final
Recursos ordinarios	714,628	2,824,436
Recursos directamente recaudados	1,178,000	1,260,790
Recursos determinados	8,905,974	10,768,987
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	797	1,271,438
Impuestos municipales	778,000	889,243
Fondo de Compensación Municipal	8,127,177	8,608,306
TOTAL	10,798,602	15,125,118

Nota. Adaptado de “Municipalidad Provincial de Bagua (MPB) – Información presupuestal,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017d. (http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=10104&id_tema=19&ver=#.WTYJ1MbSHVo)

En cuanto al destino de los gastos del municipio provincial, (véase la Tabla 24) el 42% es destinado al pago de bienes y servicios, así como el de honorarios por servicios en favor de la provincia, personal y pensiones, 29% al pago de salarios del personal activo de la municipalidad, 23% al gasto por adquisiciones de bienes de capital, que incluye las adiciones, mejoras, reparaciones de la capacidad productiva, y los estudios de los proyectos de inversión (MEF, 2017d).

Tabla 24.

Destino de Gastos Genéricos del Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Bagua 2017

Detalle	Presupuesto de Apertura	Ejecución Final	%/ Ejecución
Personal y obligaciones sociales	3,766,777	4,414,753	29.19 %
Pensiones y otras prestaciones sociales	796,357	850,116	5.62 %
Bienes y servicios	3,778,518	6,354,262	42.01 %
Otros gastos	-	1,556	0.01 %
Adquisición de activos no financieros	2,456,950	3,504,431	23.17 %
Total	10,798,602	15,125,118	100.00 %

Nota. Adaptado de “Municipalidad Provincial de Bagua (MPB) – Información Presupuestal,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017d. (http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=10104&id_tema=19&ver=#.WTYJ1MbSHVo)

Como se puede apreciar en la Tabla 25, la mayor parte de las inversiones realizadas por la municipalidad se han destinado a la mejora de vías de comunicación y centradas

únicamente en el distrito de Bagua, por lo que resulta limitado para la ejecución de todas las obras que requiere la provincia.

Tabla 25.

Ejecución del Gasto del Componente de Adquisición de Activos No Financieros de la Municipalidad Provincial de Bagua 2017 en Soles

Producto / Proyecto	Distrito	Devengado
Estudios de pre-inversión	n.d.	36,009
Rehabilitación de calzada con pavimento rígido	Bagua	6,800
Instalación de pistas, veredas, sardineles y áreas verdes	Bagua	749,999
Instalación del servicio de energía eléctrica mediante redes primarias y redes secundarias	Bagua	690,269
Instalación de los servicios deportivos	Bagua	37,988
Mejoramiento de los servicios de transitabilidad vehicular y peatonal	Bagua	677,105
Instalación del sistema de agua potable y alcantarillado	Bagua	137,000
Mejoramiento de los servicios educativos de la I.E.I. 296	Bagua	12,600
Mejoramiento del servicio educativo de la I.E.P. 16195	Bagua	31,000
Mejoramiento de los servicios de transitabilidad vehicular y peatonal	Bagua	1,026,140
Camino vecinal con mantenimiento vial	Bagua	4,500
Comunidad organizada a favor de la seguridad ciudadana	Bagua	16,600
Entidades con sistema de gestión integral de residuos sólidos	Bagua	2,648
Personas afectadas con tuberculosis reciben apoyo nutricional	Bagua	600
Personas adultas mayores atendidos involucrando al entorno familiar y social	Bagua	9,150
Población objetivo accede a masificación deportiva	Bagua	3,166
Sin producto	n.d.	62,857
Total		3,504,431

Nota. Adaptado de “Consulta amigable,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017e. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>)

En cuanto al sector privado, según la Ley 27037 Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, del 30 de diciembre de 1998, indica que, durante un periodo de 50 años, las empresas ubicadas en la Amazonía gozarán de las siguientes exoneraciones condicentes a la atracción de la inversión:

- Exoneración del IGV por las operaciones que realicen dentro del ámbito de la Amazonía, como se detalla en la Tabla 26.
- Crédito fiscal por las actividades comprendidas en el numeral 11.1 del artículo 11 de la Ley 27037: “agropecuaria, acuicultura, pesca, turismo, así como las actividades manufactureras vinculadas al procesamiento, transformación y

comercialización de productos primarios provenientes de las actividades antes indicadas y la transformación forestal, siempre que dichas actividades se realicen en la zona”.

- La exoneración del IGV en la importación de bienes realizada por contribuyentes ubicados en la Amazonía que se destinen al consumo en dicha Región.
- El mantenimiento del beneficio del reintegro tributario establecido en el artículo 48 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, Decreto Supremo N° 055-99-EF.

Tabla 26.

Territorio Considerado de la Amazonía Según la Ley 27037

Departamento	Alcance
Amazonas	Todo el territorio.
Ayacucho	- Distritos de Sivia, Ayahuanco y Llochegua de la provincia de Huanta.
Cajamarca	- Distritos de Ayna, San Miguel y Santa Rosa de la provincia de La Mar.
Cusco	- Provincia de Jaén.
	- Provincia de San Ignacio
	- Distrito de Yanatile de la provincia de Calca
	- Provincia de La Convención.
	- Distrito de Kosñipata de la Provincia de Paucartambo.
	- Distritos de Camanti y Marcapata de la Provincia de Quispicanchis.
Huancavelica	- Distritos de Huachocolpa y Tintay Puncu de la Provincia de Tayacaja.
Huánuco	- Provincia de Leoncio Prado.
	- Provincia de Puerto Inca.
	- Provincia de Marañón.
	- Provincia de Pachitea.
	- Distrito de Monzón de la Provincia de Huamalíes.
	- Distritos de Churubamba, Santa María del Valle, Chinchao, Huánuco, Amarilis y Pillcomarcade la Provincia de Huánuco.
	- Distritos de Conchamarca, Tomayquichua y Ambo de la Provincia de Ambo.
Junín	- Provincia de Chanchamayo.
	- Provincia de Satipo.
La Libertad	- Distrito de Ongón de la Provincia de Pataz.
Loreto	Todo el territorio.
Madre de Dios	Todo el territorio.
Pasco	- Provincia de Oxapampa.
Piura	- Distrito de Carmen de la Frontera de la Provincia de Huancabamba.
Puno	- Distritos de Coaza, Ayapata, Ituata, Ollachea y de San Gabán de la Provincia de Carabaya.
	- Distritos de San Juan del Oro, Limbani, Yanahuaya, Phara y Alto Inambari, Sandia y Patambuco de la Provincia de Sandia.
San Martín	Todo el territorio.
Ucayali	Todo el territorio.

Nota. Tomado de “Régimen del I.G.V. en la Amazonía Peruana: Alcance de la aplicación de beneficios luego de la vigencia de las Leyes N°s. 29647 Y 29661,” (p. 265) de L. A. Durán, 2013, *Foro Jurídico*, 12.

De acuerdo con lo indicado por Hinojosa (2016), la exoneración del IGV ha distorsionado la estructura del impuesto ya que los contribuyentes beneficiados de la exoneración no pueden trasladar el impuesto por medio del reconocimiento del crédito fiscal. No se ha cumplido con los objetivos de incentivar la inversión en la zona y ha generado factores adversos para las empresas de la región, por lo que resulta en una debilidad para la provincia en el objetivo de atraer mayores inversiones y reducir la informalidad.

4.1.5. Recursos humanos (H)

La población de la provincia presenta altos niveles de analfabetismo (véase la Tabla 27), no obstante, en los últimos años el porcentaje de alumnos matriculados en las instituciones educativas en toda la región Amazonas se ha incrementado de manera considerable en todos los niveles educativos (véase la Figura 25). En el caso del nivel inicial existe un gran aumento de instituciones educativas lo cual se ve reflejado en el aumento en el porcentaje de matriculados en la región. Por otro lado, en el caso de instituciones de nivel secundario, también existe un incremento en el porcentaje de matriculados que también se debe al incremento de instituciones educativas. En cuanto a la educación superior, la provincia tiene una sola universidad: la Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua, creada en el 2010, y que a la fecha ofrece tres carreras: (i) Ingeniería Civil, (ii) Biotecnología, y (iii) Negocios Globales (UNIBAGUA, 2017).

Antes del funcionamiento de esta institución, las personas debían emigrar hacia la capital en Chachapoyas, para estudiar en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, creada en el año 2000. La ausencia de una oferta educativa configuró que el capital de humano de la región en general, y de la provincia en particular, sea reducida, y producto de la inmigración, reduciendo la capacidad de innovación.

Tabla 27.

*Tasa de Analfabetismo de la Región Amazonas, Provincia de Bagua y Distritos 2007**Porcentaje de la población de 15 a más años que no sabe leer ni escribir*

Ubigeo	Departamento, provincia y distrito	Tasa de Analfabetismo		
		Nacional	Sexo	
			Hombre	Mujer
000000	Perú	7.1	3.6	10.6
010000	Amazonas	12.0	6.4	17.8
010200	Bagua	11.6	6.1	17.4
010201	Bagua	6.0	3.0	8.8
010202	Aramango	13.8	7.5	21.2
010203	Copallín	13.4	7.5	20.3
010204	El parco	12.2	6.1	19.6
010205	Imaza	17.3	8.7	26.2
010206	La peca	13.1	6.6	20.0

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda 2007” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008.

(<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>)

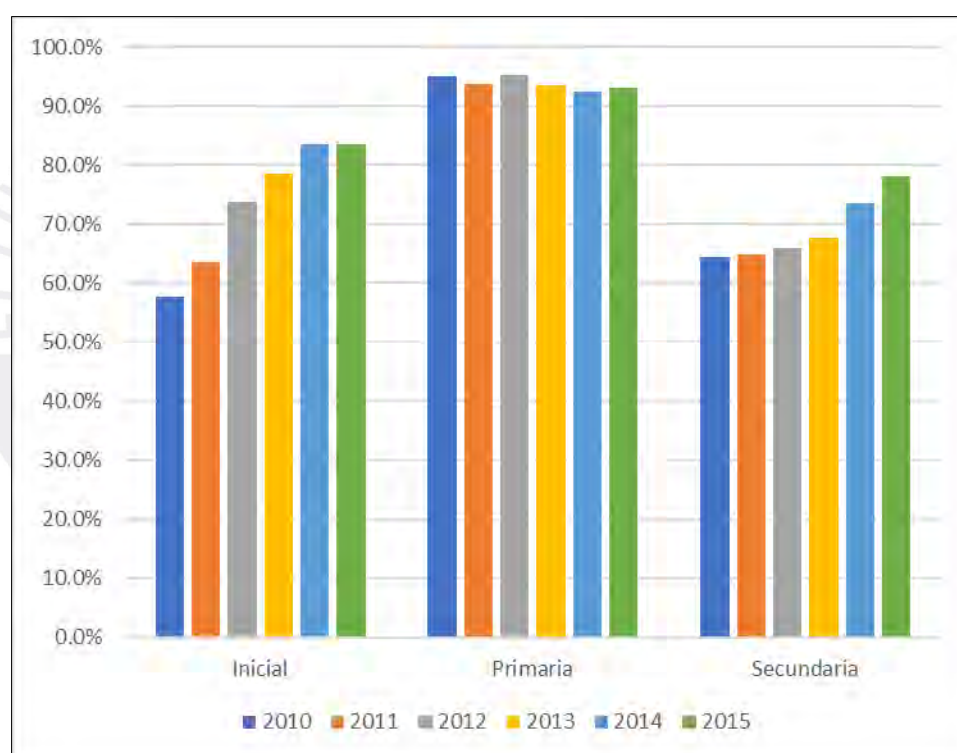


Figura 25. Porcentaje de matriculados en Amazonas por etapa escolar 2010 - 2015. Adaptado de “Amazonas: ¿Cómo vamos en educación?”, por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2016.

(<http://escale.minedu.gob.pe>)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La provincia de Bagua cuenta con telefonía fija y móvil operada por Movistar, Claro, Entel y Bittel en todos sus distritos. Sin embargo, se tiene una gran cantidad de centros

poblados, casi el 65%, que no cuentan con ningún servicio de telefonía fija ni móvil (2G, 2.5G, 3G, 3.5G o 4G). Del total de los centros poblados que cuentan con algún servicio de telefonía, Movistar tiene cobertura al 69%; Claro 37%; Entel 7%, y Bittel 41% (OSIPTEL, 2016). El internet fijo tiene las mismas restricciones, lo que limita la integración de la provincia con el resto del país. La Figura 26, muestra geográficamente los puntos de cobertura de telefonía.

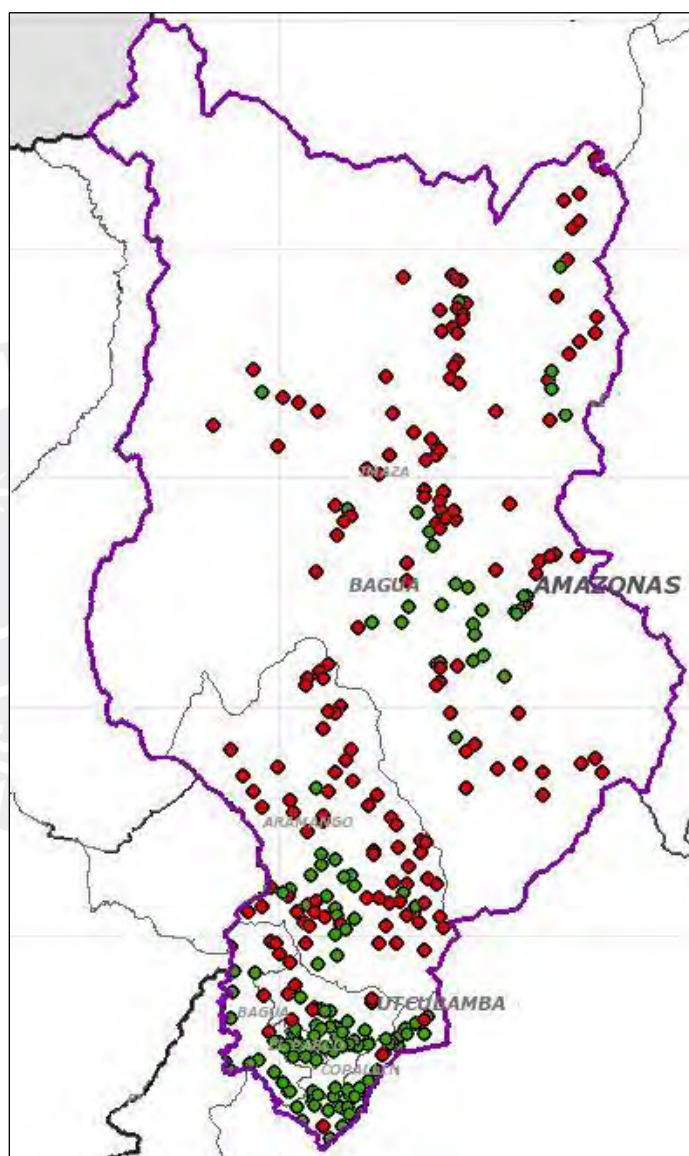


Figura 26. Zonas de cobertura de telefonía móvil de la provincia de Bagua.

Los puntos verdes representan los centros poblados con al menos un servicio de telefonía móvil, mientras que los puntos rojos representan los centros poblados sin telefonía móvil. Adaptado de “Cobertura de telefonía móvil a nivel de centro poblado, por tecnología y por empresa operadora a nivel nacional, octubre 2016,” por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2016. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>)

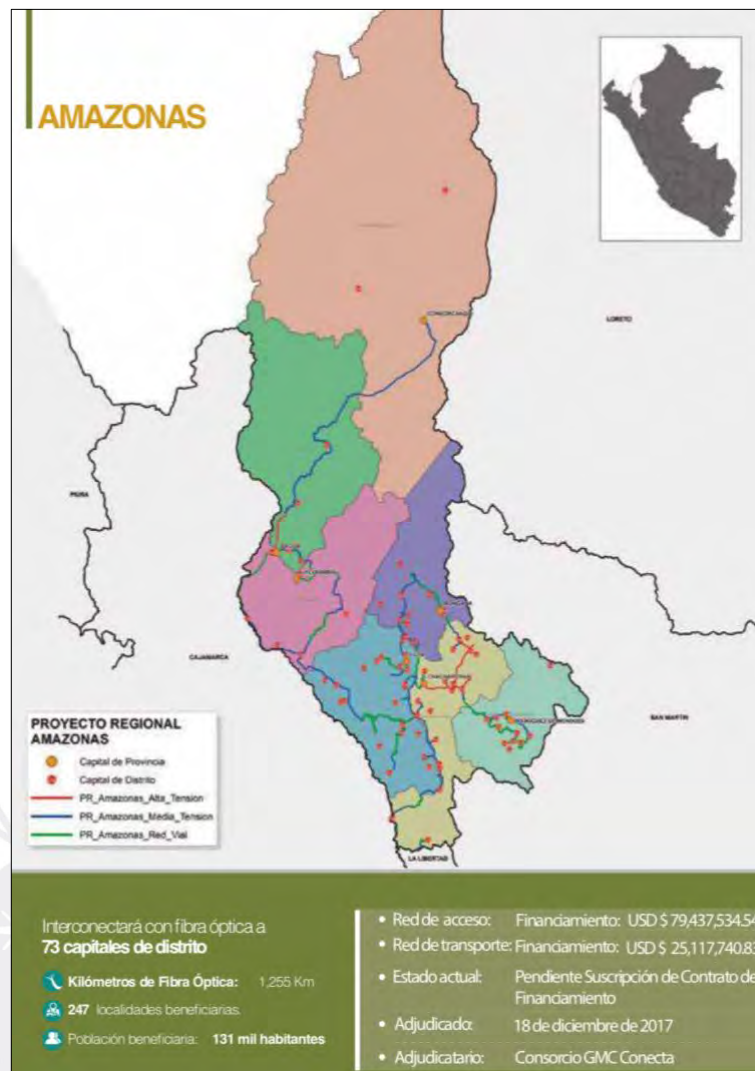


Figura 28. Proyecto de Tendido de Red de Fibra Óptica en la Región Amazonas. Adaptado de “Proyectos 2018,” por el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones [FITEL], 2018b. (<http://www.fitel.gob.pe/archivos/FI522bd6454757b.pdf>)

Tabla 28.

Estaciones Autorizadas de Radiodifusión por Televisión en la Provincia de Bagua, 2018

Razón Social	Banda	Canal
Compañía Latinoamericana de Radiodifusion S.A.	VHF	2
Andina de Radiodifusion S.A.C.	VHF	9
Empresa Radiodifusora 1160 S.A.	VHF	11
Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú	VHF	13
Asociación Cultural Bethel	UHF	19

Nota. Tomado de “Estaciones Autorizadas de Radiodifusion por Televisión a Nivel Nacional” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2018 (http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/Autorizadas_Televisión.pdf)

Tabla 29.

Estaciones Autorizadas de Radiodifusión Sonora en la Provincia de Bagua, 2018

Razón Social	Banda	Frecuencia
Publicidad Comercial Cosmos E.I.R.L	AM	980 KHz
Capuñay Uceda, Percy Ediberto	FM	89.1 MHz
Asociación Civil Radio Marañón	FM	89.9 MHz
Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú	FM	91.3 MHz
Asociación Radio María	FM	91.9 MHz
Asociación Cultural Bethel	FM	93.1 MHz
Radio Stereo Hit's Star E.I.R.L.	FM	93.9 MHz
Producciones Lalo TV Empresa de Radio Televisión E.I.R.L.	FM	94.7 MHz
Meneses Chávez, Miriam Carmela	FM	95.9 MHz
Grupo Rpp S.A.C.	FM	96.3 MHz
Villalobos García, Tito Job	FM	96.5 MHz
Producciones Asturias S.A.C.	FM	97.7 MHz
Asociación Cultural Radiodifusora Nuevo Tiempo	FM	98.3 MHz
Radio Difusora Selva E.I.R.L.	FM	99.1 MHz
Cabrera Herrera, Carlos Atilano	FM	99.5 MHz
Publiccenter Ld Stereo E.I.R.L.	FM	99.9 MHz

Nota. Tomado de “Estaciones Autorizadas de Radiodifusión Sonora a Nivel Nacional” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2018
(http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/documentos/Autorizadas_Sonora.PDF)

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La provincia de Bagua no tiene recursos ni capacidad de implementar una política de impulso a la investigación y desarrollo. La tecnología utilizada en sus procesos productos, especialmente en la producción de café u cacao, es artesanal y de baja productividad. Existe una demanda insatisfecha por asistencia técnica, ya que los programas de extensión del Minagri –como el Serviagro o la Estación Experimental Agraria del INIA– están localizados en Chachapoyas. La provincia necesita el desarrollo de un programa de asistencia técnica que pueda abarcar a todos los productores a fin de mejorar su productividad.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego del análisis realizado a las áreas funcionales y tomando en cuenta la metodología para la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), el puntaje de la mencionada matriz para la provincia de Bagua es de 2.06 (véase la Tabla 30),

lo que indica que es una organización con alto potencial de crecimiento. En consecuencia, se requiere la adopción de estrategias de corto y largo plazo para encaminar su desarrollo.

Tabla 30.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Producción de cultivos como el cacao, café y arroz que se comercializan en el ámbito nacional e internacional	0.14	3	0.42
2 Ubicación geográfica estratégica para la comercialización de la producción interna.	0.12	3	0.36
3 Rápida conectividad a la concesión IIRSA Norte	0.09	3	0.27
4 Centro de estudios superiores orientado a las principales actividades de la provincia.	0.10	4	0.40
Sub total	0.44		1.42
Debilidades			
1 Informalidad y baja recaudación de tributos municipales	0.09	1	0.09
2 Limitada inversión en infraestructura.	0.11	1	0.11
3 Producción con bajo nivel agregado	0.10	1	0.10
4 Déficit en tecnología e investigación	0.08	1	0.08
5 Desconexión con diversos poblados de la provincia	0.08	2	0.16
6 Inadecuada infraestructura en los sectores salud y educación	0.10	1	0.10
Sub total	0.56		0.64
Total	1.00		2.06

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 189), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

4.3. Conclusiones

La provincia de Bagua es la tercera en importancia en la región Amazonas; cuenta con una conectividad terrestre importante en la capital de la provincia, pero los numerosos caseríos dispersos y con baja densidad poblacional hacen difícil una cobertura de servicios básicos como salud y educación. Resultado de eso, el analfabetismo es elevado y el capital humano es reducido para las necesidades de la población, no obstante, en los últimos años se ha incrementado la cantidad de recursos para incrementar la oferta educativa que reduzcan la brecha de analfabetismo en la provincia. Por otro lado, las diversas concesiones mineras y petroleras no han podido realizar inversiones importantes debido a los múltiples conflictos sociales, y resultado de ello la inversión privada mantiene un estancamiento en la región. Se

requiere, además, impulsar de manera agresiva programas de asistencia técnica para los agricultores, con el fin de que puedan incrementar la productividad de sus cultivos y mejorar la calidad de los mismos. Todo ello repercutirá en mayores ingresos de la población y de la municipalidad, para brindar más y mejores servicios. La Tabla 30 muestra los factores determinantes de éxito dentro de las fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno para el caso de Bagua.



Capítulo V: Intereses de Bagua y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses y objetivos de largo plazo (OLP) tienen mucha importancia en el proceso estratégico de las organizaciones. vista en los capítulos anteriores, la visión proporciona la base para la creación de objetivos de largo plazo, la suma de los diferentes OLP vendrá a ser cada uno de los intereses de la organización. Los OLP definen el camino que debe seguir el proceso estratégico, de esta manera representan los resultados que se espera alcanzar luego de la implementación de estrategias (D'Alessio, 2015).

5.1. Intereses de Bagua

Los intereses de la provincia de Bagua son los cimientos que contribuirán la consecución del futuro planteado por la visión. En tal sentido, se presentan los siguientes intereses:

Consolidarse como una importante zona productora de arroz, café y cacao. Las principales actividades de Bagua son la agricultura y el comercio. Entre las actividades de agricultura destacan las ya mencionadas de café, cacao y arroz. Las productividades señaladas en las Tablas 17 y 18 servirán como variables para medir el progreso y posicionamiento como provincia productora de alta calidad.

Elevar la calidad de vida de los habitantes. Relacionado de manera directa con el Índice de Desarrollo Humano, indicador compuesto por variables como nivel educativo, atención en salud e ingresos de la población. Sobre el primer punto, algunos esfuerzos previos como la creación de la Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua el año 2010, ha promovido sustancialmente en su desarrollo, sin embargo, Bagua aún tiene una brecha grande por cerrar, el índice de analfabetismo es de 11.6% para personas mayores de quince años se encuentra muy por encima del promedio nacional de 7.1% (INEI, 2008). Sobre la segunda variable, las prestaciones de servicios de salud pública en la región Amazonas (incluyendo a la provincia de Bagua), es realizado a través de la Dirección

Regional de Salud en coordinación con el Ministerio de Salud, los servicios de salud no llegan a todos los habitantes de la provincia de Bagua, ya que a pesar de que el indicador de extensión de uso fue incrementando notablemente desde el año 2010 (29%) al año 2014 (43%) (Gobierno Regional de Amazonas. (2016b), aún se tiene la necesidad de mejorar y ampliar estos servicios (véase la Figura 29). Finalmente, en cuanto a la variable de ingresos, la provincia de Bagua se encuentra en condiciones económicas desfavorables. Para el año 2014, la pobreza a nivel nacional disminuyó en 25.9%; sin embargo, la pobreza continuó siendo superior a 60%. (Gobierno Regional de Amazonas, 2016). Los distritos más afectados son Imaza y La Peca con un rango de 60% a 100% de pobreza; seguidos por El Parco, Copallín y Aramango con un rango de 40% a 59.9%. Por último, el distrito de Bagua se encuentra en un rango de 20% a 39.9% (véase la Figura 30).

Asegurar una adecuada protección del medio ambiente. Eso se medirá con un correcto manejo de residuos, implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales y control de actividades contaminantes a fin de reducir las emisiones contaminantes.

En resumen, los principales intereses de la provincia de Bagua son los siguientes: (a) mejorar constantemente la calidad de educación en todos los niveles, llegando a ser el referente de la región Amazonas, (b) disminuir los índices de pobreza y pobreza extrema para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, (c) mejorar la cobertura del servicio de salud a todas las personas, y (d) desarrollar las principales actividades económicas mediante promoción de la inversión pública y privada.

5.2. Potencial de Bagua

La provincia de Bagua cuenta con un clima tropical cálido, ubicado en el valle del río Utcubamba, limitado con las provincias de Condorcanqui, Utcubamba, Jaén y San Ignacio de Cajamarca; de igual manera con Ecuador. Las aguas del río Utcubamba generan un potencial agrícola, combinado con el clima, y hacen posible la producción de café, cacao y arroz.

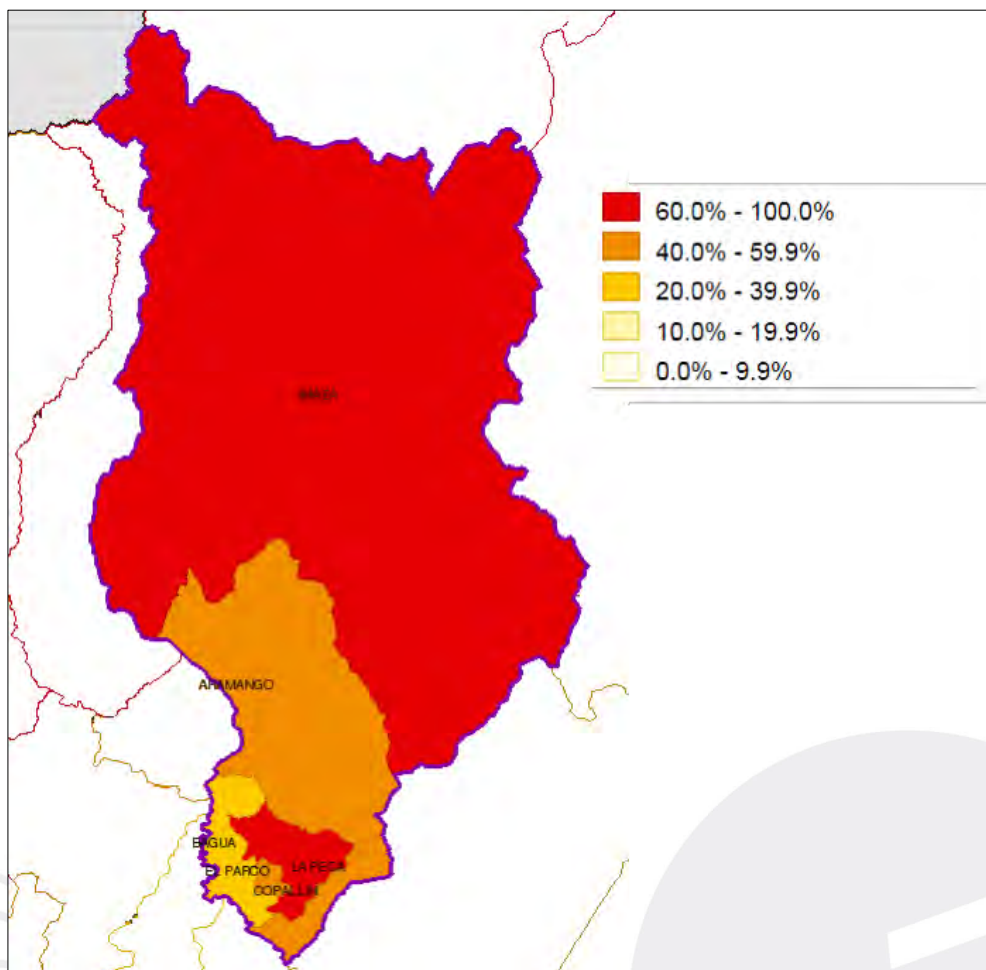


Figura 30. Mapa de Pobreza Provincial y Distrital de Bagua 2013. Tomado de “Pobreza Monetaria distrital 2013,” por INEI, 2018. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>)

Asimismo, Bagua cuenta con el 15.1% de las unidades agropecuarias de la región Amazonas. Bagua es el principal productor de cacao de la región Amazonas con la posesión de 5,110 hectáreas. La Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros de Amazonas (APROCAM) tiene contratos de exportación de cacao con diversas empresas extranjeras, en las que se encuentra la empresa italiana ICAM S.P.A. a la cual se exporta 100 toneladas de cacao provenientes en su mayoría del distrito de Imaza (Asociación de productores de Amazonas exporta 100 toneladas de cacao criollo orgánico a Italia, 2015).

Otro potencial de Bagua es el comercio, debido a que la provincia cuenta con más de dos mil empresas registradas, de las cuales la mayor cantidad se dedica al comercio, resaltando la preponderancia de servicios de alojamiento y de comida.

Las actividades mineras y petroleras tienen un limitado desarrollo en Bagua. Tal como se evidencia en las Figuras 31 y 32, la mayor parte de extensión del territorio de la provincia cuenta con concesiones mineras inactivas y poca extensión de las concesiones petroleras. Las concesiones petroleras de influencia en la provincia son los lotes 116 y 145. El lote 116 se encuentra en la cuenca Santiago, concesionado a la compañía Frontera Energy y el lote 145, en la cuenca Bagua, concesionado a Andean Exploration. En ambos lotes no se han podido realizar inversiones debido a los conflictos sociales existentes y por diversos trámites burocráticos gubernamentales. De encontrarse hidrocarburos en ambos lotes, las regalías provenientes de la explotación de recursos podrían ayudar a la región a tener un mejor desarrollo económico y social.

El potencial agrícola de Bagua se basa en cultivos destinados al mercado nacional, destacando notablemente con 4,500 hectáreas distribuidas entre los distritos de Copallín, Bagua, y Quebrada Seca, con un promedio de tres hectáreas por agricultor (Castillo, 2016). Además, existe potencial en otros productos cultivados en la región, pero en menores cantidades como son el maíz amarillo duro, el maní, la piña, plátano, yuca, soya, entre otros. El potencial de las actividades agrícolas de los cultivos de cacao y café son importantes y a tomar en cuenta ya que son los principales productos destinados al mercado internacional (ProExpansión, 2014).

5.3. Principios Cardinales de Bagua

Los principios cardinales de la provincia permiten reconocer las amenazas y oportunidades que tiene la organización en su entorno. Los principios están basados en cuatro principios: (a) influencia de terceras partes, (b) contrabalance de los intereses, (c) lazos pasados y presentes, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015):

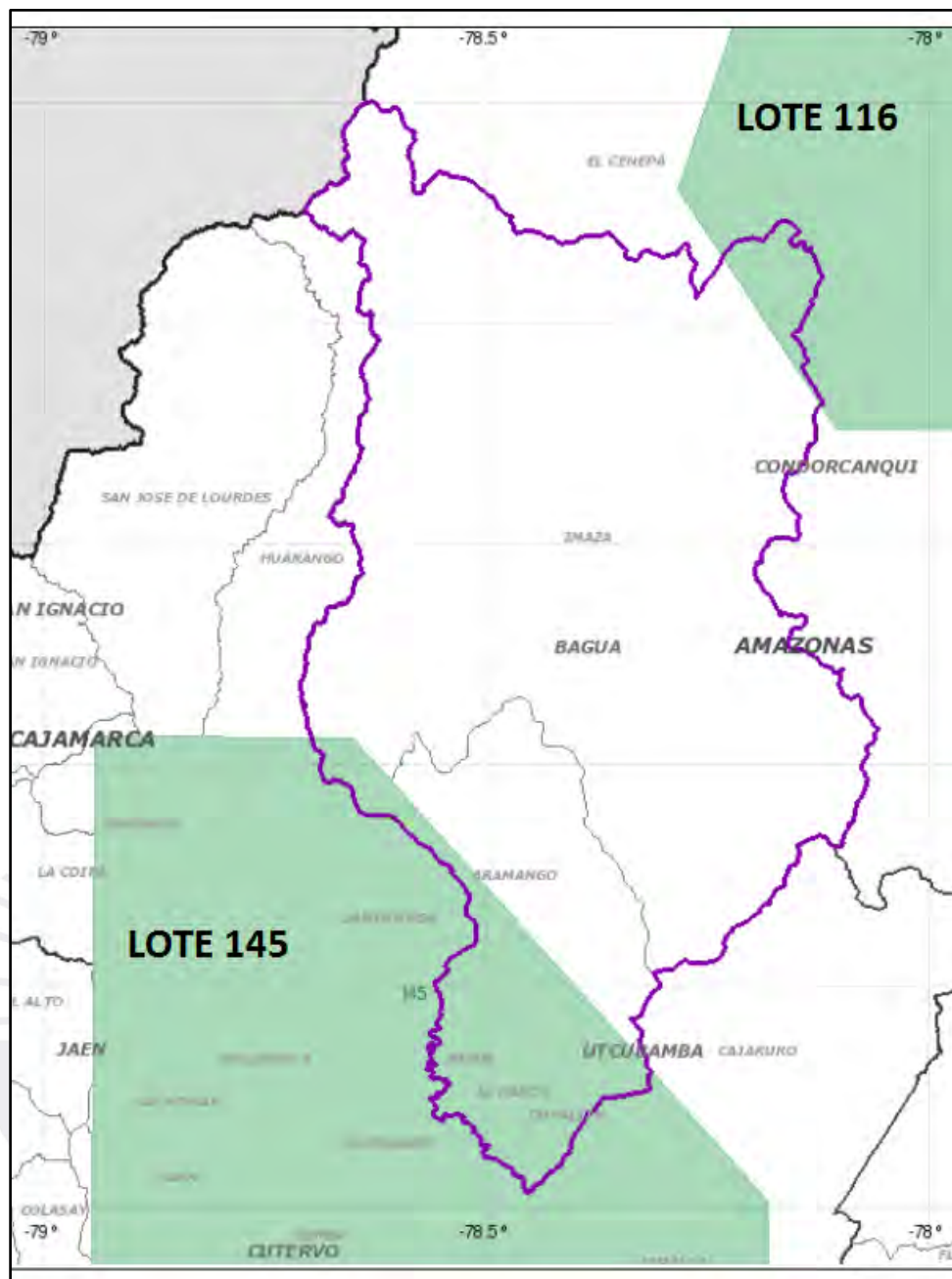


Figura 31. Mapa de concesiones petroleras en la provincia de Bagua
 Las concesiones petroleras están resaltadas en color verde. Tomado del “Sistema nacional georreferenciado” por Sayhuite, s.f.
 (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>)

Las influencias de terceras partes. La provincia de Bagua tiene dependencia de la región Amazonas, ya que las diversas políticas de gestión regional tienen efecto en su jurisdicción. Por este motivo, algunos proyectos regionales también traerán beneficios a la provincia de Bagua. Entre los principales se tiene:

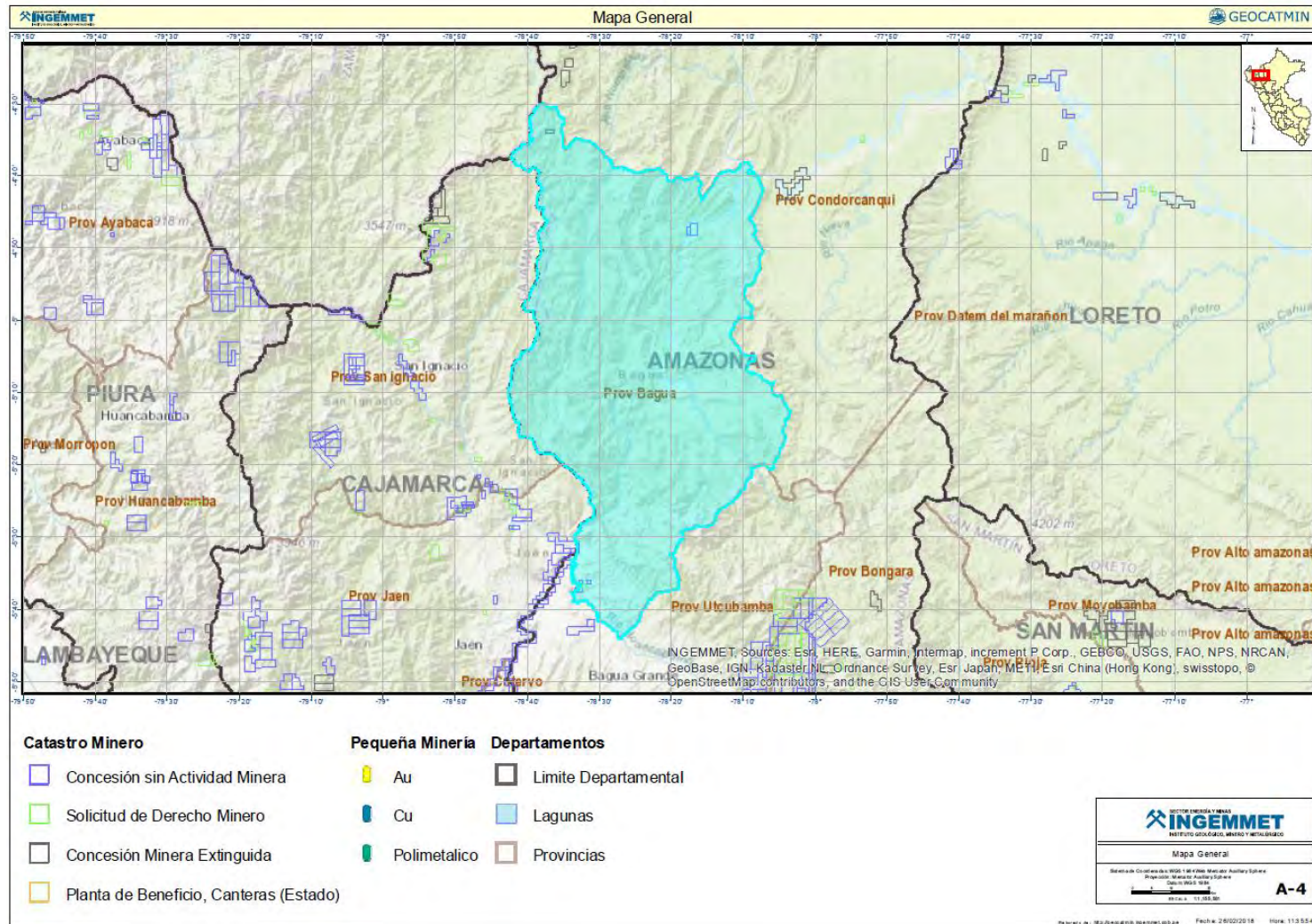


Figura 32. Mapa de concesiones mineras en la provincia de Bagua

La provincia ha sido resaltada en color turquesa y las concesiones sin actividad minera en un recuadro en azul. Tomado de “Mapa General,” por Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (<http://geocatmin.ingemmet.gob.pe/geoc>

- Mejoramiento de la Red de Salud Bagua y el Hospital de Apoyo Gustavo Lanatta Luján, que dependen en forma directa del Gobierno Regional de Amazonas y del Minsa. Estos proyectos tienen el objetivo de incrementar la oferta de los servicios de salud, garantizando su calidad, eficiencia y calidez.
- Amazonas al 2021, un proyecto que pretende asegurar la educación pública integral y gratuita, enfocándose en la calidad y ética para formar ciudadanos con una cultura de paz, promoción del turismo y generación de energía limpias.
- Mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego de los canales: Brujo Pata, Huaquillas, Puntilla y Valencia; asimismo el proyecto de irrigación Amojao.

Lazos pasados y presentes. En el valle del Utcubamba se desarrolló la cultura Bagua.

De acuerdo con sus investigaciones arqueológicas, la Dra. Ruth Shady, encontró que la cultura Bagua se desarrolló entre los años 1,300 a 200 a. C. Las principales actividades de esta cultura eran la pesca, la agricultura, la caza y la alfarería, que se siguen desarrollando en la actualidad (Shady, 1971).

Contrabalance de los intereses. El desarrollo de la provincia de Bagua beneficiaría positivamente a la región Amazonas y al país. Su territorio tiene potencial agrícola y pecuario, que puede ser explotado en forma adecuada, bajo un contexto de responsabilidad social por parte de las empresas, sin comprometer ningún aspecto ambiental ni social. De igual manera, la participación de las comunidades indígenas brindaría luz verde a los diversos proyectos de inversión y evitar conflictos sociales. Asimismo, es importante buscar alianzas estratégicas con empresas privadas para la inversión en investigación y tecnología que permitan mejorar la calidad de los principales cultivos como el arroz, cacao y café, así como la producción de lácteos, con el fin de lograr competitividad en el mercado internacional. Por otro lado, existen intereses compartidos con las provincias de Jaén y Utcubamba, debido al

intercambio de comercio y el uso de servicios como el aeropuerto de Jaén y las carreteras Marginal de la Selva, Interoceánica Norte y la proveniente de la ciudad de Chachapoyas.

Conservación de los enemigos. Luego del ‘Baguazo’, el 18 de junio de 2009 se derogaron los decretos legislativos que originaron dicho conflicto, lo que permitió que la paz y tranquilidad regresara a los pobladores de la zona (PRODUCE, 2015). Este hecho alertó a los inversionistas y la promoción de proyectos en la zona de Bagua, lo cual disminuye las ventajas competitivas para el desarrollo de las demás actividades económicas. Por otro lado, hace énfasis a las autoridades y empresarios a desarrollar actividades que generen valor a la población, sin afectar el medio ambiente y promoviendo el desarrollo de la provincia.

5.4. Matriz de Intereses de Bagua (MIO)

La Matriz de Intereses se muestra en la Tabla 31. Los intereses buscan mejorar la producción y acceso al mercado de la producción agrícola de la provincia, incrementar el ingreso, el acceso a servicios de salud y educación, así como disminuir la pobreza, cuidando el medio ambiente.

Tabla 31.

Matriz de Intereses de la Provincia de Bagua

Nro.	Interés	Vital	Intensidad del Interés Importante	Periférico
1	Consolidarse como una importante zona productora de arroz, café y cacao.	Ministerio de Agricultura y Riego	Gobierno Central y Gobierno Regional	
2	Elevar la calidad de vida de los habitantes	Ministerio de Salud Ministerio de Educación Ministerio de Economía y Finanzas Empresas inversoras,	Gobierno Central, Gobierno Regional Agencia de Promoción de la Inversión Privada	
3	Asegurar una adecuada protección del medio ambiente	Gobierno Regional Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento Ministerio del Ambiente	Ministerio de Economía y Finanzas	

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 217), por F.A. D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los OLP parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los intereses ya descritos. Estos serán soportados por sus objetivos a corto plazo (OCP). Los OLP deberán cumplir con las nueve características requeridas y, sobre todo, tener un horizonte de tiempo medible, realista y alcanzable (D'Alessio, 2015). La alineación entre la visión, los intereses y los OLP se presentan en la Tabla 32.

Tabla 32.

Alineación, entre la Visión, los Intereses Organizacionales y los Objetivos de Largo Plazo para la Provincia de Bagua

Visión	Intereses		Objetivos de largo plazo
Para el año 2030, gracias a su desarrollo agrícola sostenible,	Consolidarse como una importante zona productora de arroz, café y cacao.	OLP1	Al 2030, la productividad de los cultivos de arroz de la provincia de Bagua será de nueve t/ha, representando USD 3,115 por hectárea de cultivo. En el 2017 registró un rendimiento de 7.1 t/ha que representaron USD 2,455 por hectárea.
		OLP2	Al 2030, la producción anual de cacao de la provincia de Bagua será de 11,000 toneladas, que representarán USD 20.04 millones. En el 2017 fue de 5,520 toneladas, es decir USD 10 millones.
		OLP3	Para el año 2030, tres productores de la provincia de Bagua serán elegidos entre los veinte mejores del concurso de Taza de Excelencia de Perú.
Bagua registrará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.5	Elevar la calidad de vida de los habitantes	OLP4	Al 2030, el Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Bagua será de 0.5. En el 2013 era de 0.3867.
bajo un estricto cuidado y respeto del medio ambiente.	Asegurar una adecuada protección del medio ambiente	OLP5	Al 2030 la cantidad de metros cúbicos per cápita de aguas residuales domésticas descargadas sin tratamiento será menor a uno. En el 2012 fue de 7.98 en la región Amazonas.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

- **Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1):** Al 2030, la productividad de los cultivos de arroz de la provincia de Bagua será de nueve t/ha, representando USD 3,115 por hectárea de cultivo. En el 2017 registró un rendimiento de 7.1 t/ha que representaron USD 2,455 por hectárea.

- **Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2):** Al año 2030, la producción anual de cacao de la provincia de Bagua será de 11,000 toneladas, que representarán USD 20.04 millones. En el 2017 fue de 5,520 toneladas, es decir USD 10 millones.
- **Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3).** Para el año 2030, tres productores de la provincia de Bagua serán elegidos entre los 20 mejores del concurso Taza de Excelencia de Perú.
- **Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4).** Al 2030, el Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Bagua será de 0.5. Para el año 2013 era de 0.3867.
- **Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5).** Al 2030 la cantidad de metros cúbicos per cápita de aguas residuales domésticas descargadas sin tratamiento será menor a uno. En el 2012 fue de 7.98 en la región Amazonas.

5.6. Conclusiones

La provincia de Bagua tiene mucho potencial no explotado, a pesar de los conflictos sociales como el “Baguazo”, el territorio posee tierras fértiles para la producción agrícolas, principalmente de arroz, café y cacao. Por otro lado, cuenta con diversas zonas turísticas que forman parte de la atracción de la región. El impulso y desarrollo de dichas actividades son los pilares para la consecución de la visión que se tiene para Bagua 2030.

La provincia de Bagua tiene intereses y objetivos a largo plazo desafiantes; sin embargo, cuenta con el respaldo de la región Amazonas, la cual tiene en cartera diversos proyectos de mejoramiento en los aspectos más críticos de la provincia como pobreza, educación, salud y producción sectores a mejorarse para llegar a la situación futura deseada y plasmada en la visión.

Existen algunos aspectos económicos que favorecen la implementación de los diversos proyectos y estrategias: el Perú es una economía con buenos índices de desarrollo, existen diversos acuerdos comerciales para la exportación de materia prima y la tendencia de

las organizaciones por la responsabilidad social. Por ello, es posible que los productos de Bagua se oferten bajo el concepto de comercio justo y mejoren la calidad de vida de los pobladores acorde con lo propuesto en la visión.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El capítulo del proceso estratégico, formula las estrategias necesarias para el cumplimiento de la visión planteada para la provincia de Bagua. Para ello, se hace uso de diversas matrices que se elaboran sobre la base de la información recolectada y analizada en los capítulos precedentes. Las matrices que se van a utilizar son las siguientes: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna-Externa (MIE), (e) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (f) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (g) Matriz Gran Estrategia (MGE), (h) Matriz de Ética (ME), y (i) Matriz de Rumelt (MR).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA, es elaborada sobre la base del análisis interno y externo. De modo específico, se utilizan como materia prima las matrices EFE y EFI. El objetivo de la matriz FODA es obtener una lista de estrategias que resultan de la combinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta manera se generan cuatro tipos de estrategias; (a) estrategia FO, (b) estrategia FA, (c) estrategia DO, y (d) estrategia DA, que se relacionan de manera adecuada bajo criterio estratégico y serán evaluadas luego (D'Alessio, 2015). En la Tabla 33 se muestra la matriz de FODA de la provincia de Bagua.

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

La matriz de PEYEA es utilizada para mostrar la posición que tomará la organización ante la industria donde se ubica. Para ello, como se presenta en la Tabla 34, se identifican los factores determinantes de la industria: fortaleza de la industria, estabilidad del entorno, fortaleza financiera y ventaja competitiva. Cada factor está asociado a una postura estratégica básica: agresiva, competitiva, conservadora o defensiva.

Tabla 33.

Matriz FODA de la Provincia de Bagua

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Producción de cultivos como el cacao, café y arroz que se comercializan en el ámbito nacional e internacional	1	Informalidad y baja recaudación de tributos municipales
		2	Ubicación geográfica estratégica para la comercialización de la producción interna.	2	Limitada inversión en infraestructura
		3	Rápida conectividad a la concesión IIRSA Norte	3	Producción con bajo nivel agregado
		4	Centro de estudios superiores orientado a las principales actividades de la provincia.	4	Déficit en tecnología e investigación
				5	Desconexión con diversos poblados de la provincia
				6	Inadecuada infraestructura en los sectores salud y educación
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Existe presupuesto en el gobierno central y regional para financiar proyectos en la provincia que no puedan ser solventados con los recursos de la municipalidad de Bagua.	FO1	Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5	DO1	Formalizar a empresas pequeñas y medianas por medio de campañas de desarrollo del emprendedor con el apoyo de Minagri y las asociaciones de productores: D1 con O1, O6
2	El Perú mantendrá una alta tasa de crecimiento con un estimado de mediano plazo de 5.0%	FO2	Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas locales e internacionales para aumentar la oferta productiva y mejorar la calidad de los productos: F1, F2, F3 con O2, O3, O4, O5, O7.	DO2	Formar alianzas estratégicas públicas-privadas para promover proyectos de investigación en infraestructura y comunicaciones: D2, D4 con O1, O2, O6
3	Incremento de la demanda de café aromático a nivel mundial.	FO3	Suscribir convenios con organismos internacionales para la investigación, desarrollo y diversificación de productos derivados del café y cacao: F1, F4 con O2, O3, O4.	DO3	Crear convenios con las principales instituciones de formación profesional pública y privada para mejorar la oferta educativa en la localidad: D3, D4 con O1, O2, O6
4	Mayor demanda de cacao de calidad a nivel nacional y mundial	FO4	Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial: F4 con O1, O6	DO4	Desarrollar programas de apoyo social a familias en extrema pobreza, promoviendo la inclusión laboral para erradicar la desnutrición infantil: D5 con O1.
5	La producción nacional de arroz no satisface la demanda	FO5	Diversificar de la producción agrícola no tradicional para el consumo nacional: F2 con O6, O7	DO5	Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población: D6 con O1, O6
6	Disponibilidad de programas de capacitación para mejorar la calidad y productividad agrícola.			DO6	Elaborar plan de inclusión social a comunidades indígenas y centros poblados desconectados: D5 con O1, O2
7	Disponibilidad de la Carretera Longitudinal de la Selva Norte, en su variante PE 5N C que atraviesa la provincia.			DO7	Desarrollar un plan de extensión de servicios de salud: D6 con O1
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Falta de atención del Gobierno Central a los conflictos sociales	FA1	Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2	DA1	Crear un plan de control y políticas de protección ambiental para los proyectos de explotación de los diferentes recursos: D1, D5 con A1, A3
2	Dependencia de los precios de mercado de los productos agrícolas (café, cacao y arroz) ofertados por la provincia	FA2	Asegurar buenas prácticas administrativas dentro y fuera de la jurisdicción de la provincia, tomando como referencia los mejores estándares mundiales: F4 con A3	DA2	Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2
3	Escasa institucionalidad	FA3	Ejecutar proyecto de mitigación de los efectos de los desastres naturales para la protección del patrimonio de los productores: F1, F2, F3 con A4	DA3	Implementar programas de cooperación entre el gobierno central, regional y las comunidades para fomentar la integración y el desarrollo económico de la localidad: D5 con A1.
4	Desastres naturales y vulnerabilidad nacional frente a ellos			DA4	Desarrollar un plan de prevención ante desastres naturales, promoviendo la participación del Gobierno Central y las comunidades: D2, D5 con A1, A4
5	Caída de la presión tributaria que reduciría los recursos para financiar los proyectos en la provincia				

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 270), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

El análisis PEYEA indica que Bagua debe tener un perfil conservador (véase la Figura 33), es decir enfocarse en la penetración en el mercado con sus productos actuales como el arroz, y desarrollar mercados con nuevos productos como las líneas *premium* de cacao y café.

Tabla 34.

Matriz PEYEA de la Provincia de Bagua

Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	4	Participación en el mercado	3
Potencial de utilidades	3	Calidad del producto	2
Estabilidad financiera	2	Ciclo de vida del producto	4
Conocimiento tecnológico	2	Ciclo de reemplazo del producto	3
Utilización de recursos	4	Lealtad del consumidor	3
Intensidad de capital	2	Utilización de la capacidad de los competidores	2
Facilidad de entrada al mercado	3	Conocimiento tecnológico	2
Productividad/utilización de la capacidad	3	Integración vertical	2
Poder de negociación de los productores	3	Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio	2.89	Promedio - 6	-3.45
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Cambios tecnológicos	4	Retorno de la inversión	3
Tasa de inflación	5	Apalancamiento	3
Variabilidad de la demanda	2	Liquidez	4
Rango de precios de productos competitivos	3	Capital requerido versus capital disponible	2
Barreras de entrada al mercado	3	Flujo de caja	3
Rivalidad/presión competitiva	3	Facilidad de salida del mercado	2
Elasticidad de los precios de la demanda	4	Riesgo involucrado en el negocio	3
Presión de los productos sustitutos	2	Rotación de inventarios	4
		Uso de economías de escala y experiencia	1
Promedio -6	-2.75	Promedio	2.78

Nota. Donde $X = FI+VC = -0.56$, e $Y = EE+FF = 0.03$. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 278), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

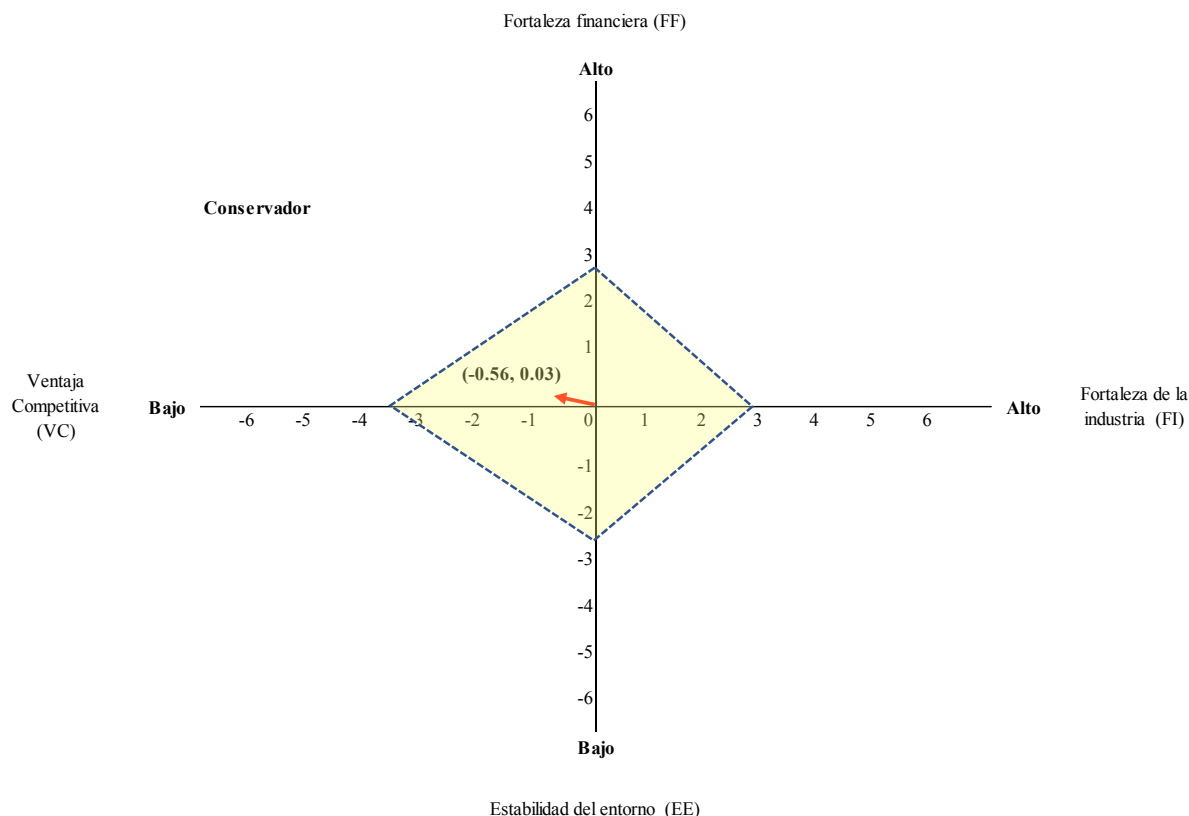


Figura 33. Resultado de la evaluación de acción y posición estratégica. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 279), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG es una matriz de portafolio que se enfoca en evaluar “la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D'Alessio, 2015, p. 288). La matriz consta de dos ejes: (a) el eje horizontal corresponde a la posición de participación relativa en la industria, y (b) el eje vertical corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria. Asimismo, se divide en cuatro cuadrantes que corresponden a productos estrellas, interrogantes, vacas lecheras, y perros. El primero de ellos tiene una alta participación de mercado y una alta tasa de crecimiento en ventas, en el segundo se tiene una alta tasa de crecimiento y una participación de mercado no tan significativa, en el tercero una alta participación de mercado y de bajo crecimiento en ventas, y en el último con ventas de bajo crecimiento y donde su participación de mercado es muy baja.

Para determinar la posición de participación del mercado y la tasa de crecimiento de la industria se tomaron los principales productos de la actividad agrícola de Bagua como el arroz, café y cacao, los cuales se describen en la Tabla 35.

Tabla 35.

Producción y Ventas de Arroz, Cacao y Café en la Provincia de Bagua

Producto	Producción 2016 (miles toneladas)	Producción 2017 (miles toneladas)	Ventas 2016 (Soles)	Ventas 2017 (Soles)	Ventas 2017 (%)	Participación relativa de mercado en la región durante 2017	Tasa de crecimiento (2016 - 2017)
Arroz	39.3	41.6	43,317,995	45,294,728	57%	13%	5%
Cacao	2.7	3.4	18,995,423	20,361,250	26%	64%	7%
Café	2.4	2.2	14,228,621	14,150,155	18%	5%	-1%
Total	44.5	47.2	76,542,040	79,806,133			

Nota. La producción de cacao en la provincia fue estimada considerando la superficie cosechada a partir del Censo Agropecuario del 2012 y los reportes de producción regional 2016 y 2017. Adaptado de “Boletín Estadístico de producción agrícola y ganadera,” por Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2017. (<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-y-ganadera>)

Definitivamente, considerando la tasa de crecimiento y la alta posición de participación relativa en la industria, se podría afirmar que el cacao es el producto estrella de la provincia. Por otro lado, el arroz representa un gran porcentaje de ventas de la provincia, sin embargo, su baja posición relativa lo coloca como producto interrogante. Adicionalmente, si bien es cierto que el café tiene una tasa de crecimiento negativa en el período 2016-2017, es una particularidad de la región debido a una plaga en la zona. Por este motivo, se toma la tasa de crecimiento de la región para el café durante el mismo período, siendo este del 15%, y que junto a la posición de participación también lo convierte en un producto interrogante. En ese sentido, tanto el arroz como el café podrían tener mucho potencial de desarrollo, siempre y cuando sea posible realizar mejoras en la productividad o en la calidad de los mismos.

(véase la Figura 34)

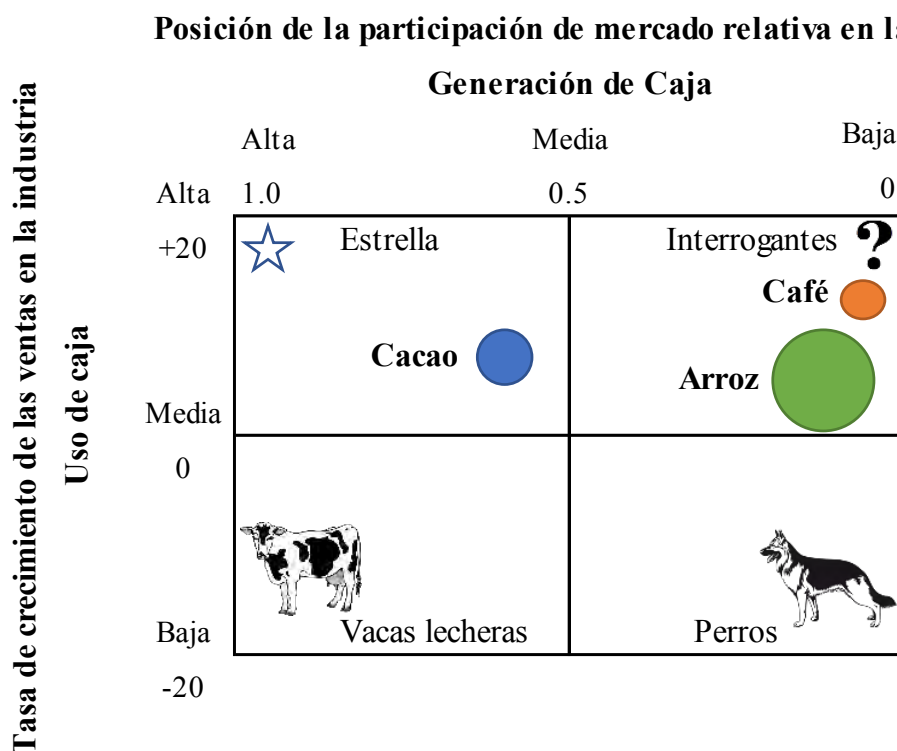


Figura 34. Matriz BCG de la provincia de Bagua.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE también es una matriz de portafolio, utilizada como matriz de organización de una unidad de negocio (D'Alessio, 2015). Esta se construye a partir de los valores obtenidos de las matrices EFE y EFI, donde el primero se coloca en el eje de las abscisas y el segundo el de ordenadas y se divide en tres secciones, cada una resultando en una matriz de nueve cuadrantes. En el eje de abscisas, un total ponderado de la Matriz EFE que resulte en valores entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil, valores entre 2.0 y 2.99 se considera el promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte. Bajo un criterio similar, un resultado entre 1.0 y 1.99 en el eje de ordenadas se considera bajo, entre 2.0 y 2.99 intermedio y de 3.0 a 4.0 es alta.

Como se puede apreciar en la Figura 35, se le asigna un número a cada uno de los nueve cuadrantes y la información que da la matriz es que, si el ponderado se ubica entre los cuadrantes I, II o III, la estrategia que corresponde es crecer y construir. Si se ubica dentro de

cualquiera de los cuadrantes III, V o VII, la estrategia recomendada es de crecer y mantener y, finalmente, si se ubica entre los cuadrantes VI, VIII o IX, la estrategia debe ser de cosecha o desinvertir. Para el caso de la provincia de Bagua, la ponderación se ubica en el cuadrante VIII donde la estrategia recomendada es de cosechar. Desde una perspectiva empresarial, significaría que la empresa compite en una industria con lento crecimiento y tiene una posición competitiva débil. Esto los obliga a redistribuir los recursos, recortar gastos innecesarios y priorizar aquellos con mejores perspectivas a fin de evitar la liquidación. Sin embargo, desde la perspectiva de una provincia, el lento crecimiento y débil posición competitiva marcan un hito sobre el cual empezar a desarrollar una estrategia de crecimiento enfocando aquellos sectores o productos en los que podría lograr una ventaja importante y comenzar su crecimiento.

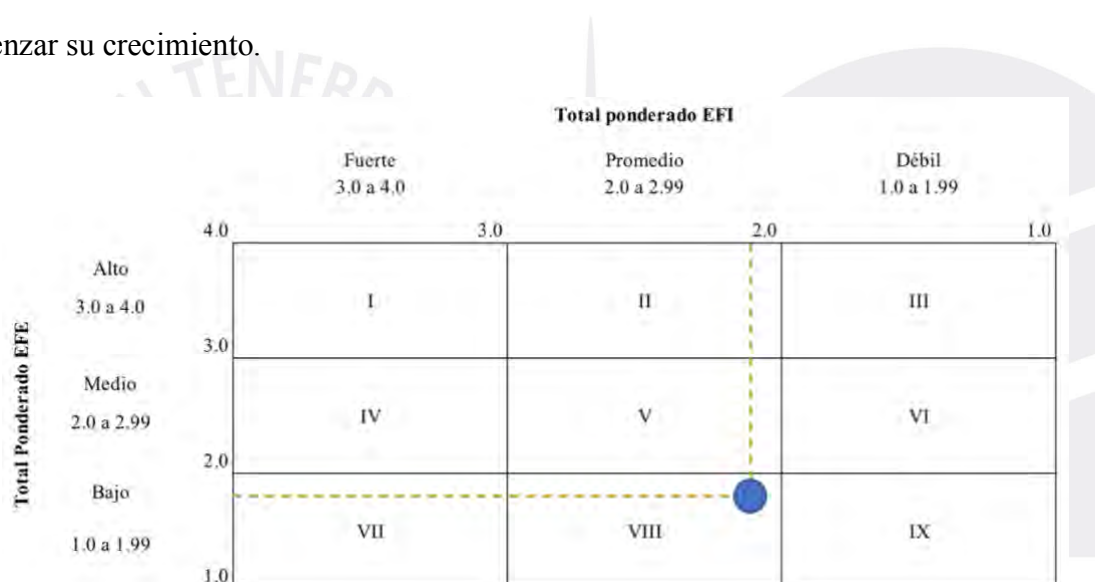


Figura 35. Matriz interna externa de la provincia de Bagua. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz GE es una herramienta de evaluación y selección de las estrategias de la organización en la que se toman en cuenta dos aspectos: (a) el crecimiento del mercado y (b) la posición competitiva de la organización (D'Alessio, 2015). Esa conjunción arroja cuatro cuadrantes con los siguientes escenarios:

- Cuadrante I: Posición competitiva fuerte en mercados de rápido crecimiento.

- Cuadrante II: Posición competitiva débil en mercados de rápido crecimiento.
- Cuadrante III: Posición competitiva débil en mercados de crecimiento lento.
- Cuadrante IV: Posición competitiva fuerte en mercados de crecimiento lento.

La provincia de Bagua se ubicó en el segundo cuadrante debido al desarrollo de desarrollo de sus principales productos: arroz, cacao y café. La Figura 36 muestra la MGE de la provincia de Bagua.

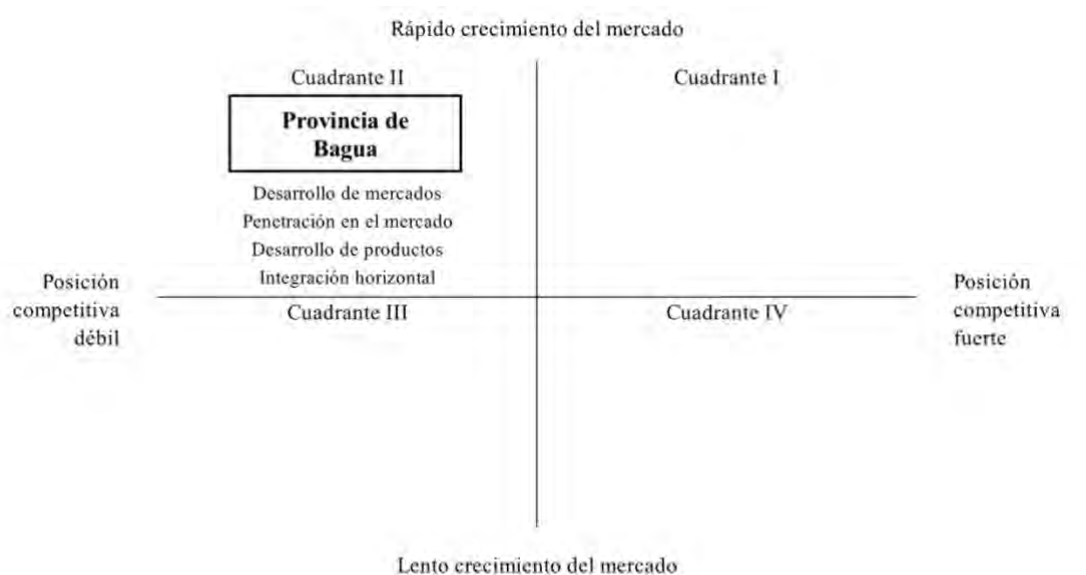


Figura 36. Matriz de gran estrategia de Bagua. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE pertenece al grupo de resultantes del proceso estratégico que utilizan matrices de proceso como FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Esta sirve para seleccionar aquellas estrategias más adecuadas para cumplir la visión planteada y los objetivos de largo plazo. El criterio de selección consistirá en seleccionar aquellos que son considerados en dos o más matrices de proceso. El detalle de la MDE se encuentra en la Tablas 36 donde se han seleccionado 11 de 19 estrategias. Las restantes ocho serán consideradas como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015).

Tabla 36.

Matriz de Decisión Estratégica de Bagua

	Estrategia Alternativa	Estrategias Específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Estrategia Retenida
FO1	Penetración de mercado	Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5	X	X	X	X	X	5	si
FO2	Alianzas estratégicas / Desarrollo de productos	Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas locales e internacionales para aumentar la oferta productiva y mejorar la calidad de los productos: F1, F2, F3 con O2, O3, O4, O5, O7.	X		X	X	X	4	si
FO3	Alianzas estratégicas / Desarrollo de productos	Suscribir convenios con organismos internacionales para la investigación, desarrollo y diversificación de productos derivados del café y cacao: F1, F4 con O2, O3, O4.	X		X	X	X	4	si
FO4	Reingeniería de procesos (BPR) / Desarrollo de productos	Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial: F4 con O1, O6	X		X	X	X	4	si
FO5	Desarrollo de productos	Diversificar de la producción agrícola no tradicional para el consumo nacional: F2 con O6, O7	X	X	X	X	X	5	si
FA1	Desarrollo de productos	Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2	X	X	X	X	X	5	si
FA2	Gerencia de Procesos (BPM)	Asegurar buenas prácticas administrativas dentro y fuera de la jurisdicción de la provincia, tomando como referencia los mejores estándares mundiales: F4 con A3	X					1	
FA3	Gerencia de Procesos (BPM)	Ejecutar proyecto de mitigación de los efectos de los desastres naturales para la protección del patrimonio de los productores: F1, F2, F3 con A4	X					1	
DO1	Integración vertical hacia atrás / Gerencia de Procesos (BPM)	Formalizar a empresas pequeñas y medianas por medio de campañas de desarrollo del emprendedor con el apoyo de Minagri y las asociaciones de productores: D1 con O1, O6	X					1	
DO2	Alianzas estratégicas / Desarrollo de mercados	Formar alianzas estratégicas públicas-privadas para promover proyectos de investigación en infraestructura y comunicaciones: D2, D4 con O1, O2, O6	X	X	X		X	4	si
DO3	Alianzas estratégicas / Diversificación conglomerada	Crear convenios con las principales instituciones de formación profesional pública y privada para mejorar la oferta educativa en la localidad: D3, D4 con O1, O2, O6	X	X				2	si
DO4	Gerencia de Procesos (BPM) / Integración vertical hacia adelante	Desarrollar programas de apoyo social a familias en extrema pobreza, promoviendo la inclusión laboral para erradicar la desnutrición infantil: D5 con O1.	X					1	
DO5	Desarrollo de productos	Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población: D6 con O1, O6	X	X	X	X	X	5	si
DO6	Gerencia de Procesos (BPM) / Integración vertical hacia adelante	Elaborar plan de inclusión social a comunidades indígenas y centros poblados desconectados: D5 con O1, O2	X					1	
DO7	Integración horizontal / Diversificación conglomerada	Desarrollar un plan de extensión de servicios de salud: D6 con O1	X	X			X	3	si
DA1	Integración vertical hacia atrás / Gerencia de Procesos (BPM)	Crear un plan de control y políticas de protección ambiental para los proyectos de explotación de los diferentes recursos: D1, D5 con A1, A3	X					1	
DA2	Alianzas estratégicas / Integración vertical hacia adelante	Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2	X	X				2	si
DA3	Integración vertical hacia atrás	Implementar programas de cooperación entre el gobierno central, regional y las comunidades para fomentar la integración y el desarrollo económico de la localidad: D5 con A1.	X					1	
DA4	Alianzas estratégicas / Calidad Total (TQM)	Desarrollar un plan de prevención ante desastres naturales, promoviendo la participación del Gobierno Central y las comunidades: D2, D5 con A1, A4	X					1	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 299), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

La estrategia alternativa más utilizada ha sido la de Alianza Estratégica y Desarrollo de mercado, seleccionada en cinco ocasiones, seguida por desarrollo de producto seleccionada en dos ocasiones. Esto va de la mano con la situación y oportunidades de la provincia donde la débil posición la obliga a buscar apoyo en alianzas, así como incursionar en nuevos mercados y desarrollo de productos diferentes para el mercado nacional. Dentro de las estrategias específicas, resaltan las relacionadas a mejorar la capacidad productiva de la provincia, así como mejorar la oferta educativa, dos pilares básicos que apuntalarían al incremento en la calidad de vida y de crecimiento económico.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es una importante herramienta que posibilita la selección objetiva y cuantitativa de las estrategias más sobresalientes propuestas para la provincia de Bagua. El análisis de los factores internos y externos en relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la provincia, permite evaluar y decidir aquellas estrategias más atractivas para Bagua, asimismo, posibilita la inclusión de estrategias alternativas que podrían sustituir algunas de las principales (D'Alessio, 2015). La Tabla 37 muestra el resultado de la evaluación cuantitativa de las estrategias, aquellas que obtuvieron un valor mayor a 4.90 se consideraran estrategias aceptables mientras que aquellas con un valor entre cuatro y 4.89 pueden mantenerse como un segundo grupo de estrategias de contingencia y podrán utilizarse en caso de que las estrategias aceptables fallaran en su implementación.

La MCPE indica que existen cinco estrategias con el valor superior a 4.90 que se concentran en la mejora de la producción agrícola de la provincia desde crecimiento y diversificación de mercado, desarrollo de productos y capacitación en la producción. Esto va en línea con la estrategia de aprovechamiento de las condiciones climáticas geográficas de la provincia.

Tabla 37.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Bagua

Factores clave	Peso	FO1 Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5		FO2 Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas locales e internacionales para aumentar la oferta productiva y mejorar la calidad de los productos: F1, F2, F3 con O2, O3, O4, O5, O7.		FO3 Suscribir convenios con organismos internacionales para la investigación, desarrollo y diversificación de productos derivados del café y cacao: F1, F4 con O2, O3, O4.		FO4 Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial: F4 con O1, O6		FO5 Diversificar de la producción agrícola no tradicional para el consumo nacional: F2 con O6, O7		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades												
1	Existe presupuesto en el gobierno central y regional para financiar proyectos en la provincia que no puedan ser solventados con los recursos de la municipalidad de Bagua.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	4	0.44	1	0.11
2	El Perú mantendrá una alta tasa de crecimiento con un estimado de mediano plazo de 5.0%	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28
3	Incremento de la demanda de café aromático a nivel mundial.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12
4	Mayor demanda de cacao de calidad a nivel nacional y mundial	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18
5	La producción nacional de arroz no satisface la demanda	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
6	Disponibilidad de programas de capacitación para mejorar la calidad y productividad agrícola.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
7	Disponibilidad de la Carretera Longitudinal de la Selva Norte, en su variante PE 5N C que atraviesa la provincia.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Amenazas												
1	Falta de atención del Gobierno Central a los conflictos sociales	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
2	Dependencia de los precios de mercado de los productos agrícolas (café, cacao y arroz) ofertados por la provincia	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
3	Escasa institucionalidad	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4	Desastres naturales y vulnerabilidad nacional frente a ellos	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5	Caída de la presión tributaria que reduciría los recursos para financiar los proyectos en la provincia	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Fortalezas												
1	Producción de cultivos como el cacao, café y arroz que se comercializan en el ámbito nacional e internacional	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39
2	Ubicación geográfica estratégica para la comercialización de la producción interna.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3	Rápida conectividad a la concesión IIRSA Norte	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
4	Centro de estudios superiores orientado a las principales actividades de la provincia.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Debilidades												
1	Informalidad y baja recaudación de tributos municipales	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
2	Limitada inversión en infraestructura	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
3	Producción con bajo nivel agregado	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4	Déficit en tecnología e investigación	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
5	Desconexión con diversos poblados de la provincia	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6	Inadecuada infraestructura en los sectores salud y educación	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
	Total	2.00		4.94		4.66		4.66		4.92		4.56

Tabla 37

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Bagua (Continuación)

Factores clave	Peso	FA1 Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2		DO2 Formar alianzas estratégicas públicas-privadas para promover proyectos de investigación en infraestructura y comunicaciones: D2, D4 con O1, O2, O6		DO3 Crear convenios con las principales instituciones de formación profesional pública y privada para mejorar la oferta educativa en la localidad: D3, D4 con O1, O2, O6		DO5 Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población: D6 con O1, O6		DO7 Desarrollar un plan de extensión de servicios de salud: D6 con O1		DA2 Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades													
1	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	3	0.33
2	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
3	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24
4	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36
5	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
6	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36
7	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Amenazas													
1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
2	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30
3	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06
4	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30
Fortalezas													
1	0.13	3	0.39	1	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	4	0.52
2	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48
3	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27
4	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Debilidades													
1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
2	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11
3	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30
4	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
5	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08
6	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
Total	2.00		5.13		4.28		4.02		5.06		3.95		5.28

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 301), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La técnica de Rumelt es una de las evaluaciones finales que se hace a las estrategias anteriormente retenidas en base a cuatro criterios: (a) consistencia (las estrategias no presentar objetivos mutuamente excluyentes), (b) consonancia (las estrategias deben ser adaptivas al entorno externo y a sus cambios), (c) ventajas (las estrategias deben aportar valor a las ventajas competitivas), y (d) factibilidad, (D'Alessio, 2015). La Tabla 38 muestra la evaluación Rumelt realizada a las estrategias retenidas para la provincia de Bagua, en donde se observa que las cinco estrategias seleccionadas cumplen con los criterios de evaluación propuestos por esta matriz.

Tabla 38.

Matriz de Rumelt de las Estrategias de Bagua

	Estratégicas específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5	Si	Si	Si	Si	Si
FO4	Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial: F4 con O1, O6	Si	Si	Si	Si	Si
FA1	Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2	Si	Si	Si	Si	Si
DA2	Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2	Si	Si	Si	Si	Si
DO5	Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población: D6 con O1, O6	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 306), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La última evaluación a las estrategias retenidas es la auditoría ética, en esta parte se busca validar que las estrategias nos atenten contra los derechos y la justicia, además proveer un adecuado fin utilitario (D'Alessio, 2015). En la Tabla 39 se observa la revisión ética a las cinco estrategias retenidas para Bagua, las cuales son aceptadas dentro de los parámetros de evaluación de la matriz de ética, al no ir en contra de los derechos, justicia y utilitarismo de la provincia en mención.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas o primarias son aquellas que la organización utilizará para lograr los objetivos de largo plazo, sin embargo, existe un segundo grupo de estrategias de contingencia o secundarias que permitirán mayor flexibilidad ante cambios. La Tabla 40 muestra las estrategias que luego de un proceso de evaluación tanto por la matriz DE y la matriz CPE son consideradas estrategias aptas u aceptables para su implementación dentro del proceso estratégico de la provincia de Bagua y a su vez muestra aquellas estrategias consideradas de contingencia.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite evaluar si las estrategias se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo y como se relacionan, asimismo, confirmar si cada una de las estrategias aportará favorablemente a que la organización alcance su visión. A continuación, en la Tabla 41 se nota como una estrategia contribuye a lograr más de un objetivo a largo plazo y como en su conjunto contribuyen la consecución de la visión planteada para la provincia de Bagua.

Tabla 39.

Matriz de Ética de las Estrategias de Bagua

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se Acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho a libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	SI
FO4 Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial: F4 con O1, O6	N	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
FA1 Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
DA2 Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
DO5 Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población: D6 con O1, O6	P	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	SI

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 308), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 40.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estratégicas retenidas	
FO1	Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5
FO4	Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial: F4 con O1, O6
FA1	Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2
DA2	Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2
DO5	Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población: D6 con O1, O6
Estratégicas de contingencia	
Primer grupo	
FO2	Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas locales e internacionales para aumentar la oferta productiva y mejorar la calidad de los productos: F1, F2, F3 con O2, O3, O4, O5, O7.
FO3	Suscribir convenios con organismos internacionales para la investigación, desarrollo y diversificación de productos derivados del café y cacao: F1, F4 con O2, O3, O4.
Segundo grupo	
FO5	Diversificar de la producción agrícola no tradicional para el consumo nacional: F2 con O6, O7

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 309), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

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

Esta matriz tiene por finalidad realizar un análisis de los competidores de la provincia de Bagua, a partir de las posibles reacciones que estos muestren como consecuencia de la implementación de las estrategias que se definieron en las matrices anteriores. La Tabla 42 indica la confrontación entre las estrategias retenidas de la provincia de Bagua y las posibilidades de sus competidores para afrontarlas.

Tabla 41.

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión							
Para el año 2030, gracias a su desarrollo agrícola sostenible, Bagua registrará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.5 bajo un estricto cuidado y respeto del medio ambiente.							
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Permite alcanzar la Visión de Bagua	
1	Consolidarse como una importante zona productora de arroz, café y cacao.	Al 2030, la productividad de los cultivos de arroz de la provincia de Bagua será de 9 t/ha, representando USD 3,115 por hectárea de cultivo. En el 2017 registró un rendimiento de 7.1 t/ha que representaron USD 2,455 por hectárea.	Al 2030, la producción anual de cacao de la provincia de Bagua será de 11,000 toneladas, que representarán USD 20.04 millones. En el 2017 fue de 5,520 toneladas, es decir USD 10 millones.	Para el año 2030, tres productores de la provincia de Bagua serán elegidos entre los veinte mejores del concurso de Taza de Excelencia de Perú.	Al 2030, el Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Bagua será de 0.5. En el 2013 era de 0.3867.	Al 2030 la cantidad de metros cúbicos per cápita de aguas residuales domésticas descargadas sin tratamiento será menor a uno. En el 2012 fue de 7.98 para toda la región Amazonas.	
2	Elevar la calidad de vida de los habitantes						
3	Asegurar una adecuada protección del medio ambiente						
Estratégicas específicas							
FO1	Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5	X	X	X	X	X	
FO4	Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial: F4 con O1, O6	X	X	X		X	
FA1	Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2	X	X	X		X	
DA2	Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2	X	X	X		X	
DO5	Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población: D6 con O1, O6	X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 42.

Matriz EPCS de Bagua

	Estrategia	Posibilidad de competidores		
		Lambayeque	San Martín	San Ignacio
FO1	Penetración en el mercado de la industria agrícolas para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5	Alto interés de respuesta	Medio interés de respuesta	Alto interés de respuesta
FO4	Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una adecuada gestión empresarial: F4 con O1, O6	Medio interés de respuesta	Bajo interés de respuesta	Medio interés de respuesta
FO5	Diversificación de la producción agrícola no tradicional para el consumo nacional: F2 con O6, O7	Alto interés de respuesta	Bajo interés de respuesta	Medio interés de respuesta
FA1	Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2	Medio interés de respuesta	Bajo interés de respuesta	Medio interés de respuesta
DA2	Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2	Medio interés de respuesta	Medio interés de respuesta	Medio interés de respuesta

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

6.13. Conclusiones

En la segunda fase de la formulación estratégica se han desplegado diecinueve estrategias externas específicas obtenidas de la MFODA, mediante el emparejamiento de los factores clave internos y externos. Por otro lado, la evaluación intuitiva en las matrices MPEYEA, MBCG, MIE y MGE han proporcionado la postura estratégica más apropiada para la provincia de Bagua. En la tercera fase, cada una de las estrategias fueron evaluadas en primer lugar por la postura estratégica (MDE) y luego mediante parámetros cuantitativos con los factores clave (MCPE) y parámetros cualitativos como integridad (MR) y Ética (ME). El resultado del proceso de presenta cinco estratégicas que permitirán alcanzar la posición esperada por la visión al 2030 y encaminarán a los objetivos de largo plazo.

La segunda y la tercera fase de la Formulación Estratégica demandan de experiencia y análisis para determinar las estrategias que se alineen con la visión y sobre todo con la coyuntura interna y externa de la provincia, las cinco estrategias retenidas fueron aceptadas en los diversos filtros y responden coherentemente a los objetivos de largo plazo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Para alcanzar los objetivos de largo plazo serán necesarios hitos que permitan lograrlos. De acuerdo con D'Alessio (2015), es aquí donde los OCP aparecen para facilitar la gestión, y conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos.

OLP1. Al 2030, la productividad de los cultivos de arroz de la provincia de Bagua será de nueve t/ha, representando USD 3,115 por hectárea de cultivo. En el 2017 registró un rendimiento de 7.1 t/ha que representaron USD 2,455 por hectárea.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP1.1: Para el 2020, instaurar un vivero municipal para mejorar la producción y prevención de enfermedades y plagas.
- OCP1.2: Para el 2022, alcanzar el 20% del número de hectáreas con semillas mejoradas.
- OCP1.3: Para el 2024, formalizar y agrupar al 35% de los productores de arroz de todos los distritos.
- OCP1.4: Para el 2025, desarrollar un plan de implementación para lograr la promoción de la marca Bagua.
- OCP1.5: Para el 2027, incrementar la productividad de los cultivos de arroz a nueve toneladas por hectárea, mediante la capacitación y asistencia a los productores.
- OCP1.6: Para el 2029, la producción de Bagua representará el 20% de la región.

OLP2. Al año 2030, la producción anual de cacao de la provincia de Bagua será de 11,000 toneladas, que representarán USD 20.04 millones. En el 2017 fue de 5,520 toneladas, es decir USD 10 millones.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP2.1: Para el año 2019, se implementarán un programa de formalización y asociación de los productores cacaoteros.
- OCP2.2: Para el año 2020, se implementará un programa de prevención de plagas y enfermedades de los cultivos de cacao, para mejorar la calidad de la producción.
- OCP2.3: Para el año 2020, se ampliará el vivero municipal para incluir los cultivos de cacao.
- OCP2.4: Para el año 2022, se ampliará la asistencia técnica a por lo menos el 80% de los cacaoteros locales sobre las mejores prácticas para el manejo de sus cultivos.
- OCP2.5: Para el año 2023, se implementará un concurso anual de calidad de productos derivados del cacao a realizarse en la provincia de Bagua.
- OCP2.6: A partir del año 2024, se realizará convenios con organizaciones internacionales para la promoción de la exportación del chocolate premium de Bagua.
- OCP2.7: Para el año 2025, se incrementará en 25% del número de hectáreas de cacao en toda la provincia de Bagua.
- OCP2.8: Para el 2028, el 70% de los productores pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de sus productos.
- OCP2.9: Para el año 2029, se tendrá una captación del mercado de 4.2% a nivel nacional

OLP3. Para el año 2030, tres productores de la provincia de Bagua serán elegidos entre los 20 mejores del concurso Taza de Excelencia de Perú.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP3.1: Para el año 2019, se implementará un programa de promoción de la producción de café, con el objetivo de incentivar su cultivo en la provincia.

- OCP3.2: Para el año 2020, se incluirá los cultivos de café en el plan de desarrollo agrícola del vivero municipal.
- OCP3.3: Para el año 2022, el 80% de los cafetaleros pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de su cultivo y compra de insumos.
- OCP3.4: Para el año 2022, se ampliará la asistencia técnica a por lo menos el 80% de los cafetaleros locales sobre las mejores prácticas para el manejo de sus cultivos.
- OCP3.5: Para el año 2025, uno productor de la provincia de Bagua será elegido entre los 20 mejores en el concurso de Taza de Excelencia de Perú
- OCP3.6: Para el año 2026, se desarrollará un plan para lograr la nominación de origen del café de Bagua.
- OCP3.7: Para el año 2028, la participación del mercado nacional será de 2%.
- OCP3.8: Para el año 2029, el 90% de la producción será de categorías superiores y será exportado a los principales destinos.

OLP4. Al 2030, el Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Bagua será de 0.5.

Para el año 2013 era de 0.3867.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP4.1: Para el año 2019, se mejorará y ampliará la capacidad de los establecimientos de salud en un 10%.
- OCP4.2: Para el año 2019, serán implementadas campañas gratuitas de salud materno infantil que serán desarrollas todos los meses a partir del 2020.
- OCP4.3: Para el año 2019, estarán en operación un programa de capacitación de docentes de manera semestral, enfocado en la enseñanza multicultural de la provincia

- OCP4.4: Para el año 2019, se ampliarán los alcances de los programas productivos de FONCODES Haku Wiñay y Noa Jayatai
- OCP4.5: Para el año 2019, se generarán e implementarán un programa nutricional prenatal en los distritos de mayor índice de desnutrición.
- OCP4.6: Para el año 2020, se creará un programa de formalización y constitución de empresas con asesoramiento en gestión para las MIPYME de la provincia.
- OCP4.6: Para el año 2021, la jornada escolar completa será implementada al 100% de las instituciones educativas de nivel primario.
- OCP4.7: Para el 2020, se entregarán suplementos alimentarios al 50% de la población de niños menores de cinco años y mujeres gestantes.
- OCP4.8: Para el año 2021, la jornada escolar completa será implementada al 100% de las instituciones educativas de nivel primario.
- OCP4.9: Para el año 2021, será ejecutado un programa de inclusión laboral para mejorar el ingreso per cápita de la población.
- OCP4.10: Para el año 2022, la capacidad de prestaciones de salud será incrementada en 25%.
- OCP4.11: Para el año 2022, 25% de docentes interculturales serán incorporados en el nivel inicial para atender la demanda no atendida en la provincia de Bagua.
- OCP4.12: Para el año 2023, se implementará un programa de atención móvil de salud que permitan atender a las poblaciones más alejadas.
- OCP4.13: Para el año 2023, se establecerán dos programas de capacitación anuales a los padres de familia para la preparación de alimentos nutritivos con producción de alimentos local.

- OCP4.14: Para el año 2024, el 50% de las instituciones educativas de las provincias de Imiza, Aramango y Copallin serán ampliadas y con mejoras en infraestructura.
- OCP4.15: Para el año 2025, la cobertura de servicios básicos a la población será incrementada en un 10% anual.
- OCP4.16: Para el año 2025, se incrementará la oferta de servicios de salud en 35% respecto al año 2018.
- OCP4.17: Para el año 2025, se implementarán 5 comedores populares en los distritos con mayor índice de pobreza de la provincia de Bagua.
- OCP4.18: Para el año 2026, el 60% de la población tendrá educación secundaria completa.
- OCP4.19: Para el año 2027, la población de 25 años a más tendrán una educación mayor a 8 años.
- OCP4.20: Para el año 2027, el 90% de niños menores de 5 años contarán con asistencia social en nutrición y salud.
- OCP4.21: Para el año 2028, el 30% de las instituciones educativas de las provincias de Bagua, El Parco y La Peca serán ampliadas y con mejoras en infraestructura.
- OCP4.22: Para el año 2029, el 80% de la población tendrá acceso a servicios de salud en todos los distritos de la provincia.
- OCP4.23: Para el año 2029, el ingreso familiar per cápita será superior a PEN 1,000.00 (el ingreso per cápita promedio de Bagua fue de PEN 467.00 y la remuneración mínima vital fue de PEN 750.00 para el año 2012).
- OCP4.24: Para el año 2029, se tendrá cobertura para atender y brindar ayuda social al 100% de niños menores de 5 años con desnutrición.

OLP5. Al 2030 la cantidad de metros cúbicos per cápita de aguas residuales domésticas descargadas sin tratamiento será menor a uno. En el 2012 fue de 7.98 para toda la región Amazonas.

Los objetivos de corto plazo relacionados son:

- OCP5.1: Para el 2022, el distrito de Bagua contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales.
- OCP5.2: Para el 2025, el distrito de Imaza contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales.
- OCP5.3: Para el 2027, el distrito de Aramango contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales.
- OCP5.4: Para el 2029, el distrito de La Peca contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales.
- OCP5.5: Para el 2030, el 90% de las aguas residuales serán tratadas antes de ser vertidas a los ríos de la provincia.

El resumen de los OCP se detalla en la Tabla 43.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La consecución de los objetivos de corto plazo (OCP) es posible cuando se cuenta con los recursos necesarios para su implementación. El resumen de todo lo requerido para lograr dichos objetivos es detallado en la Tabla 44. En la misma, se puede apreciar que las principales instituciones que deben participar son del sector público como el Gobierno nacional, el gobierno regional, y el local. La participación del sector privado se logrará mediante la promoción de inversiones.

Tabla 43.

Resumen de los Objetivos de Corto Plazo

OLP1	Al 2030, la productividad de los cultivos de arroz de la provincia de Bagua será de nueve t/ha, representando USD 3,115 por hectárea de cultivo. En el 2017 registró un rendimiento de 7.1 t/ha que representaron USD 2,455 por hectárea.
OCP1.1	Para el 2019, instaurar un vivero municipal con un plan de desarrollo agrícola para mejorar la producción y prevención de enfermedades y plagas.
OCP1.2	Para el 2022, alcanzar el 20% del número de hectáreas con semillas mejoradas.
OCP1.3	Para el 2024, formalizar y agrupar al 35% de los productores de arroz de todos los distritos.
OCP1.4	Para el 2025, desarrollar un plan de implementación para lograr la promoción de la marca Bagua.
OCP1.5	Para el 2027, incrementar la productividad de los cultivos de arroz a nueve toneladas por hectárea, mediante la capacitación y asistencia a los productores.
OCP1.6	Para el 2029, la producción de Bagua representará el 20% de la región.
OLP2	Al 2030, la producción anual de cacao de la provincia de Bagua será de 11,000 toneladas, que representarán USD 20.04 millones. En el 2017 fue de 5,520 toneladas, es decir USD 10 millones.
OCP2.1	Para el año 2019, se implementarán un programa de formalización y asociación de los productores cacaoteros.
OCP2.2	Para el año 2020, se implementará un programa de prevención de plagas y enfermedades de los cultivos de cacao, para mejorar la calidad de la producción.
OCP2.3	Para el año 2020, se ampliará el vivero municipal para incluir los cultivos de cacao.
OCP2.4	Para el año 2022, se ampliará la asistencia técnica a por lo menos el 80% de los cacaoteros locales sobre las mejores prácticas para el manejo de sus cultivos.
OCP2.5	Para el año 2023, se implementará un concurso anual de calidad de productos derivados del cacao a realizarse en la provincia de Bagua.
OCP2.6	A partir del año 2024, se realizará convenios con organizaciones internacionales para la promoción de la exportación del chocolate premium de Bagua.
OCP2.7	Para el año 2025, se incrementará en 25% del número de hectáreas de cacao en toda la provincia de Bagua.
OCP2.8	Para el 2028, el 70% de los productores pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de sus productos.
OCP2.9	Para el año 2029, se tendrá una captación del mercado de 4.2% a nivel nacional
OLP3	Para el año 2030, tres productores de la provincia de Bagua serán elegidos entre los veinte mejores del concurso de Taza de Excelencia de Perú.
OCP3.1	Para el año 2019, se implementará un programa de promoción de la producción de café, con el objetivo de incentivar su cultivo en la provincia.
OCP3.2	Para el año 2020, se incluirá los cultivos de café en el plan de desarrollo agrícola del vivero municipal.
OCP3.3	Para el año 2022, el 80% de los cafetaleros pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de su cultivo y compra de insumos.
OCP3.4	Para el año 2022, se ampliará la asistencia técnica a por lo menos el 80% de los cafetaleros locales sobre las mejores prácticas para el manejo de sus cultivos.
OCP3.5	Para el año 2025, uno productor de la provincia de Bagua será elegido entre los 20 mejores en el concurso de Taza de Excelencia de Perú
OCP3.6	Para el año 2026, se desarrollará un plan para lograr la nominación de origen del café de Bagua.
OCP3.7	Para el año 2028, la participación del mercado nacional será de 2%.
OCP3.8	Para el año 2029, el 90% de la producción será de categorías superiores y será exportado a los principales destinos.
OLP4	Al 2030, el Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Bagua será de 0.5. En el 2013 era de 0.3867.
OCP4.1	Para el año 2019, se mejorará y ampliará la capacidad de los establecimientos de salud en un 10%.
OCP4.2	Para el año 2019, serán implementadas campañas gratuitas de salud materno infantil que serán desarrolladas todos los meses a partir del 2020.
OCP4.3	Para el año 2019, estarán en operación un programa de capacitación de docentes de manera semestral, enfocado en la enseñanza multicultural de la provincia
OCP4.4	Para el año 2019, se ampliarán los alcances de los programas productivos de FONCODES Haku Wiñay Y Noa Jayatai
OCP4.5	Para el año 2019, se generarán e implementarán un programa nutricional prenatal en los distritos de mayor índice de desnutrición
OCP4.6	Para el año 2020, se creará un programa de formalización y constitución de empresas con asesoramiento en gestión para las MIPYME de la provincia
OCP4.7	Para el año 2020, se entregarán suplementos alimentarios al 50% de la población de niños menores de cinco años y mujeres gestantes.
OCP4.8	Para el año 2021, la jornada escolar completa será implementada al 100% de las instituciones educativas de nivel primario.
OCP4.9	Para el año 2021, será ejecutado un programa de inclusión laboral para mejorar el ingreso per cápita de la población.
OCP4.10	Para el año 2022, la capacidad de prestaciones de salud será incrementada en 25%.
OCP4.11	Para el año 2022, 25% de docentes interculturales serán incorporados en el nivel inicial para atender la demanda no atendida en la provincia de Bagua.
OCP4.12	Para el año 2023, se implementará un programa de atención móvil de salud que permitan atender a las poblaciones más alejadas.
OCP4.13	Para el año 2023, se establecerán dos programas de capacitación anuales a los padres de familia para la preparación de alimentos nutritivos con producción de alimentos local.
OCP4.14	Para el año 2024, el 50% de las instituciones educativas de las provincias de Imiza, Aramango y Copallin serán ampliadas y con mejoras en infraestructura.
OCP4.15	Para el año 2025, la cobertura de servicios básicos a la población será incrementada en un 10% anual.
OCP4.16	Para el año 2025, se incrementará la oferta de servicios de salud en 35% respecto al año 2018.
OCP4.17	Para el año 2025, se implementarán 5 comedores populares en los distritos con mayor índice de pobreza de la provincia de Bagua.
OCP4.18	Para el año 2026, el 60% de la población tendrá educación secundaria completa.
OCP4.19	Para el año 2027, la población de 25 años a más tendrán una educación mayor a 8 años
OCP4.20	Para el año 2027, el 90% de niños menores de 5 años contarán con asistencia social en nutrición y salud.
OCP4.21	Para el año 2028, el 30% de las instituciones educativas de las provincias de Bagua, El Parco y La Peca serán ampliadas y con mejoras en infraestructura.
OCP4.22	Para el año 2029, el 80% de la población tendrá acceso a servicios de salud en todos los distritos de la provincia.
OCP4.23	Para el año 2029, el ingreso familiar per cápita será superior a PEN 1,000.00 (el ingreso per cápita promedio de Bagua fue de PEN 467.00 y la remuneración mínima vital fue de PEN 750.00 para el año 2012).
OCP4.24	Para el año 2029, se tendrá cobertura para atender y brindar ayuda social al 100% de niños menores de 5 años con desnutrición.
OLP5	Al 2030 la cantidad de metros cúbicos per cápita de aguas residuales domésticas descargadas sin tratamiento será menor a uno. En el 2012 fue de 7.98 para toda la región Amazonas.
OCP5.1	Para el 2022, el distrito de Bagua contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales
OCP5.2	Para el 2025, el distrito de Imaza contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales
OCP5.3	Para el 2027, el distrito de Aramango contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales
OCP5.4	Para el 2029, el distrito de La Peca contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales
OCP5.5	Para el 2030, el 90% de las aguas residuales serán tratadas antes de ser vertidas a los ríos de la provincia

Tabla 44.

Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Bagua

OCP	Descripción del objetivo de corto plazo	Recursos financieros									Recursos físicos			Recursos tecnológicos			Recursos humanos			Otros Recursos
		Prov.	Priv.	Prést.	Conv.	Asoc.	Gobierno Regional	Gobierno Central	Minist.	ONGs	Terreno	Maq.	Mobil.	Equip.	Telec.	Plataf.	Obreros	Prof.	Instruc.	
OCP1.1	Para el 2019, instaurar un vivero municipal con un plan de desarrollo agrícola para mejorar la producción y prevención de enfermedades y plagas.	X			X	X					X	X	X	X	X		X	X		
OCP1.2	Para el 2022, alcanzar el 20% del número de hectáreas con semillas mejoradas.		X	X	X	X					X						X			
OCP1.3	Para el 2024, formalizar y agrupar al 35% de los productores de arroz de todos los distritos.	X	X		X	X											X	X		
OCP1.4	Para el 2025, desarrollar un plan de implementación para lograr la promoción de la marca Bagua.	X	X		X	X		X	X					X	X					
OCP1.5	Para el 2027, incrementar la productividad de los cultivos de arroz a 9 toneladas por hectárea, mediante la capacitación y asistencia a los productores.		X		X	X					X		X				X	X		
OCP1.6	Para el 2029, la producción de Bagua representará el 20% de la región.		X	X	X	X					X	X	X				X	X		
OCP2.1	Para el año 2019, se implementarán un programa de formalización y asociación de los productores cacaoeros.	X	X			X											X	X		
OCP2.2	Para el 2028, el 70% de los productores pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de sus productos.	X	X			X														
OCP2.3	Para el año 2020, se ampliará el vivero municipal para incluir los cultivos de cacao.	X	X		X	X												X		
OCP2.4	Para el año 2022, se ampliará la asistencia técnica a por lo menos el 80% de los cacaoeros locales sobre las mejores prácticas para el manejo de sus cultivos.	X	X		X	X												X		
OCP2.5	Para el año 2023, se implementará un concurso anual de calidad de productos derivados del cacao a realizarse en la provincia de Bagua.				X	X								X	X					
OCP2.6	A partir del año 2024, se realizará convenios con organizaciones internacionales para la promoción de la exportación del chocolate premium de Bagua.	X	X			X	X	X			X	X	X	X			X	X		
OCP2.7	Para el año 2025, se incrementará en 25% del número de hectáreas de cacao en toda la provincia de Bagua.	X	X			X					X	X					X			
OCP2.8	Para el 2028, el 70% de los productores pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de sus productos.	X			X	X			X									X		
OCP2.9	Para el año 2029, se tendrá una captación del mercado de 4.2% a nivel nacional		X		X	X														
OCP3.1	Para el año 2019, se implementará un programa de promoción de la producción de café, con el objetivo de incentivar su cultivo en la provincia.	X	X		X	X			X					X	X					
OCP3.2	Para el año 2020, se incluirá los cultivos de café en el plan de desarrollo agrícola del vivero municipal.	X	X		X	X			X								X	X		
OCP3.3	Para el año 2022, el 80% de los cafetaleros pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de su cultivo y compra de insumos.	X	X		X	X														
OCP3.4	Para el año 2022, se ampliará la asistencia técnica a por lo menos el 80% de los cafetaleros locales sobre las mejores prácticas para el manejo de sus cultivos.	X	X		X	X												X	X	
OCP3.5	Para el año 2025, uno productor de la provincia de Bagua será elegido entre los 20 mejores en el concurso de Taza de Excelencia de Perú	X	X			X					X	X					X	X		
OCP3.6	Para el año 2026, se desarrollará un plan para lograr la nominación de origen del café de Bagua.	X			X		X	X	X					X						
OCP3.7	Para el año 2028, la participación del mercado nacional será de 2%.	X	X		X	X														
OCP3.8	Para el año 2029, el 90% de la producción será de categorías superiores y será exportado a los principales destinos.	X	X			X					X						X	X		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 475), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 44

Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Bagua (Continuación)

OCP	Descripción del objetivo de corto plazo	Recursos financieros									Recursos físicos			Recursos tecnológicos			Recursos humanos			Otros Recursos
		Prov.	Priv.	Prést.	Conv.	Asoc.	Gobierno Regional	Gobierno Central	Minist.	ONGs	Terreno	Maq.	Mobil.	Equip.	Telec.	Plataf.	Obreros	Prof.	Instruc.	
OCP4.1	Para el año 2019, se mejorará y ampliará la capacidad de los establecimientos de salud en un 10%.	X	X				X	X	X	X			X	X				X		
OCP4.2	Para el año 2019, serán implementadas campañas gratuitas de salud materno infantil que serán desarrolladas todos los meses a partir del 2020.	X	X		X					X		X					X			
OCP4.3	Para el año 2019, estarán en operación un programa de capacitación de docentes de manera semestral, enfocado en la enseñanza multicultural de la provincia	X	X		X				X					X	X			X	X	
OCP4.4	Para el año 2019, se ampliarán los alcances de los programas productivos de FONCODES Haku Wiñay Y Noa Jayatai	X		X	X		X			X	X	X	X	X			X	X		
OCP4.5	Para el año 2019, se generarán e implementarán un programa nutricional prenatal en los distritos de mayor índice de desnutrición	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		
OCP4.6	Para el año 2020, se creará un programa de formalización y constitución de empresas con asesoramiento en gestión para las MIPYME de la provincia	X	X		X	X	X				X		X	X			X	X		
OCP4.7	Para el año 2020, se entregarán suplementos alimentarios al 50% de la población de niños menores de cinco años y mujeres gestantes.	X	X		X		X	X	X	X								X		
OCP4.8	Para el año 2021, la jornada escolar completa será implementada al 100% de las instituciones educativas de nivel primario.	X	X		X		X	X	X	X		X	X	X				X	X	X
OCP4.9	Para el año 2021, será ejecutado un programa de inclusión laboral para mejorar el ingreso per cápita de la población.	X			X	X	X	X		X				X			X	X		
OCP4.10	Para el año 2022, la capacidad de prestaciones de salud será incrementada en 25%.	X	X		X					X								X	X	
OCP4.11	Para el año 2022, 25% de docentes interculturales serán incorporados en el nivel inicial para atender la demanda no atendida en la provincia de Bagua.	X	X		X		X	X	X	X			X	X				X	X	
OCP4.12	Para el año 2023, se implementará un programa de atención móvil de salud que permitan atender a las poblaciones más alejadas.	X								X	X						X			
OCP4.13	Para el año 2023, se establecerán dos programas de capacitación anuales a los padres de familia para la preparación de alimentos nutritivos con producción de alimentos local.				X		X	X	X											
OCP4.14	Para el año 2024, el 50% de las instituciones educativas de las provincias de Imiza, Aramango y Copallin serán ampliadas y con mejoras en infraestructura.	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	X	
OCP4.15	Para el año 2025, la cobertura de servicios básicos a la población será incrementada en un 10% anual.	X	X				X	X	X		X	X								
OCP4.16	Para el año 2025, se incrementará la oferta de servicios de salud en 35% respecto al año 2018.	X											X					X		
OCP4.17	Para el año 2025, se implementarán 5 comedores populares en los distritos con mayor índice de pobreza de la provincia de Bagua.	X	X		X		X		X	X		X	X				X	X		
OCP4.18	Para el año 2026, el 60% de la población tendrá educación secundaria completa.	X		X	X	X	X		X			X	X					X	X	
OCP4.19	Para el año 2027, la población de 25 años a más tendrán una educación mayor a 8 años	X	X				X	X	X			X						X	X	
OCP4.20	Para el año 2027, el 90% de niños menores de 5 años contarán con asistencia social en nutrición y salud.				X		X		X											
OCP4.21	Para el año 2028, el 30% de las instituciones educativas de las provincias de Bagua, El Parco y La Peca serán ampliadas y con mejoras en infraestructura.	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	X	
OCP4.22	Para el año 2029, el 80% de la población tendrá acceso a servicios de salud en todos los distritos de la provincia.	X			X					X		X	X					X		
OCP4.23	Para el año 2029, el ingreso familiar per cápita será superior a PEN 1,000.00 (el ingreso per cápita promedio de Bagua fue de PEN 467.00 y la remuneración mínima vital fue de PEN 750.00 para el año 2012).		X		X	X				X	X		X				X	X	X	X
OCP4.24	Para el año 2029, se tendrá cobertura para atender y brindar ayuda social al 100% de niños menores de 5 años con desnutrición.	X	X		X		X			X	X							X		
OCP5.1	Para el 2022, el distrito de Bagua contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales	X	X		X	X	X	X	X		X	X					X	X		
OCP5.2	Para el 2025, el distrito de Imaza contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales	X	X		X	X	X	X	X		X	X					X	X		
OCP5.3	Para el 2027, el distrito de Aramango contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales	X	X		X	X	X	X	X		X	X					X	X		
OCP5.4	Para el 2029, el distrito de La Peca contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales	X	X		X	X	X	X	X		X	X					X	X		
OCP5.5	Para el 2030, el 90% de las aguas residuales serán tratadas antes de ser vertidas a los ríos de la provincia	X	X		X	X	X	X	X		X	X					X	X		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 475), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

7.3. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2015) explicó que las políticas son los límites en el accionar de las organizaciones. En el caso de Bagua, estas brindarán una orientación adecuada para las acciones que originen las estrategias. A continuación, se detallan las políticas que regirán la administración de Bagua y permitirán alcanzar la visión. Luego de ello, en la Tabla 45 se describirá la comparación entre estrategias y políticas.

Política 1 (P1). Fomentar la mejora continua en los procesos y procedimientos de la provincia.

Política 2 (P2). Explotación de los recursos de manera responsable para la sostenibilidad ambiental.

Política 3 (P3). Difundir los valores y código de ética para promover acciones éticas.

Política 4 (P4). Fomentar el crecimiento económico sobre la base del desarrollo agrícola.

Política 5 (P5). Promover la cooperación entre las diversas instituciones públicas y privadas a través de convenios y alianzas estratégicas.

Política 6 (P6). Desarrollar la calidad educativa en todos los niveles.

Política 7 (P7). Promover la inversión pública y privada en la provincia.

Política 8 (P8). Incentivar la innovación y el uso de tecnología para el desarrollo de los sectores salud, educación y agrícola.

7.4. Estructura Organizacional de la provincia de Bagua

La estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Bagua es funcional. Tomando en cuenta que se están proponiendo estrategias que permiten un mayor acercamiento a la población se sugiere un cambio a una estructura por procesos, que debe facilitar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, incluyéndose a la Municipalidad y a aquellas otras instituciones que se encuentren en Bagua y que contribuyan

con el desarrollo de la provincia. La Figura 37 muestra la interacción propuesta en Bagua para el logro de los objetivos.

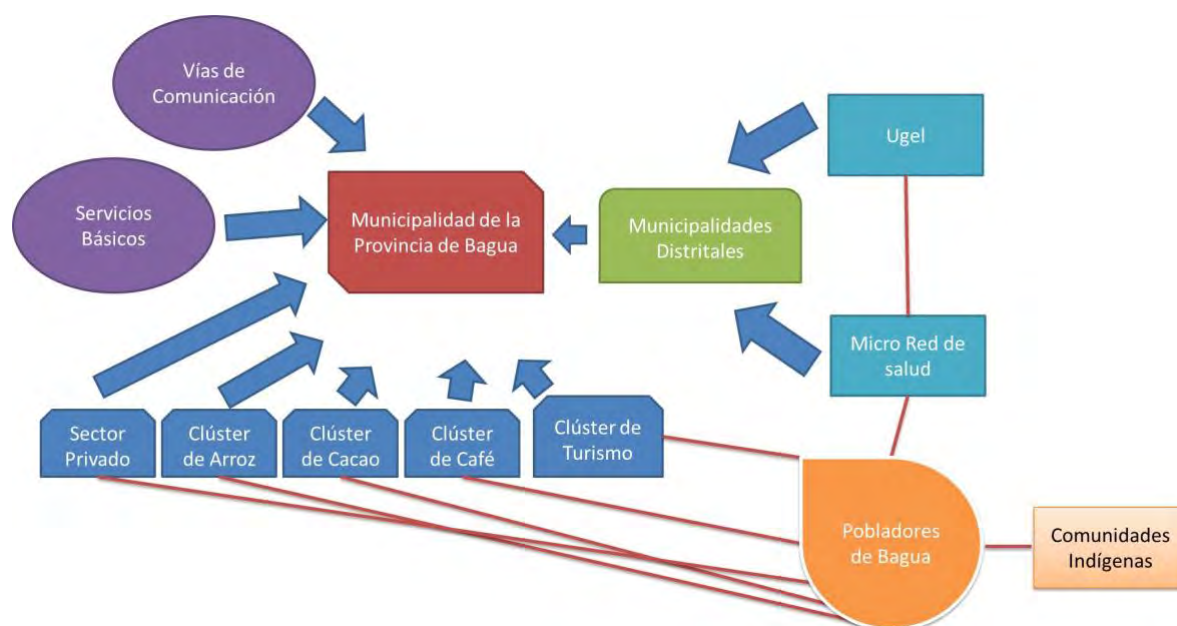


Figura 37. Estructura Organizacional Planteada para la Provincia de Bagua.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias desarrolladas serán implementadas de manera sostenible, sin embargo, deberá existir una verificación eventual del desarrollo de las mismas. Por otro lado, en un primer plano, la asistencia social es necesaria, no obstante, la provincia deberá buscar que los habitantes logren su propia rentabilidad y se vuelvan sostenibles en el tiempo. Bagua no debe dejar de lado la responsabilidad que tiene con la preservación de sus recursos naturales y medio ambiente, por lo cual sus estrategias de preservación estarán enfocadas en el desarrollo del turismo vivencial y del ecoturismo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La migración de personal capacitado hacia otras locaciones de mayor desarrollo es cada vez más habitual. Por ese motivo, retener el personal calificado representa un reto para la provincia de Bagua y solo podrá lograrse a través de incentivos que motiven la permanencia de profesionales. Entre los mecanismos de incentivos que motiven la

permanencia en la provincia de Bagua están: desarrollo de actividades productivas, desarrollo de las actuales instituciones educativas, y continua capacitación.

D'Alessio (2015) señaló que para conseguir el personal idóneo se debe desarrollar perfiles en relación a cinco competencias, que son: (i) cognitiva, que es la capacidad analizar una situación desde una perspectiva global; (ii) emocional, que es la capacidad de análisis y madurez que tiene una persona ante las situaciones a las que se enfrente; (iii) deseo de superación, el cual se demuestra al momento de asumir riesgos para alcanzar la meta; (iv) liderazgo, pilar fundamental para guiar a la organización hacia la consecución de sus objetivos; y (v) capacidad para trabajar en equipo, ya que las personas no trabajan de manera aislada.

7.7. Gestión del Cambio

Aun cuando la gestión del cambio representa un reto para toda organización, para lograrlo se deben contemplar hitos que permitan establecer y verificar la evolución del proceso. Para ello es importante compartir y entregar información sobre las estrategias que se están contemplando, así como los objetivos de corto y largo plazo que se pretenden alcanzar y cómo es que el logro de estos permitirá a la población de Bagua mejorar su calidad de vida. Por consiguiente, en todo cambio es importante la continua comunicación para eliminar especulaciones y brindar información sobre los beneficios que se obtendrán.

Tabla 45.

Estrategias Versus Políticas

		Fomentar la mejora continua en los procesos y procedimientos de la provincia.	Explotación de los recursos de manera responsable para la sostenibilidad ambiental.	Difundir los valores y código de ética para promover acciones éticas.	Fomentar el crecimiento económico sobre la base del desarrollo agrícola	Promover la cooperación entre las diversas instituciones públicas y privadas a través de convenios y alianzas estratégicas.	Desarrollar la calidad educativa en todos los niveles.	Promover la inversión pública y privada en la provincia.	Incentivar la innovación y el uso de tecnología para el desarrollo de los sectores salud, educación y agrícola.
Estratégicas específicas		(P1)	(P2)	(P3)	(P4)	(P5)	(P6)	(P7)	(P8)
FO1	Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café: F1 con O3, O4, O5				X			X	X
FO4	Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial: F4 con O1, O6	X	X	X	X	X	X		X
FA1	Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales: F1, F2 con A2	X			X			X	X
DA2	Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local: D3 con A2				X	X		X	
DO5	Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población: D6 con O1, O6	X		X			X		X



7.8. Conclusiones

Sobre la base de los objetivos de corto plazo establecidos en esta sección, se han definido los recursos que dotarán a Bagua de las capacidades para la consecución de los mencionados OCP, así como los de largo plazo, con el fin de lograr la visión planteada. De igual manera, al validar las estrategias que generan las ventajas competitivas, así como las políticas que limitan las acciones de las estrategias, se han planteado los principios de cuidado del medio ambiente y de la sociedad. Finalmente, se ha propuesto la asignación eficiente de recursos para implementar los objetivos y enfrentar los desafíos de la gestión en la provincia de Bagua.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El entorno actual es complejo y dinámico, motivo por el cual es necesario una permanente retroalimentación que permita evaluar las estrategias y realizar ajustes cuando se requieran. Los cambios políticos, económicos, y sociales tienen un impacto en el desenvolvimiento de la provincia de Bagua, y es en ese sentido que es necesario una evaluación de desempeño que considere los cambios internos y externos. Dicha evaluación se realizará a través del cuadro de mando integral (CMI) o también llamado *Balanced Scorecard* (BSC). El BSC traduce la estrategia y la misión de las organizaciones en una amplia gama de medidas de actuación, que generan una sólida estructura de gestión y medición, (Kaplan & Norton, 2002).

8.1. Perspectivas de Control

De acuerdo a lo mencionado por Kaplan & Norton, (2002), el cuadro de mando integral abarca la actuación de la organización a partir de cuatro perspectivas: (i) la de aprendizaje, (ii) la de procesos, (iii) la de clientes, y (iv) la financiera, las cuales proporcionan la estructura necesaria al BSC para expandir los objetivos de la organización más allá de indicadores financieros. Esto quiere decir que el cuadro de mando integral permite medir la creación de valor de la organización hacia los clientes y también la forma de potenciar las capacidades internas.

D'Alessio (2015) mencionó que a través del proceso de control estratégico las organizaciones obtienen cuatro resultados importantes: (i) inversionistas satisfechos con el retorno de su inversión, (ii) clientes satisfechos por sus necesidades cubiertas, (iii) procesos internos eficientes en costos y (iv) colaboradores motivados y productivos. Por lo tanto, las perspectivas deben estar alineadas para gestionar efectivamente los objetivos de la organización.

8.1.1. Aprendizaje.

El enfoque de esta perspectiva está relacionado con el aprendizaje continuo y cómo este permite realizar mejoras que conlleven a la creación de valor. Esta perspectiva está basada en la medición de la productividad, satisfacción y retención de la fuerza laboral y evolución en los sistemas de información y comunicación (véase la Tabla 46). Según Kaplan & Norton (2002), los objetivos de la perspectiva de crecimiento, crean la infraestructura para el logro de los objetivos de las siguientes perspectivas, por lo que los autores enfatizan en potenciar las capacidades creativas de los colaboradores, potenciar los sistemas de información, a través de un *feedback* oportuno y fiable, y por último potenciar la motivación y el *empowerment* para mantener un adecuado nivel de productividad y satisfacción orientado hacia los objetivos de la organización. En términos sencillos, se pretende la satisfacción de los colaboradores en el proceso de la retención y productividad, (D'Alessio, 2015).

Tabla 46.

Inductores de Aprendizaje y Crecimiento

Competencias del personal	Infraestructura tecnológica	El clima laboral
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Nota. Tomado de *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (p. 146), por Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2002. Barcelona, España: Gestión 2000.

Para Bagua la perspectiva de aprendizaje requiere fomentar la capacitación de los responsables de los principales cultivos, la tecnificación para la mejora de la productividad, el desarrollo del capital humano y la satisfacción de la fuerza laboral orientada hacia el desarrollo de la provincia.

8.1.2. Procesos.

El enfoque de esta perspectiva está relacionado con las actividades en las que son necesarias para sobresalir. Según D'Alessio (2015), en esta perspectiva es cuando se pregunta: ¿en qué somos buenos? ¿en qué se puede ser mejor?, alentando de esta forma a respuestas que impliquen innovación, investigación y desarrollo en todos los procesos de la organización.

Para Kaplan & Norton (2002), en esta perspectiva se identifican aquellos procesos internos en los cuales la organización es excelente ya que, a partir de estos, se crea la propuesta de valor atractiva a los clientes y los rendimientos financieros que los accionistas esperan obtener. La Figura 38 muestra el modelo de cadena genética de valor para el desarrollo de la perspectiva de los procesos internos.



Figura 38. Cadena genética de valor de procesos internos.
Adaptado de *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (p. 110), por Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2002. Barcelona, España: Gestión 2000.

De acuerdo a esta perspectiva, Bagua, debe considerar aquellos procesos que le permitan crear ventajas competitivas y que especialicen a los pobladores en aquellas actividades donde pueden generar valor, como por ejemplo la agricultura, a través de productos como el cacao, el arroz, el plátano y el café.

8.1.3. Clientes.

El enfoque de esta perspectiva está relacionado con la evaluación de la organización a través de la visión del cliente y cómo esta mira a la organización, (D'Alessio, 2015). Las organizaciones definen sus indicadores en función de sus clientes, como, por ejemplo, la

satisfacción, la fidelidad y la rentabilidad de un determinado segmento (Kaplan & Norton, 2002). La Figura 39 muestra los indicadores centrales de la perspectiva del cliente.

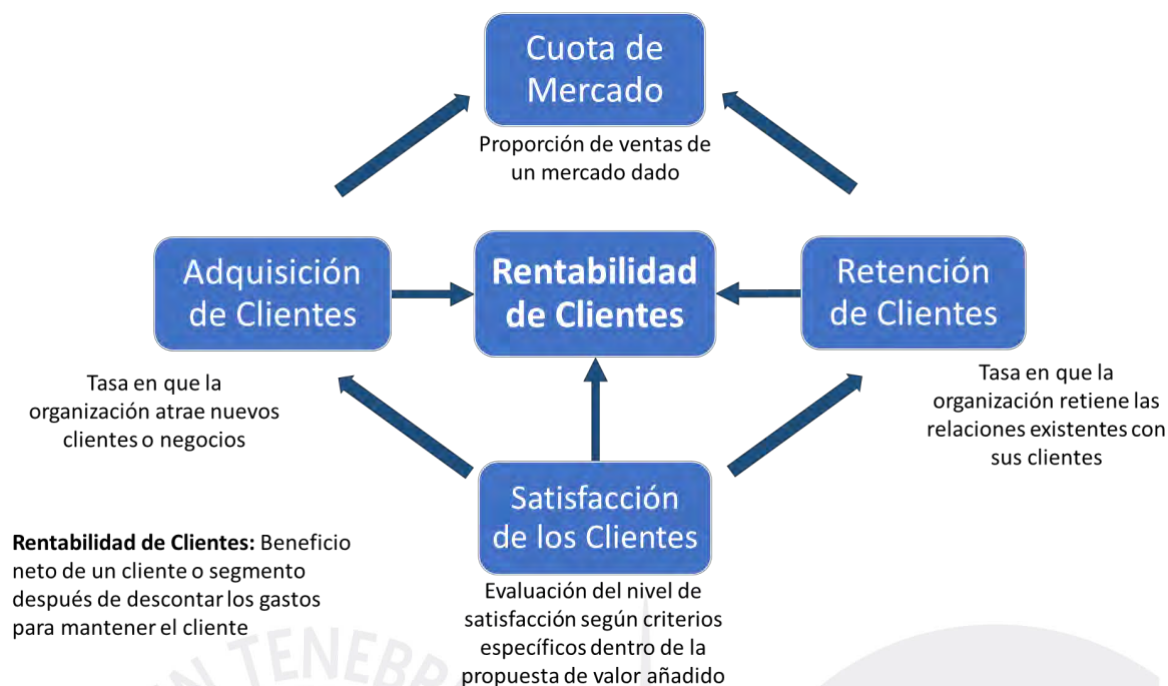


Figura 39. Indicadores centrales de la perspectiva del cliente.

Adaptado de *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (p. 81), por Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2002. Barcelona, España: Gestión 2000.

En esta perspectiva, se considera como clientes de Bagua, tanto a los pobladores como a los visitantes, turistas o clientes de la provincia, buscándose medir el grado de satisfacción a través de las relaciones que se tiene con la comunidad y también a través de la calidad de la prestación de servicios presentes en la provincia tanto para pobladores locales como para visitantes.

8.1.4. Financiera.

El enfoque de esta perspectiva está relacionado a la evaluación de la organización a través de los ojos de los inversionistas o accionistas, (D'Alessio, 2015). Para Kaplan y Norton, (2002) esta perspectiva define la actuación financiera que se espera de la empresa y a su vez plantea los objetivos finales hacia donde apuntan el resto de perspectivas; con la satisfacción de los habitantes de Bagua (véase la Tabla 47). Este enfoque también mide el ingreso per cápita, el nivel de pobreza y el índice de desarrollo humano.

Tabla 47.

Indicadores Financieros Estratégicos

Estrategia de la unidad de negocio	Temas Estratégicos		
	Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos por empleado	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de los ingresos de nuevas aplicaciones	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos	Ratios de capital circulante ROGE por categorías de los activos Período de recuperación
Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad	<i>Throughput</i>

Nota. Tomado de *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (p. 65), por Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2002. Barcelona, España: Gestión 2000.

En esta perspectiva, la provincia de Bagua, debe establecer indicadores en términos monetarios de tal manera que permita la creación de una estructura financiera que facilite la implementación de estrategias.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), el tablero de control ejerce una visión integral de la organización y permite la evaluación de la estrategia por medición y comparación. El BSC facilita la evaluación organizacional de la provincia de Bagua, porque a través del proceso de clasificación de objetivos a corto plazo, es que se pueden medir y comparar con los objetivos deseables y tomar las acciones correctivas que se requieran. De ese modo, la contrastación entre el valor actual y el deseado se vuelve muy importante para evaluar y actualizar las estrategias planteadas. En la Tabla 48 se muestra el tablero de control integral de la provincia de Bagua.

Tabla 48.

Tablero de Control Integrado de Bagua

N°	Objetivos	Indicadores	Medidas
Perspectiva financiera			
OCP1.5	Para el 2027, incrementar la productividad de los cultivos de arroz a 9 toneladas por hectárea, mediante la capacitación y asistencia a los productores.	Plan implementado	unidades
OCP4.9	Para el año 2021, será ejecutado un programa de inclusión laboral para mejorar el ingreso per cápita de la población.	Programa implementado	unidades
OCP4.23	Para el año 2029, el ingreso familiar per cápita será superior a PEN 1,000.00 (el ingreso per cápita promedio de Bagua fue de PEN 467.00 y la remuneración mínima vital fue de PEN 750.00 para el año 2012).	Ingreso Per Cápita	PEN
Perspectiva del cliente			
OCP1.4	Para el 2025, desarrollar un plan de implementación para lograr la promoción de la marca Bagua.	Plan desarrollado	unidades
OCP1.6	Para el 2029, la producción de Bagua representará el 20% de la región.	Productividad de cultivo de arroz	unidades
OCP2.5	Para el año 2023, se implementará un concurso anual de calidad de productos derivados del cacao a realizarse en la provincia de Bagua.	Concurso implementado	unidades
OCP2.6	A partir del año 2024, se realizará convenios con organizaciones internacionales para la promoción de la exportación del chocolate premium de Bagua.	Convenios pactados	unidades
OCP2.9	Para el año 2029, se tendrá una captación del mercado de 4.2% a nivel nacional	Participación de mercado	%
OCP3.1	Para el año 2019, se implementará un programa de promoción de la producción de café, con el objetivo de incentivar su cultivo en la provincia.	Programa implementado	unidades
OCP3.5	Para el año 2025, uno productor de la provincia de Bagua será elegido entre los 20 mejores en el concurso de Taza de Excelencia de Perú	Porcentaje de producción incrementada	%
OCP3.6	Para el año 2026, se desarrollará un plan para lograr la nominación de origen del café de Bagua.	Plan desarrollado	unidades
OCP3.7	Para el año 2028, la participación del mercado nacional será de 2%.	Participación de mercado	%
OCP3.8	Para el año 2029, el 90% de la producción será de categorías superiores y será exportado a los principales destinos.	Porcentaje de producción exportada	%
OCP4.4	Para el año 2019, se ampliarán los alcances de los programas productivos de FONCODES Haku Wiñay Y Noa Jayatai	Programa implementado	unidades
Perspectiva de los procesos internos			
OCP1.1	Para el 2019, instaurar un vivero municipal con un plan de desarrollo agrícola para mejorar la producción y prevención de enfermedades y plagas.	Vivero instaurado	unidades
OCP1.3	Para el 2024, formalizar y agrupar al 35% de los productores de arroz de todos los distritos.	Porcentaje de productores formalizados	%
OCP2.1	Para el año 2019, se implementarán un programa de formalización y asociación de los productores cacaoteros.	Programas implementado	unidades
OCP2.2	Para el año 2020, se implementará un programa de prevención de plagas y enfermedades de los cultivos de cacao, para mejorar la calidad de la producción.	Programas implementado	unidades
OCP2.3	Para el año 2020, se ampliará el vivero municipal para incluir los cultivos de cacao.	Ferias participadas	unidades
OCP2.4	Para el año 2022, se ampliará la asistencia técnica a por lo menos el 80% de los cacaoteros locales sobre las mejores prácticas para el manejo de sus cultivos.	Porcentaje de productores con asistencia técnica	%
OCP2.8	Para el 2028, el 70% de los productores pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de sus productos.	Porcentaje de productores formalizados	%
OCP3.2	Para el año 2020, se incluirá los cultivos de café en el plan de desarrollo agrícola del vivero municipal.	Programas implementado	unidades
OCP3.3	Para el año 2022, el 80% de los cafetaleros pertenecerán a una Asociación o Cooperativa que los apoye en la comercialización de su cultivo y compra de insumos.	Porcentaje de productores formalizados	%
OCP4.6	Para el año 2020, se creará un programa de formalización y constitución de empresas con asesoramiento en gestión para las MIPYME de la provincia	Programas creados	unidades
OCP4.11	Para el año 2022, 25% de docentes interculturales serán incorporados en el nivel inicial para atender la demanda no atendida en la provincia de Bagua.	Porcentaje de docentes interculturales incorporados	%
OCP4.14	Para el año 2024, el 50% de las instituciones educativas de las provincias de Imiza, Aramango y Copallin serán ampliadas y con mejoras en infraestructura.	Porcentaje de instituciones educativas mejoradas	%
OCP4.18	Para el año 2026, el 60% de la población tendrá educación secundaria completa.	Porcentaje de población con secundaria completa	%
OCP4.19	Para el año 2027, la población de 25 años a más tendrán una educación mayor a 8 años	Años de educación de población mayor de 25 años	años
OCP5.1	Para el 2022, el distrito de Bagua contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales	PTAR construida	unidades
OCP5.2	Para el 2025, el distrito de Imaza contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales	PTAR construida	unidades
OCP5.3	Para el 2027, el distrito de Aramango contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales	PTAR construida	unidades
OCP5.4	Para el 2029, el distrito de La Peca contará con una planta de Tratamiento de Aguas Residuales	PTAR construida	unidades
OCP5.5	Para el 2030, el 90% de las aguas residuales serán tratadas antes de ser vertidas a los ríos de la provincia	Porcentaje de aguas residuales tratadas	%

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 517), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 48.

Tablero de Control Integrado de Bagua (Continuación)

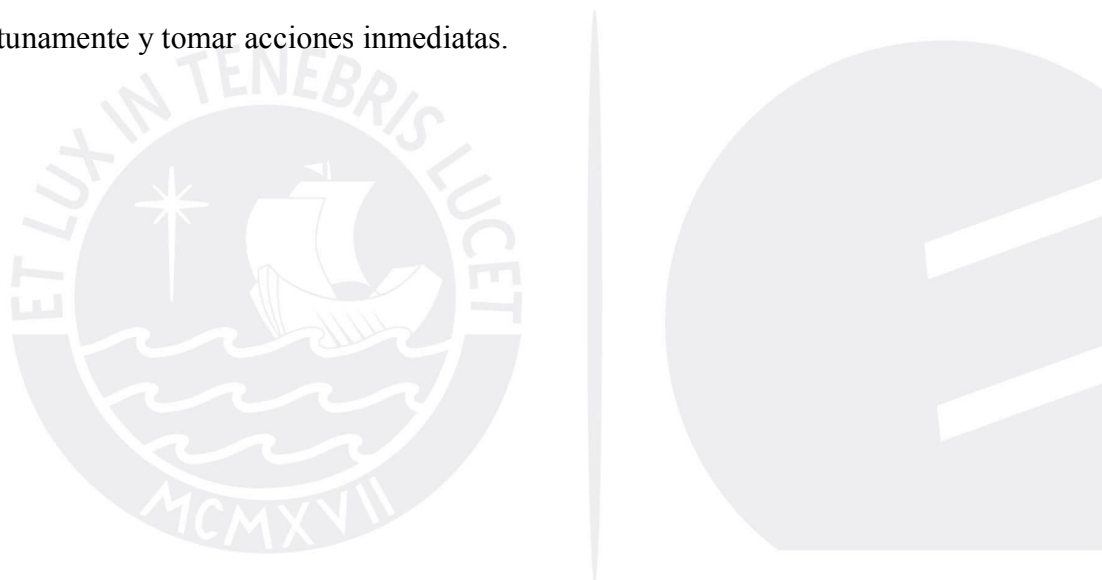
Nº	Objetivos	Indicadores	Medidas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización			
OCP1.2	Para el 2022, alcanzar el 20% del número de hectáreas con semillas mejoradas.	Porcentaje de cultivos con semillas mejoradas	%
OCP2.7	Para el año 2025, se incrementará en 25% del número de hectáreas de cacao en toda la provincia de Bagua.	Porcentaje de producción incrementada	%
OCP3.4	Para el año 2022, se ampliará la asistencia técnica a por lo menos el 80% de los cafetaleros locales sobre las mejores prácticas para el manejo de sus cultivos.	Porcentaje de productores con asistencia técnica	%
OCP4.1	Para el año 2019, se mejorará y ampliará la capacidad de los establecimientos de salud en un 10%.	Incremento de establecimientos de salud	%
OCP4.2	Para el año 2019, serán implementadas campañas gratuitas de salud materno infantil que serán desarrolladas todos los meses a partir del 2020.	Campañas implementadas	unidades
OCP4.3	Para el año 2019, estarán en operación un programa de capacitación de docentes de manera semestral, enfocado en la enseñanza multicultural de la provincia	Programa en operación	unidades
OCP4.5	Para el año 2019, se generarán e implementarán un programa nutricional prenatal en los distritos de mayor índice de desnutrición	Programa implementado	unidades
OCP4.7	Para el año 2020, se entregarán suplementos alimentarios al 50% de la población de niños menores de cinco años y mujeres gestantes.	Porcentaje de población con asistencia	%
OCP4.8	Para el año 2021, la jornada escolar completa será implementada al 100% de las instituciones educativas de nivel primario.	Incremento de la jornada escolar	%
OCP4.10	Para el año 2022, la capacidad de prestaciones de salud será incrementada en 25%.	Incremento de prestación de servicio de salud	%
OCP4.12	Para el año 2023, se implementará un programa de atención móvil de salud que permitan atender a las poblaciones más alejadas.	Programa implementado	unidades
OCP4.13	Para el año 2023, se establecerán dos programas de capacitación anuales a los padres de familia para la preparación de alimentos nutritivos con producción de alimentos local.	Programas establecidos	unidades
OCP4.15	Para el año 2025, la cobertura de servicios básicos a la población será incrementada en un 10% anual.	Incremento de la cobertura de salud	%
OCP4.16	Para el año 2025, se incrementará la oferta de servicios de salud en 35% respecto al año 2018.	Incremento de la oferta de salud	%
OCP4.17	Para el año 2025, se implementarán 5 comedores populares en los distritos con mayor índice de pobreza de la provincia de Bagua.	Comedores implementados	unidades
OCP4.20	Para el año 2027, el 90% de niños menores de 5 años contarán con asistencia social en nutrición y salud.	Porcentaje de niños menores de 5 años con acceso a asistencia social	%
OCP4.21	Para el año 2028, el 30% de las instituciones educativas de las provincias de Bagua, El Parco y La Peca serán ampliadas y con mejoras en infraestructura.	Porcentaje de instituciones educativas mejoradas	%
OCP4.22	Para el año 2029, el 80% de la población tendrá acceso a servicios de salud en todos los distritos de la provincia.	Porcentaje de población con acceso a servicios de salud	%
OCP4.24	Para el año 2029, se tendrá cobertura para atender y brindar ayuda social al 100% de niños menores de 5 años con desnutrición.	Porcentaje de niños menores de 5 años con acceso a asistencia social	%

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 517), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

8.3. Conclusiones

La evaluación estratégica es un proceso interactivo e iterativo porque participan muchas personas y a la vez se realimenta constantemente. En ese contexto, la etapa de evaluación y control está presente durante todo el proceso de planeamiento estratégico porque los cambios en el entorno podrían ocasionar algún tipo de impacto en los objetivos de largo y corto plazo, y estos requieran de un replanteamiento. En definitiva, los modelos de planeamiento estratégicos requieren un grado de dinamismo con la finalidad de que se adapte con facilidad a los cambios del entorno.

El tablero de control tiene una gran importancia debido a que permite resumir los objetivos planteados y contrastarlos. En ese sentido, es posible detectar las variaciones oportunamente y tomar acciones inmediatas.



Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bagua

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis de la competitividad de la provincia de Bagua en cuatro secciones. El análisis competitivo de la provincia se realizará considerando el Índice de Competitividad Regional (ICRP) elaborado por CENTRUM Católica, así como el Diamante de Porter. A continuación, se identificarán las ventajas competitivas. La tercera parte, se identificarán y analizarán los potenciales clústeres que se pueden conformar en Bagua. Finalmente, se identificarán los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres a desarrollarse en la provincia para el éxito del plan estratégico.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Bagua

Benzaquen, Del Carpio, Valdivia y Zegarra (2010), indicaron que la competitividad regional “puede ser definida como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región” (p. 75). En esa línea, CENTRUM Católica, publicó en el 2017, el Índice de Competitividad Regional (ICRP) 2016, que muestra la realidad competitiva de las 24 regiones del Perú, sobre la base de cinco pilares: (i) economía, que mide la capacidad para alcanzar un crecimiento sostenido y generar empleo; (ii) empresas, que mide la productividad; (iii) gobierno, que mide los recursos disponibles y cómo estos son utilizados; (iv) infraestructura, que mide la generación de energía, la densidad de la red vial, de transporte y comunicaciones; y, por último, (v) personas, que mide la competitividad educativa y el acceso a servicios de salud por parte de los pobladores.

Considerando dicha metodología y los resultados obtenidos por la región Amazonas, se realizará el análisis a la provincia de Bagua. Sobre el particular, como se aprecia en la Figura 40, la región ocupa la posición número 25 del ranking general, siendo una de las menos competitivas del Perú junto a Huancavelica y Cajamarca. En consecuencia, la provincia de Bagua debe contar con gran parte de los activos y pasivos de la situación

regional. Si bien es cierto que el país viene de un crecimiento económico importante en las últimas décadas, este no se refleja en la competitividad de varias de las regiones, como el caso de Amazonas, por lo que se puede concluir que el proceso de descentralización no ha sido el más adecuado. El análisis detallado se realizará sobre la base de los pilares ya mencionados.

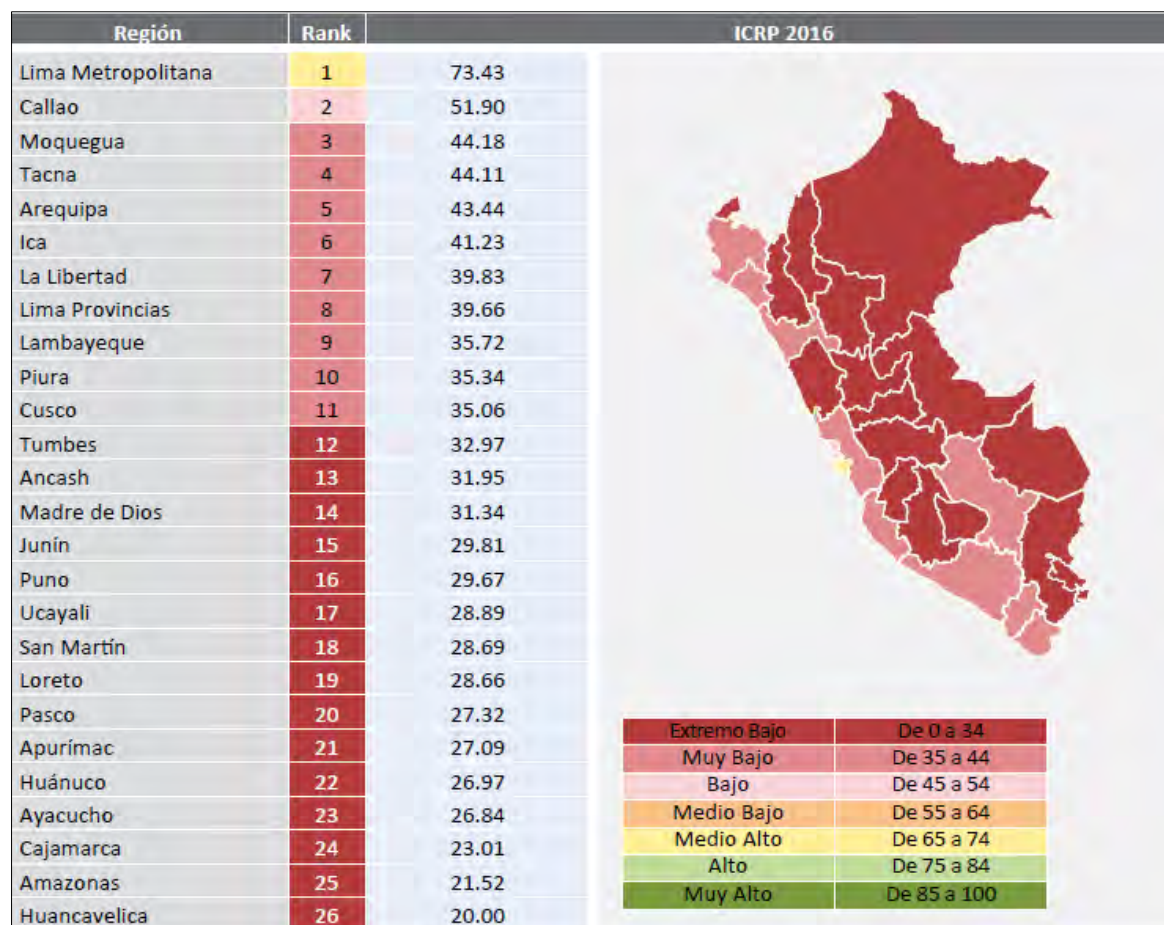


Figura 40. Mapa de la competitividad por regiones Perú 2016.

Tomado de “Índice de competitividad regional del Perú 2016,” por CENTRUM Católica, 2016

(<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>)

9.1.1. Pilar economía.

La competitividad económica de las regiones se basa principalmente en el tamaño de su economía, la cual está determinada por la diversificación de su oferta y su capacidad de generar empleo, considerando la demanda local y también global a través de las exportaciones que estas puedan generar, (CENTRUM Católica, 2016). La región Amazonas

se encuentra en el grupo extremo bajo dentro del pilar economía del ICRP 2016 (véase al Figura 41) donde los factores como el tamaño de la economía, el nivel de exportación, la diversificación de productos y servicios y el nivel de empleo se encuentran en el grupo de extremo bajo, evidenciándose así una brecha muy amplia con Lima Metropolitana como resultado de la centralización. En ese sentido, la provincia requiere de una mejor distribución de recursos que permita un mayor desarrollo económico. En cuanto a la provincia de Bagua, de acuerdo con el INEI (2008), la población económicamente activa (PEA), en la provincia era el 41.3% con una tasa de ocupación del 96.7%, como se aprecia en la Tabla 49.

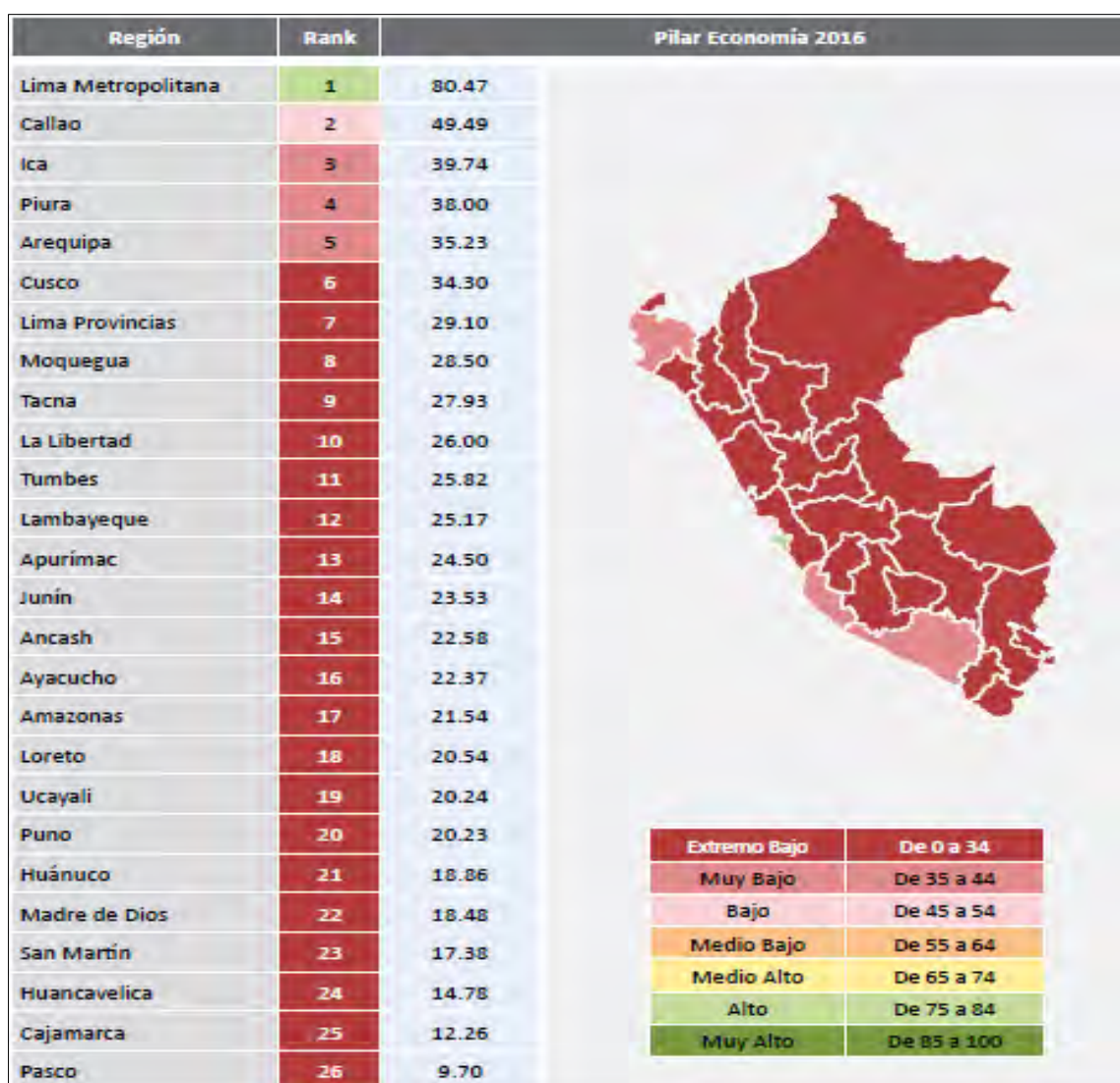


Figura 41. Mapa del pilar de economía por regiones Perú 2016
Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú 2016," por CENTRUM católica, 2016. (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>)

Tabla 49.

Población de Seis Años y Más, Según Condición de Actividad Económica

Detalle	Cantidad
Población de BAGUA mayor a seis años	60,725
PEA	25,055
Ocupada	24,239
Desocupada	816
No PEA	35,670

Nota. Adaptado de “Sistema de Consulta de Resultados Censales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007.

(<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

En cuanto a las principales actividades, según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2007, la agricultura destaca con más del 50% de la población mayor de seis años de la provincia, como se detalla en la Tabla 50. Dentro de esta actividad, los principales cultivos son el café, cacao, plátano, arroz, yuca y el maíz amarillo duro. El resto de las actividades comprenden al sector de servicios como comercio, transporte y hotelería. Por último, el sector educación tiene una participación importante con el 6% de la población mayor de seis años.

Tabla 50.

Población de Seis Años a Más, Según Rama de Actividad Económica

Rama de actividad	Cantidad	Porcentaje
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	14,422	57.56%
Comerc., rep. veh. autom. motoc. efect. pers.	2,301	9.18%
Enseñanza	1,546	6.17%
Transporte, almac. y comunicaciones	1,198	4.78%
Actividad económica no especificada	845	3.37%
Hoteles y restaurantes	647	2.58%
Construcción	555	2.22%
Industrias manufactureras	550	2.20%
Hogares privados con servicio doméstico	502	2.00%
Otros	1,673	6.68%
Desocupado	816	3.26%
Total	25,055	100.00%

Nota. Adaptado de “Sistema de consulta de resultados censales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007.

(<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

9.1.2. Pilar empresas.

En este pilar se considera la generación de empleo de las regiones, ubicándose Amazonas en el último lugar. Según el PRODUCE (2011), en su “Análisis regional de empresas industriales, Región Amazonas”, la provincia de Bagua cuenta con casi dos mil empresas registradas, siendo en su gran mayoría de actividades económicas no manufactureras. Según se detalla en la Tabla 51, Bagua es la tercera provincia de la región Amazonas con mayor cantidad de empresas.

Tabla 51.

Análisis Regional de Empresas Industriales, Región Amazonas

Provincia	Empresas manufactureras	Empresas no manufactureras	Total	%
Chachapoyas	202	2223	2425	29,05%
Bagua	161	1792	1953	23,39%
Ucubamba	150	1813	1963	23,51%
Bongará	59	607	666	7,98%
Rodríguez de Mendoza	51	442	493	5,90%
Luya	41	395	436	5,22%
Condorcanqui	27	386	413	4,95%
Total	691	7658	8349	100,00%

Nota. Tomado de “Análisis regional de empresas industriales, Región Amazonas 2011,” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2011.

(http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_amazonas.pdf)

9.1.3. Pilar gobierno.

En este pilar, los factores preponderantes que se consideran son; el uso de los recursos, la autonomía, el nivel de gasto, así como la seguridad ciudadana y la justicia. Como se indicó en la Tabla 25, durante el 2017 la Municipalidad Provincial de Bagua contó con un presupuesto modificado de S/ 15.12 millones y el nivel de avance de dicha institución fue de 90.4% (MEF, 2017e). El comparativo de presupuestos y nivel de ejecución respecto al resto de provincias del departamento de Amazonas muestra que Bagua tiene el menor presupuesto, pero el más elevado cumplimiento de ejecución (véase la Tabla 52).

Tabla 52.

Ejecución de Gasto por Provincias en Amazonas 2017

Provincia	PIA	Certificación	Ejecución		Avance %
			Devengado	Girado	
Chachapoyas	21,573,371	67,818,934	55,878,104	55,543,858	71.0
Bagua	25,874,615	39,390,492	37,979,487	37,783,561	82.8
Bongará	11,724,045	51,199,981	32,285,594	32,216,070	60.2
Condorcanqui	24,012,018	37,176,366	34,700,512	34,696,510	72.9
Luya	19,588,628	121,450,789	105,449,901	97,788,886	77.0
Rodriguez de Mendoza	10,988,600	56,818,001	28,176,235	28,171,810	36.8
Uctubamba	41,839,642	146,120,017	103,328,308	103,196,295	66.8
Total Amazonas	155,600,919	519,974,579	397,798,141	389,396,990	67.0

Nota. Adaptado de “Consulta amigable,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017e. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>)

9.1.4. Pilar infraestructura.

De acuerdo con lo señalado por Benzaquen et al. (2010) este pilar “se plantea como la capacidad actual de cada región para sustentar la productividad y competitividad de los negocios” (pp. 80-81). En consecuencia, los efectos de la infraestructura impactan en la creación de empleo, el incremento de la competitividad y en la calidad de vida de las personas. Según el ICRP 2016, en el pilar infraestructura, la región Amazonas ocupa la posición 22 de 26, evidenciándose que las vías de transporte y generación de energía necesitan un mayor desarrollo en la zona. En el caso de las inversiones en infraestructura que está realizando la Municipalidad Provincial de Bagua, están destinadas a la instalación de pistas y veredas, servicio eléctrico, agua y desagüe, así como el mejoramiento de servicios de transitabilidad vehicular (véase la Tabla 53), sin embargo, aún se requiere de una mayor inversión que permita un mayor desarrollo de infraestructura.

9.1.5. Pilar personas.

En el último pilar se consideran factores como educación y capital humano, dos elementos fundamentales en los cuales la provincia de Bagua debe intervenir activamente para mejorar sus niveles de competitividad. Según el ICRP 2016, en el pilar personas, la región Amazonas ocupa la posición 21 de 26, evidenciándose poca infraestructura educativa,

bajo nivel de acceso al sistema salud y falta de accesibilidad de algunos pueblos. Según el portal de Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación, en la provincia de Bagua, al 2017, existen 501 colegios, entre educación inicial, primaria y secundaria, tres centros de educación superior tecnológica, y un centro de educación superior pedagógica. En cuanto al capital humano, de acuerdo con el índice de desarrollo humano elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2014), la provincia ocupa la posición 75 de 196. El resto de indicadores con el desagregado distrital se detalla en la Tabla 54 y el detalle del cálculo correspondiente en el Apéndice C.

9.2 Análisis del Diamante de Porter

En el modelo de diamante de competitividad nacional propuesto por Porter (2009), propone cuatro componentes para identificar los factores que determinan las ventajas competitivas: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y competencia.

En cuanto a las condiciones de los factores, estos están conformados por el recurso humano, los recursos naturales, el capital y la infraestructura. El recurso humano de la provincia de Bagua está integrado por la población, que, según el INEI (2009a) es de 77,135 habitantes. En cuanto a los recursos naturales, el Ministerio del Ambiente [MINAM] (2017), en trabajo conjunto con la autoridades regionales y provinciales ha identificado que de las 1.7 millones de hectáreas que tiene la provincia, solo el 7.6% (134,392 ha) están destinadas a la producción agropecuaria, mientras que el 84.7% (1'491,564 ha) corresponde a zonas de protección y conservación ecológica (véase la Figura 42). La geografía de la provincia se basa en terrazas, llanuras y pequeñas colinas con pendientes suaves, lo que la convierte en una zona adecuada para la agricultura y pastoreo.

Tabla 53.

Obras de la Municipalidad Provincial de Bagua

Nombre de obra	Distrito	Monto de aprobación de Exp. Técnico en S/	Fecha inicio obra	% Avance físico	Estado de obra
Rehabilitación y mejoramiento del local de maestranza municipal.	Bagua	705,755.00	12/01/2013	100.00	Finalizada
Rehabilitación del camino vecinal Flor de la Esperanza-Achaguay bajo - alto y Unión Progreso.	Bagua	200,000.00		0.00	Ejecución
Construcción de pavimento rígido, sardineles, veredas, pintado de fachadas, encauzamiento de aguas pluviales del sector el malecón.	Bagua	1'897,492.20	12/03/2012	100.00	Finalizada
Instalación de aulas, sala de profesores SS.HH., cerco perimétrico y losa deportiva de la I.E. n° 263 sector El Carmen.	Bagua	1'479,629.11	11/11/2013	100.00	Finalizada
Instalación de pistas, veredas, sardineles, áreas verdes en el sector terminal.	Bagua	4'756,297.95	12/03/2015	100.00	Ejecución
Instalación de pistas, veredas, sardineles, áreas verdes en el sector el estadio ciudad	Bagua	6'321,650.81	13/03/2015	91.22	Ejecución
Rehabilitación de calzada con pavimento rígido en el Jr. Comercio cuadras 3 y 4.	Bagua	217,108.04	05/08/2013	100.00	Finalizada
Rehabilitación de la infraestructura vial y servicios públicos.	Bagua	728,983.48	03/08/2014	94.99	Ejecución
Construcción de pistas, veredas, sardineles y áreas verdes en las cuadras 1 y 2 del Jr. Piura.	Bagua	518,708.55	29/12/2014	100.00	Finalizada
Construcción de pistas, veredas y sardineles en el Jr. Huascarán cuadras 1, 2 y 3.	Bagua	467,694.53	20/10/2015	100.00	Finalizada
Construcción de pistas, veredas y sardineles en el Jr. Cuzco cuadras 1, 2 y 3.	Bagua	670,093.03	10/10/2015	85.24	Ejecución
Instalación del servicio de energía eléctrica mediante redes primarias y redes secundarias en los caseríos Achaguay Bajo y Flor de la Esperanza.	Bagua	795,166.98	14/07/2017	83.28	Ejecución
Instalación de pistas, veredas, sardineles y áreas verdes en el sector La Unión.	Bagua	5'444,761.33	06/06/2017	98.43	Ejecución
Mejoramiento de los servicios de transitabilidad vehicular y peatonal en los jirones Áncash, cuadra 1; Lima, cuadras 1 y 2.	Bagua	957,581.62	13/06/2017	71.21	Ejecución
Mejoramiento de los servicios de transitabilidad vehicular y peatonal de la av. Mariano Melgar cuadras 4, 5 y 6.	Bagua	1'362,382.85		0.00	Sin ejecución
Total de asignado a obras.		26'523,305.48			

Nota. Tomado de "Sistema de información de obras públicas - INFOBRAS," por la Contraloría General de la República, 2017 (<http://munibagua.gob.pe/mpb/transparencia.php>)

Tabla 54.

Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Bagua y Distritos 2012.

Provincia Distrito	IDH		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)	
	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	Años	Ranking
Bagua	0.3867	75	76.88	37	39.84	118	6.97	101
Bagua	0.4793	314	74.71	719	59.31	562	8.33	426
Aramango	0.3115	910	76.75	420	21.63	1520	5.38	1322
Copallin	0.3663	643	77.97	292	38.66	1056	5.77	1171
El Parco	0.4081	492	77.42	351	44.14	921	6.24	1007
Imaza	0.2357	1427	77.44	348	15.98	1672	5.78	1168
La Peca	0.4872	301	74.91	688	59.22	566	8.33	427

Nota. Adaptado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2014. (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>)

Respecto al clima, M&O Consulting (2008) indicó que presenta los siguientes dos tipos:

- (i) cálido templado, con temperaturas que varían de 14.5° a 25°C; precipitaciones que varían de 500 mm a 4,000 mm ubicadas a altitudes de 500 m.s.n.m. a 3,500 m.s.n.m., y comprende cuatro grandes paisajes: montañoso de la cordillera oriental, montañoso y colinado de la cordillera subandina, plano-ondulado y de llanura aluvial de los ríos Maraón, Utcubamba y afluentes; y (ii) cálido árido, que comprende los espacios de menor altitud de la provincia, presenta temperaturas promedio anual de 25.1° C, con una precipitación media anual de 1,400 mm y altitudes que varían de 350 m.s.n.m. a 1,400 m.snn.m. Comprende los paisajes: montañoso, colinado, plano ondulado (cordillera subandina) y llanura de los ríos Maraón y Utcubamba. Las precipitaciones pluviales son de 600- 800 mm por año (p. 53).

En cuanto al factor capital, analizado desde la perspectiva de la Municipalidad Provincial como institución autónoma para desarrollar proyectos en el ámbito de su competencia, de acuerdo a su portal de transparencia (2017) cuenta con un presupuesto

ampliado para el presente año de S/ 15.3 millones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017d).

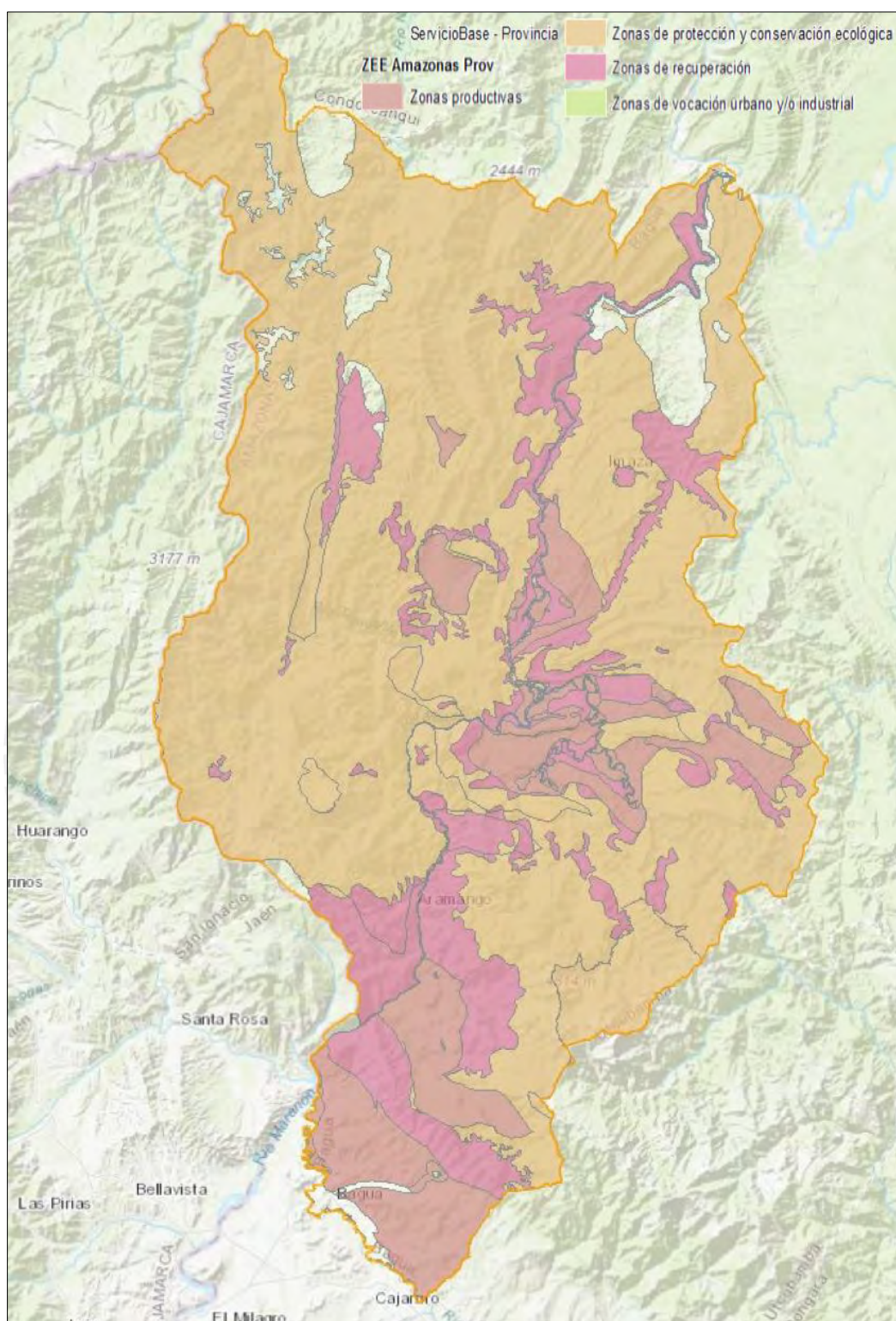


Figura 42. Grandes zonas ecológicas y económicas de la provincia de Bagua
Tomado de “Potencialidades naturales del territorio,” por Ministerio del Ambiente. 2017
(<http://geoservidor.minam.gob.pe/consulta-zee/>)

Finalmente, en cuanto a infraestructura, Bagua cuenta con la carretera Longitudinal de la Selva Norte, en su variante PE 5N C, que va desde Puente el Milagro, en el extremo sur oeste, hasta el extremo noreste, en el Puente Wawico en el distrito de Imaza.

Las condiciones de la demanda son el segundo componente del Diamante de Porter, que, en el caso de Bagua están determinadas por la demanda interna. Según Porter (2009), la demanda interna permite que las empresas locales tengan una imagen clara de las nuevas necesidades de los compradores y de cómo estos presionan a las empresas a innovar.

Respecto a Bagua, la actividad comercial está constituida por la compra y venta de productos y servicios entre las empresas y/o personas involucradas en el sector comercial. Sin embargo, la población cuenta con ingresos bajos, ya que el ingreso familiar per cápita mensual en el 2012 era de S/ 467, lo que posiciona a Bagua en el puesto número 73 respecto al resto de provincias del país (PNUD, 2014).

El tercer componente lo conforman los sectores afines y auxiliares. Según Porter (2009), es la competitividad de estos sectores afines y auxiliares es lo que impulsa la competitividad de la industria en general. Empero, en Bagua no se presenta dicho escenario debido a que, como se menciona en el ICRP de CENTRUM Católica (2016), Amazonas ocupa el puesto 21 de 26 en el total del ranking de competitividad nacional, como región en donde nacen nuevas empresas, ocupa el puesto 26 de un total de 26; como región en donde se puede sacar adelante una empresa en la ubicación 25 de un total de 26, como región con empresas exitosas, ocupa los últimos lugares a nivel de regiones.

El último componente del diamante, -la estrategia, la estructura y la competencia- cuenta con el Acuerdo de Gobernabilidad para el Desarrollo Humano e Integral 2015 al 2018 de la provincia de Bagua suscrito por todos los candidatos a la alcaldía provincial en el que acordaron 13 metas que comprenden dimensiones sociales, institucionales, económicas y ambientales (Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza [MCLCP], 2014).

9.3. Identificación de las Ventajas Competitivas de Bagua

Según la definición de Michael Porter (2009) las ventajas competitivas son aquellas características de un país -o provincia- que lo diferencian de otra ubicándola en una mejor posición relativa para competir. Bagua, tiene las condiciones de ubicación y climáticas que podría aprovechar para competir en el mercado agrícola. Dentro de las potencialidades de la provincia con las cuales se puede elevar la competitividad provincial, se encuentran:

- Conectividad por medio de la carretera IIRSA Norte hacia importantes mercados de la costa y el Ecuador.
- Clima favorable para el cultivo de arroz, cacao y café.

Sobre la base de las ventajas comparativas identificadas el potencial de la provincia de Bagua se encuentra dentro del sector agroindustrial. El arroz al ser un producto de consumo diario y elevada demanda tiene una capacidad ilimitada de absorber la producción de la provincia e impulsar el fortalecimiento de una cadena de valor por medio de molinos que procesen el producto agregando valor a su producción (MINAGRI, 2015). También se tiene potencial de promover la conversión de cultivos como cacao y café a orgánicos y con certificación de comercio justo y buenas prácticas agrícolas que darían pie para la industrialización del cacao a chocolate, entre otros.

9.4. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Bagua

De acuerdo con Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), del Ministerio de la Producción, un clúster es una concentración geográfica de empresas interconectadas e instituciones de apoyo (agencias gubernamentales, universidades, asociaciones empresariales, entre otros) que conforman la cadena de valor de un negocio, y que compiten y también cooperan entre ellas. En consecuencia, considerando que la primera condición pasa por la concentración geográfica existen las condiciones para la creación de clústeres en la provincia de Bagua. Además, si se

requiere de la participación de instituciones de apoyo y, considerando que la agricultura es la principal actividad en la zona, la Agencia Agraria de Bagua, dependencia de la Dirección Regional Agraria Amazonas, es una institución clave, ya que busca contribuir al logro de la rentabilidad y competitividad agrícola de los distritos de Bagua, a través de la promoción de cuatro cadenas productivas: (i) cacao, (ii) café, (iii) ganado vacuno, y (iv) panela (Dirección Regional Agraria Amazonas, 2017). De las cadenas productivas identificadas, se puede impulsar, mediante el Programa de Apoyo a Clústeres, como fondos concursables promovidos por Innóvate Perú, la creación de clústeres en la provincia.

9.4.1 Clúster del cacao en Bagua.

De acuerdo con lo señalado por Fernández (2013), Bagua es la principal provincia productora de cacao en Amazonas, con 5,110 ha, siendo sus principales zonas de cultivo: Imaza (2,540 ha), Copallín (1,100 ha), La Peca (900 ha), Aramango (500 ha) y El Parco (70 ha). En cuanto a la producción, según lo indicado por ProExpansión (2014), se preveía que la exportación de cacao de Bagua superaría los USD 615 mil dólares, ya que la producción de dicho grano en la provincia fluctúa entre las 3,800 y 4,500 toneladas anuales.

Los productores de la provincia tienen la posibilidad de exportar su producción al mercado internacional. Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2016b), los principales mercados del cacao, como se detalla en la Tabla 55, están en Europa y Norteamérica. Además, la región Amazonas ya muestra una dinámica exportadora importante, ya que ha incrementado sus envíos en un 54%, pasando de USD 505 mil dólares en el 2015, a USD 778 mil en el 2016. En cuanto a los principales actores, fuera de los pequeños productores, se tienen a las empresas exportadoras: Amazonas Trading SAC, la Asociación de Productores de Cacao Amazonas (APROCAM), la Cooperativa La Palma, y la Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas (CEPROAA), que recibió en el 2016, por parte de INDECOPI (2016), la denominación de origen Cacao Amazonas Perú.

Tabla 55.

Principales Países Destino Exportaciones de Cacao

Nº	País	FOB (miles US\$)
1	Países Bajos	60,547.69
2	Bélgica	39,737.89
3	Canadá	17,793.35
4	Italia	14,920.33
5	Estados Unidos	10,100.06
6	Malasia	8,602.11
7	España	6,046.11
8	Estonia	5,847.84
9	Colombia	4,948.81

Nota. Adaptado de “Ficha comercial cacao,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016b.

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page_=172.17100&portletid_=sfichaproductoinit&pnomproducto=Cacao&pproducto=49&scriptdo=cc_fp_init)

9.4.2. Clúster de arroz en Bagua.

De acuerdo con lo señalado por el Minagri (2017a), la producción nacional de arroz fue de 3'165,748.00 toneladas, de las cuales el 10% correspondió a la región Amazonas, con una superficie cosechada de 41,567 hectáreas, distribuidas entre las provincias de Utcubamba, con un 85.6%; y un 13.9% en Bagua. Es decir, esta última aportó con 42,805 toneladas de arroz en cáscara.

La producción arrocería de la provincia está distribuida en las zonas de La Papaya, en el distrito de Bagua; Tomaque, en el distrito de La Peca; y Alenya, en el distrito de Copallín; como se puede ver, la provincia no cuenta con la suficiente representatividad para la conformación de un clúster de arroz. En la Tabla 56, se detallan las principales regiones productoras, que podrían convertirse en un clúster más amplio de la región o del corredor nororiental del país, ya que –como se observa en la Figura 43, la cadena de valor es bastante amplia y engloba varios procesos que incluyen a la actividad molinera, que se concentra en la costa del país.

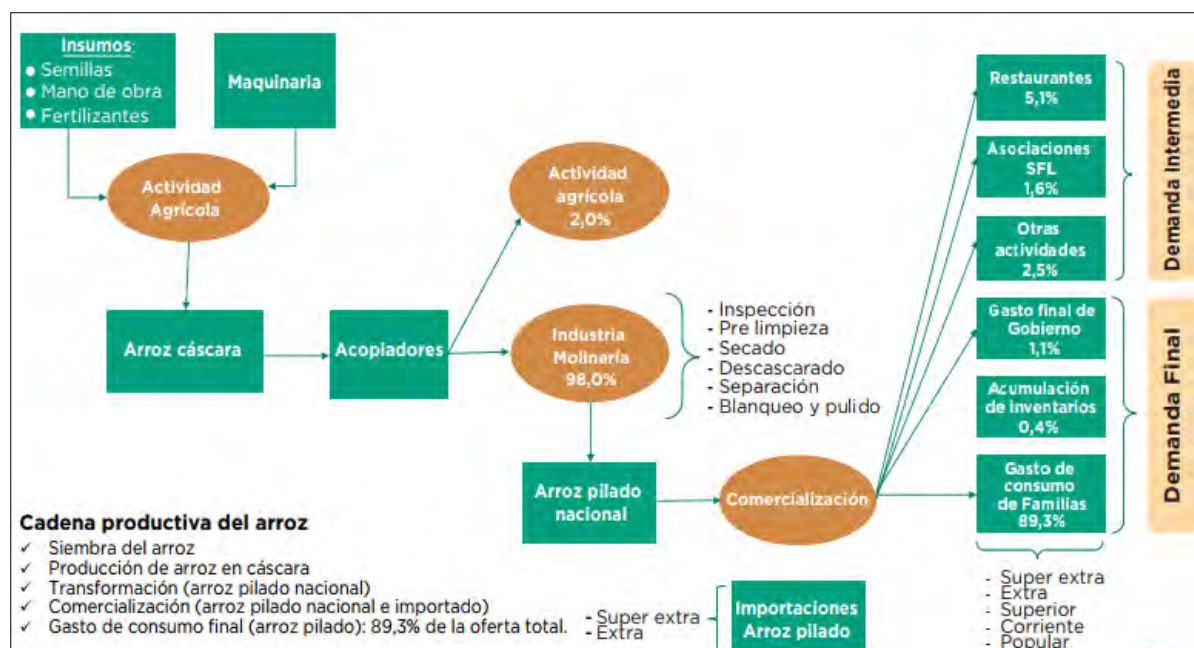


Figura 43. Cadena productiva del arroz
Tomado de “Informe del Arroz,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017
(<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11200:boletin-informe-de-arroz>)

Tabla 56.

Productores de Arroz Cáscara por Regiones del Perú

Región	Nº Productores	Participación (%)
Piura	19,066	27.06%
San Martín	10,535	14.95%
Loreto	10,367	14.71%
Cajamarca	4,769	6.77%
Ucayali	4,463	6.33%
Arequipa	3,634	5.16%
Amazonas	3,360	4.77%
Huánuco	3,247	4.61%
La Libertad	2,856	4.05%
Tumbes	1,797	2.55%
Lambayeque	1,795	2.55%
Madre de Dios	1,588	2.25%
Pasco	1,237	1.76%
Áncash	905	1.28%
Junín	411	0.58%
Cusco	387	0.55%
Puno	33	0.05%
Ayacucho	19	0.03%
Lima	2	0.00%
Total general	70,471	100.00%

Nota. Adaptado del “Informe del arroz,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), 2017a
(<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11200:boletin-informe-de-arroz>)

9.4.3 Clúster de café en Bagua.

De acuerdo con el Consejo Nacional de la Competitividad ([CNC], 2013), la cadena de valor del clúster de café está compuesta por los siguientes actores: (a) grandes acopiadores para los mercados internacionales, (b) cooperativas de segundo grado, (c) tostadoras y procesadoras para el mercado local, (d) *retail* especializado y organizado, así como (e) industria auxiliar. En la Figura 44, se esquematiza la cadena de valor del clúster de café.

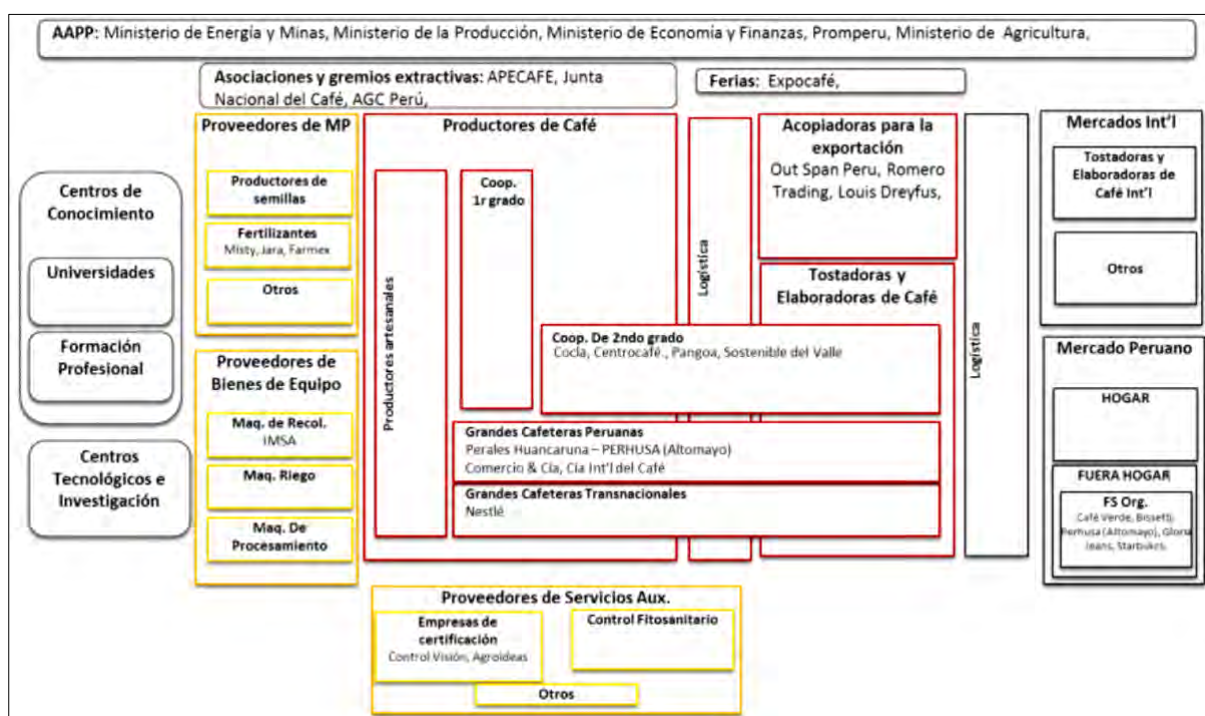


Figura 44. Cadena de valor del clúster de café.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú,” por Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), 2013.

(<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters>).

Este también puede ser un clúster de alcance regional donde, provincias como Rodríguez de Mendoza, podrían ser actores importantes; y Bagua puede aprovechar el desarrollo y avance en las técnicas para mejorar su producción, ya que solo produce 3,770 toneladas (Gobierno Regional de Amazonas impulsa cadena de producción de café y cacao, 2016). En cuanto a las zonas productoras en la provincia, se tienen los distritos de: La Peca (2,204 ha), Copallín. (1,611 ha), Aramango (888 ha) e Imaza (400 ha) [Fernández, 2013]. En

cuanto a la representatividad de la región, según el SIICEX (2016a), las exportaciones de café aumentaron un 252% en el 2016, alcanzando los USD 28.4 millones.

9.5. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Con la promoción del clúster de cacao, por medio del fondo concursable del Programa de Apoyo a Clústeres, la Municipalidad Provincial podría generar una dinámica importante, aprovechando la calidad del producto. Para ello, una actividad clave sería la creación de un vivero municipal que asegure la producción genética de plantas de calidad en condiciones de inocuidad, para que el crecimiento o renovación de plantaciones sea segura. Al mismo tiempo, debería reforzar los programas de asistencia técnica en cuanto al sistema de siembra y cuidado de las plantaciones, con el fin de evitar plagas. Luego, se debería incentivar que la transformación del cacao en chocolate fino se dé en la provincia, para agregar valor a la producción. La Municipalidad debería tener un agresivo plan de promoción de inversiones para que se pueda atraer la inversión privada necesaria, aprovechando la mejora en las vías de comunicación existentes.

Muchas de esas acciones podrían ser aplicadas a los cultivos de café y arroz, en especial lo concerniente al vivero municipal y la asistencia técnica, en cuanto al manejo de cultivos y prevención de plagas. La diferencia en esos casos pasa por el fortalecimiento de las cadenas de valor, ya que no se cuenta con la suficiente representatividad en la producción para poder aplicar al programa ofrecido por Innóvate Perú.

9.6. Conclusiones

Amazonas es una de las regiones que se encuentra dentro de los últimos lugares del índice de competitividad regional, por consiguiente, la provincia de Bagua presenta niveles bajos dentro de los pilares de economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas. Sin embargo, por las condiciones climáticas tiene un gran potencial para la creación de un clúster del cacao que permita exportar dicho producto con gran valor. Para ello, se requiere el apoyo

decidido de la Municipalidad Provincial con acciones como la creación de un vivero municipal que asegure la propagación vegetal en condiciones de inocuidad y así se incentive también la investigación para mejorar las variedades, y como la capacitación a los productores en el manejo de la plantación y los cuidados frente a plagas y enfermedades.

Asimismo, se debe tener un agresivo plan de promoción de inversiones en la zona para incrementar la oferta de la provincia y generar mayores puestos de trabajo. La oferta de frutales, maíz y arroz son importantes para la región norte del país y Bagua debería ser un proveedor natural de los mismos, pero con mayor valor agregado.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El resultado del proceso estratégico elaborado para la provincia de Bagua se presenta en este capítulo. Dicho proceso posibilita plantear las estrategias necesarias para alcanzar la visión planteada: “Para el año 2030, gracias a su desarrollo agrícola sostenible, Bagua registrará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.5, bajo un estricto cuidado y respeto del medio ambiente”.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El resumen del planeamiento estratégico de la provincia de Bagua se muestra en la Tabla 57. En ella se presenta la interrelación entre la visión, misión, los valores, el código de ética, los objetivos de largo plazo, los intereses, las estrategias y las políticas. En ese sentido, el PEI refleja lo más representativo y sirve para controlar todo el proceso estratégico, y así ajustar cuando sea pertinente.

A fin de alcanzar la visión planteada se formularon cinco objetivos de largo plazo y 52 objetivos de corto plazo a los cuales corresponde asignarle los recursos necesarios para su implementación (véase la Tabla 44) y la medición de los mismos se realiza por medio del *Balanced Scorecard* (véase la Tabla 45). Como marco que acompaña este proceso los valores y el código de ética sirven como soporte para una adecuada gestión e implementación de una cultura organizacional acorde a la misión.

10.2. Conclusiones Finales

La visión planteada al año 2030 tiene como principal indicador la consecución de un IDH superior a 0.5. Este objetivo se basa en el desarrollo del sector agrícola que es el principal demandante de mano de obra, junto con la mejora en los servicios de salud y educación, así como la reducción de la contaminación en los ríos de la provincia.

Tabla 57.

Plan Estratégico de la Provincia de Bagua

Visión						
Para el año 2030, gracias a su desarrollo agrícola sostenible, Bagua registrará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.5 bajo un estricto cuidado y respeto del medio ambiente.						
Misión						
Ser una provincia que desarrolle programas de asistencia técnica y capacitación que mejore el incremento en la productividad y calidad de la producción agrícola así como un adecuado acceso al mercado nacional e internacional. De esta manera, incrementar la cobertura y atención de los servicios de salud y educación para reducir los indicadores de pobreza y desnutrición.						
Valores						
1. Honestidad, cada acción emprendida será realizada y comunicada con transparencia y dirigida a alcanzar la misión de la Provincia de Bagua.			4. Vocación de Servicio, actitud permanente de colaboración hacia los ciudadanos con el propósito de ser fomentada una mejor sociedad para todos.			
2. Compromiso, con el desarrollo de Bagua e interés por la problemática social, política y económica de la provincia, exigiendo una participación activa en todas las gestiones que contribuyan con el desarrollo sostenible de Bagua.			5. Justicia e igualdad de derechos fundamentales en pro al bienestar de las personas y a la sociedad.			
3. Respeto, hacia los ciudadanos, hacia el medio ambiente y hacia las directrices de los organismos del Estado.			6. Competitividad, en el desempeño de las principales actividades económicas.			
Código de ética						
• Respetar y velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas establecidas en la Constitución Política del Perú.			• Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones.			
• Utilizar los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos de la provincia de Bagua, de manera única y exclusiva para cumplimiento de los objetivos, misión y visión.			• Promover actividades productivas de impacto económico social respetando al medio ambiente y la diversidad cultural.			
• Combatir arduamente toda actividad ilícita e informal.			• Desarrollar una gestión pública efectiva, transparente y de calidad.			
Intereses	OLP1	OLP2	Objetivos de largo plazo			Principios Cardinales
1. Consolidarse como una importante zona productora de arroz, café y cacao.	Al 2030, la productividad de los cultivos de arroz de la provincia de Bagua será de 9 t/ha, representando USD 3,115 por hectárea de cultivo.	Al 2030, la producción anual de cacao de la provincia de Bagua será de 11,000 toneladas, que representarán USD 20.04 millones. En el 2017 fue de 5,520 toneladas, es decir USD 10 millones.	Para el año 2030, tres productores de la provincia de Bagua serán elegidos entre los veinte mejores del concurso de Taza de Excelencia de Perú.	Al 2030, el Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Bagua será de 0.5. En el 2013 era de 0.3867.	Al 2030 la cantidad de metros cúbicos per cápita de aguas residuales domésticas descargadas sin tratamiento será menor a uno. En el 2012 fue de 7.98 para toda la región Amazonas.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos
2. Elevar la calidad de vida de los habitantes	En el 2017 registró un rendimiento de 7.1 t/ha que representaron USD 2,455 por hectárea.					
3. Asegurar una adecuada protección del medio ambiente						
Estrategias						Políticas
FO1: Penetrar en el mercado de la industria agrícola para abastecer los mercados en crecimiento de arroz, cacao y café.	X	X	X	X		P4, P7 y P8
FO4: Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en el adecuado manejo de sus cultivos promoviendo una efectiva gestión empresarial.	X	X	X		X	P1, P2, P4, P5, P6 y P8
FA1: Desarrollar productos con valor agregado y alta calidad para los mercados internacionales.	X	X	X		X	P1, P4, P7 y P8
DA2: Firmar acuerdos de comercialización a largo plazo con empresas privadas para asegurar la demanda de la producción local.	X	X	X			P4, P5 y P7
DO5: Mejorar el logro educativo en toda la provincia, especialmente primaria y secundaria para incrementar los años de estudio de la población.	X	X		X		P1, P3, P6 y P8

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 666), por F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

Para el aumento de la actividad agrícola, como se vio en el capítulo seis, se ha previsto seleccionar tres cultivos estratégicos que posibilitarán un desarrollo eficiente en la zona: cacao, café y arroz. Toda la estrategia descansa en cinco objetivos de largo plazo.

El primer objetivo de largo plazo está orientado al incremento en la productividad de arroz ya que la demanda nacional supera la oferta e incluso obliga a la importación de este cereal. En consecuencia, mediante objetivos de corto plazo como la instalación de un vivero que les permita acceder a semillas mejoradas y en condiciones de inocuidad, junto con campañas de formalización y promoción del producto de la zona se prevé incrementar de manera considerable los ingresos de los productores arroceros.

El segundo objetivo, centrado en el incremento de la producción de cacao, se ha planteado alcanzar dicha meta mediante la capacitación para la prevención de plagas y enfermedades que reduzca la merma y mejore la calidad del producto. Así, se espera que se reconozca la calidad del producto y se logre una identificación del cacao de Bagua. La promoción en la investigación y desarrollo en la cadena del cacao y la conformación de un clúster sobre el mismo permitirá la diferenciación del producto y su industrialización.

El tercer objetivo, está centrado en lograr una diferenciación por calidad. Considerando que las características geográficas no permiten la instalación de extensas plantaciones, se requiere una estrategia de productos de alta calidad con certificaciones de comercio justo y buenas prácticas agrícolas. Así se busca que el 90% de la producción sea de categoría superior destinado al mercado internacional.

El incremento en la producción, la reducción de costos mediante un adecuado manejo de los cultivos, así como un incremento en el precio por la diferenciación en calidad, tiene un impacto directo en el ingreso y bienestar de la población. Esas mejoras son un factor clave en la consecución de la visión propuesta.

El cuarto objetivo plantea mejorar las necesidades de la población al alcanzar un IDH superior al 0.5 mediante una mejora sustancial en los ingresos familiares, el nivel de logro educativo y esperanza de vida al nacer. El pilar de ingresos se logrará mediante los tres primeros OLP que serán el motor económico de la provincia, la mejora en la infraestructura educativa facilitará el incremento en los años de escolaridad y la cobertura de salud en la esperanza de vida. Considerando que la región ha incrementado la oferta educativa en los últimos años, es importante que se mejoren las condiciones básicas de cada centro, así como también de acceso a las tecnologías de información. Por otro lado, al incrementar la oferta de servicios de salud y al reducir la desnutrición se espera un aumento en la esperanza de vida.

El quinto objetivo está enmarcado en la mejora de la calidad de agua de los ríos de la provincia. La reducción en la cantidad de aguas residuales vertidas sin tratamiento tendrá un impacto directo en la salud de la población y cuidado el medio ambiente.

10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones a la Municipalidad Provincial son:

1. Tomar en consideración el presente plan estratégico a fin de alcanzar la visión propuesta
2. Difundir el presente plan estratégico a las autoridades de la región Amazonas para una mejor toma de decisiones en conjunto.
3. Asegurar la continuidad de los funcionarios de la Municipalidad de Bagua, que han demostrado un buen desempeño al obtener el índice de ejecución presupuestal más elevado en la región.
4. Iniciar el apoyo para la creación de los clústeres de café y cacao con los recursos no reembolsables de Innóvate Perú y de manera paralela, poner en marcha la construcción de un vivero municipal que asegure una propagación vegetal en

condiciones óptimas de salubridad y con variedades resistentes a plagas y de alta calidad.

5. Fortalecer los programas de extensión agraria a fin de que la asistencia técnica llegue a todos los productores y se incremente su rendimiento y reduzcan sus costos, con la consecuente mejora de ingresos.
6. Postular a los diferentes fondos de promoción para investigaciones y desarrollo de productos para que el cacao de la provincia pueda ser reconocido por su calidad y compita en diferenciación.
7. Promover las inversiones ofreciendo un escenario de estabilidad, eliminando las barreras burocráticas y dando facilidades en el otorgamiento de licencias de funcionamiento.

10.4. Futuro de Bagua

La implementación del presente plan estratégico permitirá alcanzar la visión propuesta de mejorar de manera notable el Índice de Desarrollo Humano que comprende variables como ingreso por habitante (S/ 1,000 al 2030 versus S/ 468 en 2012), mejora en la cobertura de salud, masificación de programas productivos como los emprendidos por FONCODES (Haku Wiñay y Noa Jayatai) y educación escolar completa. Todas estas acciones en su conjunto crearán las condiciones para incrementar la productividad e ingreso de la producción agrícola y posibilitará la creación de industrias y actividades conexas y complementarias. Así, se generarán mayores ingresos respetando la diversidad cultural. La revisión de las proyecciones de demanda de los cultivos estratégicos seleccionados muestra que existe un potencial de crecimiento importante que puede ser cubierto bajo diferentes estrategias (crecimiento de la producción en el arroz y nichos de mercado en el cacao y café) en beneficio de los productores de la provincia.

Finalmente, el respeto al medio ambiente evitará la depredación y las acciones en la mejora de calidad del agua tendrá un impacto no sólo ambiental sino en la salud de la población así como reducirá la posibilidad de futuros conflictos sociales por temas medio ambientales.



Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Políticas de Estado*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-deestado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/>.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2016). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2017). *Estadísticas Generales por Región*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/EST_GRAL_AMAZONAS/INDICADORES%20REGIONALES%20-%20AMAZONAS.xls
- América Economía. (2016). *Ranking Multilaterales 2016*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilaterales/ranking>
- Arias, C. (2010). El "baguazo": cómo informar. *Comunifé: revista de comunicación social*, 10(10), 140 – 147.
- Arrunátegui, C. (2010). Ideología y prensa escrita en el Perú: el caso Bagua. *Lexis. Revistad de Lingüística y Literatura*, 34(2), 353-368.
- Asociación de productores de Amazonas exporta 100 toneladas de cacao criollo orgánico a Italia. (2015, 6 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/asociacion-productores-amazonas-exporta-100-toneladas-cacao-criollo-organico-italia-2142968>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Indicadores Económicos III Trimestre de 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). Informe Macroeconómico - III Trimestre de 2017. *Notas de Estudios del BCRP*. 85. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-85-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). Gestión de las Reservas Internacionales - Setiembre 2017 *Notas de Estudios del BCRP*. 76. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-76-2017.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2018). *Gasto militar como porcentaje del PBI. Perú versus resto de países de Sudamérica*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>
- Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010, diciembre). Índice de competitividad regional del Perú. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.
- Bonilla, M. (2016, 06 de octubre). La producción de cacao baja en la provincia de Esmeraldas. *Revista Líderes*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-cacao-esmeraldas-clima-lluvia.html>.
- Brazilian Rice. (2018). Proyecto Brazilian Rice. Recuperado de <http://brazilianrice.com.br/es/sobre-o-projeto/>
- Castillo, L. (2016, 02 de febrero). Bagua: 350 Hectáreas de Arroz Serían Afectadas por Escasez de Lluvias. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/bagua-350-hectareas-de-arroz-serian-10225>
- CENTRUM Católica. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú - 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

- Comando Conjunto de las Fuerzas armadas (s.f.). *Misión*. Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/ccffaa/mision/>
- Comisión de la Promoción de Perú para la exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017). Ubicación, geografía y clima de Perú. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-es/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Comité de Cafetaleros de Huila. (2016). *Perfil de la caficultura Huilense*. Recuperado de https://huila.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestros_cafeteros/category/118
- Congreso de la República. (2016). *Carpeta Georeferencial de la región Amazonas*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/2.trimestre.1.amazonas.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *Política Nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnológica e innovación tecnológica*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf
- Consejo Nacional de Competitividad [CNC]. (2013). Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe %20Final%20Mapeo%20Clusters](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe_%20Final%20Mapeo%20Clusters)
- Constitución Política del Perú de 1993. Congreso Constituyente Democrático. Lima, Perú, 1993.
- Contraloría General de la República. (2017). Sistema de información de obras públicas - INFOBRAS. Recuperado de <http://munibagua.gob.pe/mpb/transparencia.php>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

- D'Alessio, F., Avolio, B., Del Carpio, L., Chávez, J., Muñoz, R., Condori, M., & Vizcarra, J. (2017). *Índice del progreso social de la mujer y el hombre en las regiones del Perú 2017*. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Dancourt, O., & Mendoza, W. (2016). *Intervención cambiaria y política monetaria en el Perú*. Lima, Perú: Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Decreto Legislativo 1252. Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y Deroga La Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Presidencia de la República del Perú (2016).
- Defensoría del Pueblo. (2009). *Informe de Adjuntía No 006-2009-DP/ADHPD Actuaciones Humanitarias Realizadas por la Defensoría del Pueblo con ocasión de los hechos ocurridos el 5 de Junio del 2009, en las Provincias de Utcubamba y Bagua, Región Amazonas, en el contexto del paro amazónico*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/varios/2009/informe-adjuntia-006-2009-DP-DHPD.pdf>
- Dirección Regional Agraria Amazonas. (2017). *Agencia Agraria de Bagua*. Recuperado de http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport//portal/index.html?depe_id=29#/tema/34
- Durán, L. A. (2013). Régimen del I.G.V. en la Amazonía Peruana: Alcance de la aplicación de beneficios luego de la vigencia de las Leyes N°s. 29647 Y 29661. *Foro Jurídico*, 12, pp. 264-276.
- Eto, G. (2010). *Bagua: Un conflicto en primera plana* (Tesis de Maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Fernández, J. (2013, 08 de marzo). Bagua, principal productor de cacao en la región de Amazonas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://jorgefer81.blogspot.pe/2013/03/bagua-principal-productor-de-cacao-en.html>.
- Fondo de Inversión en Telecomunicaciones [FITEL]. (2018a). *Mapa de la red dorsal nacional de fibra óptica*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/archivos/FI522bd6454757b.pdf>
- Fondo de Inversión en Telecomunicaciones [FITEL]. (2018b). *Proyectos 2018*. Recuperado de <http://fitel.gob.pe/archivos/FI5a69faa189b82.pdf>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017). *Perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de <http://www.imf.org/es/publications/weo>
- Fuentes, V. (2017). *Índice de competitividad regional. INCORE 2017*. Lima: Instituto Peruano de Economía.
- Gobernación de Huila. (2017). *Identificación del departamento*. Recuperado de <http://www.huila.gov.co/publicaciones/144/identificacion-del-departamento/>
- Gobierno Regional de Amazonas & Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana [IIAP]. (2010). *Zonificación ecológica y económica del departamento de Amazonas*. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/PUBL520.pdf>
- Gobierno Regional de Amazonas. (2012). *Plan estratégico institucional 2011-2016 del Gobierno Regional de Amazonas*. Recuperado de http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/transparencia/6_PEI-2011-2016.pdf
- Gobierno Regional de Amazonas. (2014). *Sistema de información regional*. Recuperado de <http://siar.regionamazonas.gob.pe/mapas/mapa-fisicopolitico-departamento-amazonas>

Gobierno Regional de Amazonas. (2016a). *Informe del estado del ambiente de la región Amazonas, 2016*. Recuperado de <http://siar.regionamazonas.gob.pe/documentos/informe-estado-ambiente-region-amazonas-2016>

Gobierno Regional de Amazonas. (2016b). *Plan de desarrollo regional concertado actualizado Amazonas al 2032*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/PDRC_Amazonas.pdf.

Gobierno Regional de Amazonas impulsa cadena de producción de café y cacao. (2016, 02 de abril). Radio Programas del Perú [RPP]. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/amazonas/gobierno-regional-de-amazonas-impulsa-cadena-de-produccion-de-cafe-y-cacao-noticia-950417>

Hinostroza, M. (2016). *Impacto financiero de la exoneración del impuesto general a las ventas en las empresas de la región amazónica* (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

Instituto Brasileiro e Estatística. (2018). Rio Grande do Sul. *Estrutura Territorial*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/geociencias-novoportal/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?t=destaques&c=43>

Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico. (s.f.). *Mapa general*. Recuperado de <http://geocatmin.ingemmet.gob.pe/geocatmin/>

Instituto Nacional de Defensa del Consumidor [INDECOPI]. (2016, 31 de agosto). *El Indecopi entrega décima denominación de origen cacao Amazonas Perú que contribuirá al desarrollo económico de más de 1,200 productores*. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-entrega-decima-denominacion-de-origen-cacao-amazonas-peru-que-contribuira-al-desarrollo-economico-de-mas-de-1-200-productores?inheritRedirect=false

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Sistema de consulta de resultados censales*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda 2007*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009a). Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050. *Boletín de Análisis Demográfico N° 36*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). Establecimientos censados por actividad económica, según ámbito político administrativo. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=2>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). Amazonas. *Sistema de información geográfica*. Recuperado de <http://sige.inei.gob.pe/test/atlas/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Tasa de analfabetismo de mujeres y hombres de 15 y más años de edad, según departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/analfabetismo-y-alfabetismo-8036/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Informe Técnico N° 01 Empleo Nacional. Trimestre: Ene-Feb-Mar 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/empleo-a-nivel-nacional-9721/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c, setiembre). *Perú: Panorama económico departamental*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_panorama-economico-departamental-jul2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf

Instituto Rio Grandense do Arroz. (2018). *Evolução da semeadura 2017/18*. Recuperado de http://www.irga.rs.gov.br/upload/20180209150806evolucao_da_seeadura_17_18_municipios.pdf

International Cocoa Organization [ICCO]. (2017). *Cocoa Market Review*. Recuperado de <https://www.icco.org/statistics/monthly-review-of-the-market.html>

- International Coffee Organization [ICO]. (2017). *Coffee Market Report*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-0417-e.pdf>
- Ipsos-Apoyo. (2017). Encuesta: ¿En qué instituciones confían los peruanos? Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/encuesta-instituciones-confian-peruanos-noticia-462214>)
- IIRSA Norte. (2016). *Ruta norte*. Recuperado de <https://www.iirsanorte.com.pe/mapa/>
- Juape, M. A. (2017, 7 de diciembre). Sunat busca revisión del régimen de exoneraciones e inafectaciones. *Gestión*, p 2.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000
- Koo, W: (2018, 2 de enero). Arroz Perú Importación 201. *Agrodata Perú*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2018/01/arroz-peru-importacion-2017-diciembre.html>
- León, J. C. (2017, 07 de marzo). Minagri busca que 100% del arroz que se consume a nivel nacional sea producido en Perú. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/minagri-busca-que-100-del-arroz-que-se-consume-a-nivel-nacio-13340>.
- Ley 6394. Creando la provincia de Bagua en el departamento de Amazonas. – Cambiando el nombre del pueblo de Bagua Chica, por Bagua, que se eleva a la categoría de ciudad.- Creando en dicha provincia los distritos de “El Cenepa” y “El Parco”; y, disponiendo que el distrito de Bagua Grande se denominará Visalot. Congreso de la República del Perú (1941).
- Ley 23832. Crean La Provincia de Condorcanqui en el Departamento de Amazonas, Cuya Capital Sera el Centro Poblado de Santa María de Nieva que se Eleva a la Categoría de Villa por la Presente Ley. Congreso de la República del Perú (1984).

- Ley 23843. Crean en el Departamento de Amazonas, en la provincia fronteriza de Bagua, la provincia de Uctubamba, cuya capital será el pueblo de Bagua Grande que se eleva a la categoría de ciudad. Congreso de la República del Perú (1984).
- Ley 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas. Congreso de la República del Perú (1997).
- Ley 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República del Perú (2000).
- Ley 27815. Ley de Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 29218. Ley de Demarcación y Organización Territorial de la Provincia Bagua en el Departamento Amazonas. Congreso de la República del Perú (2008).
- Ley 29785. Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Congreso de la República del Perú (2011).
- Ley 30693. Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2018. Congreso de la República del Perú. (2017).
- Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza [MCLCP]. (2014). *Acuerdo de gobernabilidad para el desarrollo humano e integral 2015 al 2018 de la provincia de Bagua*. Recuperado de https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/09/1.provincia_bagua_0.pdf
- Minagri: Perú es potencia mundial en producción de cacao de calidad. (2017, 24 de abril). *El Economista América*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/mercados->

eAm-peru/noticias/8312930/04/17/Minagri-Peru-es-potencia-mundial-en-produccion-de-cacao-de-calidad.html

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *La agroindustria molinera*.

Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/26-sector-agrario/arroz/223-la-agroindustria-molinera>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). *Informe del arroz*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11200:boletin-informe-de-arroz>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Boletín estadístico de producción agrícola y ganadera*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-de-produccion-agricola-y-ganadera>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017). *Inventario de Recursos turísticos*. Recuperado de

<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2018). *Sistema de información estadística de turismo*. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (sf). *Acuerdos Comerciales del Perú*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Inventario de Recursos Turísticos*.

Recuperado de <http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). *Deuda Pública*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/deuda-publica-sp-14826>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017b). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017c). *Marco Macroeconómico Multianual 2018 - 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017d). *Municipalidad Provincial de Bagua (MPB). Información Presupuestal*. Recuperado de http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=10104&id_tema=19&ver=#.WTYJ1MbSHVo
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017e). *Consulta amigable*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016). *Amazonas: ¿cómo vamos en educación?* Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=78536327-73b8-4c4a-ae44-bb7a05427df7&groupId=10156
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017a). *Estadística de la Calidad Educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017b). *Padrón de instituciones y programas educativos*. Recuperado de <http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2011). *Análisis regional de empresas industriales. Región Amazonas*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/>

RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_a
mazonas.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Estudio de diagnóstico de crecimiento.*

Región Amazonas. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/InformeFinal_Amazonas_PxP.pdf

Ministerio de Salud [MINSA]. (2017). *Sistema de información del estado nutricional*

(Indicadores nutricionales en niños menores de 3 y 5 años). Recuperado de

http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/programas/consulta_desnutricion_cronica.phtml?olayer=peru_des_cro_m5&ocampo=cod_dist&ovalor=010205

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Mapas viales por rutas nacionales.*

Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20RVN/PE-5NC.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017). *Inventario vial.* Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/vial.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018). *Estaciones autorizadas de*

radiodifusión a nivel nacional. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/autorizaciones/radiodifusion/estaciones_autorizadas.html

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011, 14 de julio). *Plan Nacional de Acción Ambiental*

PLANAA - Perú 2011-2021. Recuperado de http://www.MINAM.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2017). *Potencialidades naturales del territorio.*

Recuperado de <http://geoservidor.minam.gob.pe/consulta-zee/>

- Municipalidad Provincial de Bagua. (s.f.). *Organigrama de la Municipalidad Provincial de Bagua*. Recuperado de <http://munibagua.gob.pe/>
- Municipalidad Provincial de Bagua. (2012). *Reglamento de Organización y Funciones*. Recuperado de <http://munibagua.gob.pe/>
- Municipalidad Provincial de Bagua. (2018). *Recursos de la Municipalidad de Bagua*. Recuperado de <http://munibagua.gob.pe/mpb/transparecia.php>
- M&O Consulting. (2008). *Estudio de caracterización del potencial genético del cacao en el Perú*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/estudio_caracterizacion.pdf
- MVCS acordó dos APP por más de S/ 228 millones para construir PTAR en Bagua y Huancavelica. (2018, 05 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mvcs-acordo-dos-app-mas-s-228-millones-construir-ptar-bagua-y-huancavelica-224298>
- Organismo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017, Diciembre). *Seguimiento del mercado del arroz de la FAO*. 20, 4. Recuperado de <http://www.fao.org/3/I8317ES/i8317es.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2016). *Cobertura de telefonía móvil a nivel de centro poblado, por tecnología y por empresa operadora a nivel nacional, octubre 2016*. Recuperado de <http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>
- Perú posee 7.6 millones de hectáreas para cultivos agrícolas. (2010, 30 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/677273/peru-posee6-millones-hectareas-cultivos-agricolas>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto

- Porter, M., Stern, S. & Green, M. (2017). *Índice de progreso social 2017*. Recuperado de <https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>
- Proexpansion. (2014, 27 de noviembre). *Regiones productivas: Amazonas*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/841-regiones-productivas-amazonas>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2014). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Human Development Report 2016. Human Development for Everyone: Technical notes*. Recuperado de hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2016_technical_notes.pdf
- Resolución de Gerencia General Regional N° 005-2013- Gobierno Regional Amazonas/GGR. Normas sobre la ética en la conducta y desempeño de los funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Amazonas. Gobierno Regional Amazonas (2013).
- Rikolto. (2016). *CACAO en Esmeraldas, Ecuador*. Recuperado de <https://sudamerica.rikolto.org/es/project/cacao-en-esmeraldas-ecuador#tab-story>
- Sánchez, L. (2017, 27 de agosto). Huila líder en producción, aroma y sabor de café. *El Diario de Huila*. Recuperado de <https://www.diariodelhuila.com/huila-lider-en-produccion-aroma-y-sabor-de-cafe>
- Shady, R. (1971). *Bagua: Una secuencia del periodo formativo en la cuenca inferior del río Utcubamba*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016a). *Amazonas*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_AMAZONAS.PDF

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016b). *Ficha comercial cacao*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_productoinit&pnomproducto=Cacao&pproducto=49&scriptdo=cc_fp_init

Transparencia Internacional. (2016). *Índice de percepción de la corrupción*. Recuperado de http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf

Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua [UNIBAGUA]. (2017). *Carreras profesionales*. Recuperado de <http://unibagua.edu.pe/2/>

Werner, A. (2017). Recuperación económica en América Latina y el Caribe: Historia de dos ajustes. *Diálogo a Fondo El blog del FMI sobre temas económicos de América Latina*. Recuperado de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=7933>

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

Yamada, G., Castro, J., & Oviedo, N. (2016). *Revisitando el coeficiente de Gini en el Perú: El rol de las políticas públicas en la evolución de la desigualdad. Documento de Discusión CIUP DD 1606*. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1423/DD1606.pdf?sequence=1>

Apéndice A: Relación de Centros Poblados de la Provincia de Bagua

Tabla A1.

Relación de Centros Poblados en el Distrito de Bagua

N°	Nombre de Centro Poblado	N°	Nombre de Centro Poblado
1	Acerillo	31	Nuevo Porvenir
2	Palmira	32	Arenal
3	Choloquillo	33	Santa Rosa
4	Las Juntas	34	Miravalles
5	El Horno	35	San Jose del Arenal
6	Peca Palacios	36	Chomza La Union
7	Churiaco	37	El Potrerillo
8	Bagua	38	Paraiso
9	Mel	39	Humbate
10	Rentema	40	Nueva Florida
11	Chullo	41	San Isidro
12	Lala	42	Union Progreso
13	La Palma	43	Yacupe
14	La Peca	44	Limonyaco Alto
15	Tomaque	45	Nueva Victoria
16	Arrayan	46	Shambo
17	Espital	47	Achaguay Bajo
18	Naranjos		
19	Guadalupe		
20	Casual		
21	Mullucashe		
22	Tranquilla		
23	San Luis		
24	Chomza Alta		
25	Achaguay Alto		
26	Almendral		
27	Guayaquil		
28	San Lorenzo		
29	El Triunfo		
30	San Francisco		

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda”, por INEI, 2007, “Sistema de Focalización de Hogares”, por INEI, 2013, y “IV Censo Nacional Agropecuario”, por INEI, 2012. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/sayhuite.php>)

Tabla A2.

Relación de Centros Poblados en el Distrito de Aramago

Nº	Nombre de Centro Poblado	Nº	Nombre de Centro Poblado	Nº	Nombre de Centro Poblado
48	El Eucalipto	78	Palmito	108	Roble
49	La Primavera	79	Pajonal	109	Tsuntsunsa
50	La Libertad (C.P.L.)	80	Reserva Ujucano (Ujucamu)	110	Tipuco
51	El Muyo (C.P.L.)	81	Nueva Esperanza	111	La Colmena
52	Aramango	82	Naranjos	112	Perlamayo
53	Santo Domingo	83	Pomabamba	113	Tutumberos
54	Corazon de Maria	84	Numparque	114	Alto Peru
55	Campo Bonito	85	El Laurel	115	Mirana
56	Miraflores	86	Monte Seco	116	Palmeras
57	Nuevo Ilucan	87	La Palma	117	Vista Alegre
58	Clavel	88	Chabaca	119	Nuevo Venceremos (La Union)
59	Buenos Aires	89	Sol Naciente	120	Arenal
60	Eucalipto Perú	90	Las Guayusas	121	Zapotal
61	Magdalena	91	Copallin De Aramango	122	Sanjuan De Dios
62	Valencia	92	Santa Clara	123	Chontas
63	El Palmito	93	El Limon	124	Montenegro
64	San Cristobal	94	Mirador	125	Soldado Oliva
65	Nuevo Progreso	95	San Antonio	126	Tutumberos
66	Nuevo Guayaquil	96	Selva Verde	127	El Tayo
67	El Eucalipto	97	Flor De La Viña	128	Shawe
68	Tesoro	98	Union Malvinas	129	Najen
69	La Viña	99	Jangala	130	Campo Seis
70	El Laurel	100	El Cedron	131	Villa Flor
71	Lanche Pata	101	Nuevo Jerusalem (La Perla)	132	Numpatkaim
72	Santa María	102	San Francisco	133	Lumba
73	Nuevo Oriente	103	Nuevo Progreso	134	Paik
74	Guayaquil	104	Bellavista	135	Shaim
75	El Porvenir	105	Puerto Pomara	136	Yamakai
76	La Hermosa	106	Poerto Perlamayo		
77	Sunsunsa	107	Chinganza		

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda”, por INEI, 2007, “Sistema de Focalización de Hogares”, por INEI, 2013, y “IV Censo Nacional Agropecuario”, por INEI, 2012. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/sayhuite.php>)

Tabla A3.

Relación de Centros Poblados en el Distrito de Copallin

N°	Nombre de Centro Poblado	N°	Nombre de Centro Poblado
137	La Cruz	154	El Porvenir
138	Lluhuana	155	El Roble
139	Palo Grande	156	San Antonio
140	Pomalca	157	San Roque Wacson
141	Chunguina Baja	158	Alenya
142	Santa Ana	159	Santa Cruz De Morochal
143	Santa Clara	160	San Jose Alto
144	Miraflores	161	El Yuyo
145	El Chalan	162	Chonza Media
146	San Jose Bajo	163	Pan De Azucar
147	La Pradera	164	Caña Brava
148	Copallin	165	Cambio Pitec
149	Chunguina Alta	166	Chonza Baja
150	Palacios	167	Chonza Laguna
151	Huaranguillo	168	Nuevo Retiro (Santa Elena)
152	Monte De Los Olivos	169	Lirio De Los Valles
153	La Palma	170	Palma Cedral

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda”, por INEI, 2007, “Sistema de Focalización de Hogares”, por INEI, 2013, y “IV Censo Nacional Agropecuario”, por INEI, 2012. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/sayhuite.php>)

Tabla A4.

Relación de Centros Poblados en los Distritos de El Parco y La Peca

N°	Nombre Distrito	Nombre de Centro Poblado
171	El Parco	San Jose
172		Macacuna
173		Tañuspillo
174		Tolopampa
175		Buenos Aires
176		El Parco
177		Chepen
178		San Luis
179		Puerto Bolivar
180		Tañuspe
302	La Peca	La Peca

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda”, por INEI, 2007, “Sistema de Focalización de Hogares”, por INEI, 2013, y “IV Censo Nacional Agropecuario”, por INEI, 2012. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/sayhuite.php>)

Tabla A5.

Relación de Centros Poblados en el Distrito de Imaza

N°	Nombre de Centro Poblado	N°	Nombre de Centro Poblado
181	Teesh	213	Shimpuents
182	Numpatkaim	214	Chipe
183	Pakuy	215	Agkushp
184	Yangunga	216	Kusu Chico
185	Umukay	217	Nuevo Chota
186	Bethel Jayais	218	San Rafael Winchu
187	Wawas	219	Samaren
188	Wichim	220	Alto Shimutas
189	Chinim	221	Imacita
190	Pagki	222	Chiriaco
191	Sukutin	223	Pongo
192	Alto Wawas	224	Wee
193	Chayu Atmsamu	225	Tagke Entsa
194	Almendro	226	Sijiak
195	Durand	227	Tunim
196	Yupicusa	228	Pakui
197	San Ramon	229	Wayampiak (Tuyankuwas)
198	Puerto Pacuy	230	Kaya Washu
199	Villa Hermosa	231	Nuevo Huancabamba
200	Curva	232	Cocha Verde
201	Umukay	233	Centro Wawik
202	Nuevo Horizonte	234	Aguas Turbias
203	Epemimu	235	Michanac
204	Mesones Muro	236	Villa Rica
205	Alto Dapinza	237	Achu
206	Nazareth	238	Wawiko Wawico
207	Numparque	239	Shijap
208	Wawaim (Tuntunkus)	240	San Mateo
209	Tsag Entsa	241	Emat
210	Tuntungos	242	Chapi
211	Alto Wawim	243	Nuevo Belen
212	Bakants	244	San Pablo

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda”, por INEI, 2007, “Sistema de Focalización de Hogares”, por INEI, 2013, y “IV Censo Nacional Agropecuario”, por INEI, 2012. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/sayhuite.php>)

Tabla A5.

Relación de Centros Poblados en el Distrito de Imaza (Continuación)

N°	Nombre de Centro Poblado	N°	Nombre de Centro Poblado
245	Nueva Vida	274	Kusu Chapi
246	Pitug	275	Huantza
247	Wachins	276	Kampanentsa
248	Inayua	277	Putuim
249	Chicais	278	Kusuim
250	Jempets	279	Kusu Grande
251	Listra	280	La Union
252	Nuevo Jerusalem	281	Tupac Amaru I
253	Chinim	282	Bichanak
254	Uyac Entsa	283	Alan Garcia (Tres Puentes)
255	Porvenir	284	Nueva Esperanza
256	Kusu	285	Bukuig
257	Ubukai	286	Uut
258	Wee	287	Ayai Entsa
259	Shushug	288	Saunak
260	Meente	289	Chinim
261	Rio Escondido	290	Wajuyak
262	Boca De Lobo	291	Shushui
263	Sawi Entsa	292	Nuevo Salen
264	Uyuentsa	293	Nuevo Samaria
265	Chija	294	Kusu Kunchin
266	Nayumpin	295	Wampintsa
267	Pumpu	296	Yanat
268	Paantam	297	Kucha
269	Sukutin	298	Numpatkaim
270	Temashnum	299	Achu
271	Yamayakat	300	Nayap
272	Kunchin	301	Bakaig Kunchin
273	Dushid		

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda”, por INEI, 2007, “Sistema de Focalización de Hogares”, por INEI, 2013, y “IV Censo Nacional Agropecuario”, por INEI, 2012. (<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/sayhuite.php>)

Apéndice B: Mapas viales de la Región y Provincia de Bagua

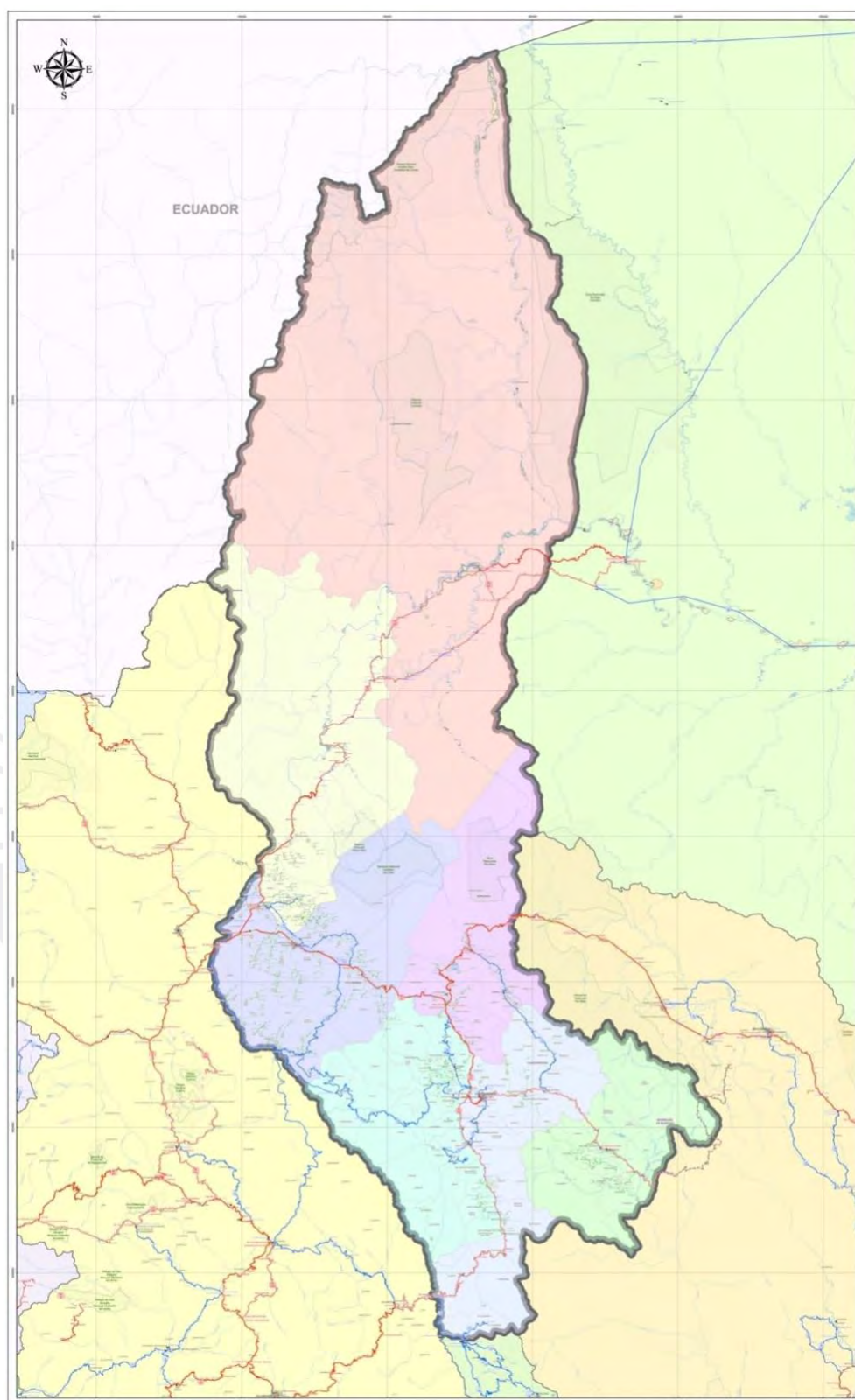


Figura B1. Mapa de vías nacionales que atraviesan Amazonas.
Tomado de “Inventario Vial”, por Dirección General de Caminos y Ferrocarriles, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017.
(<http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/vial.html>)

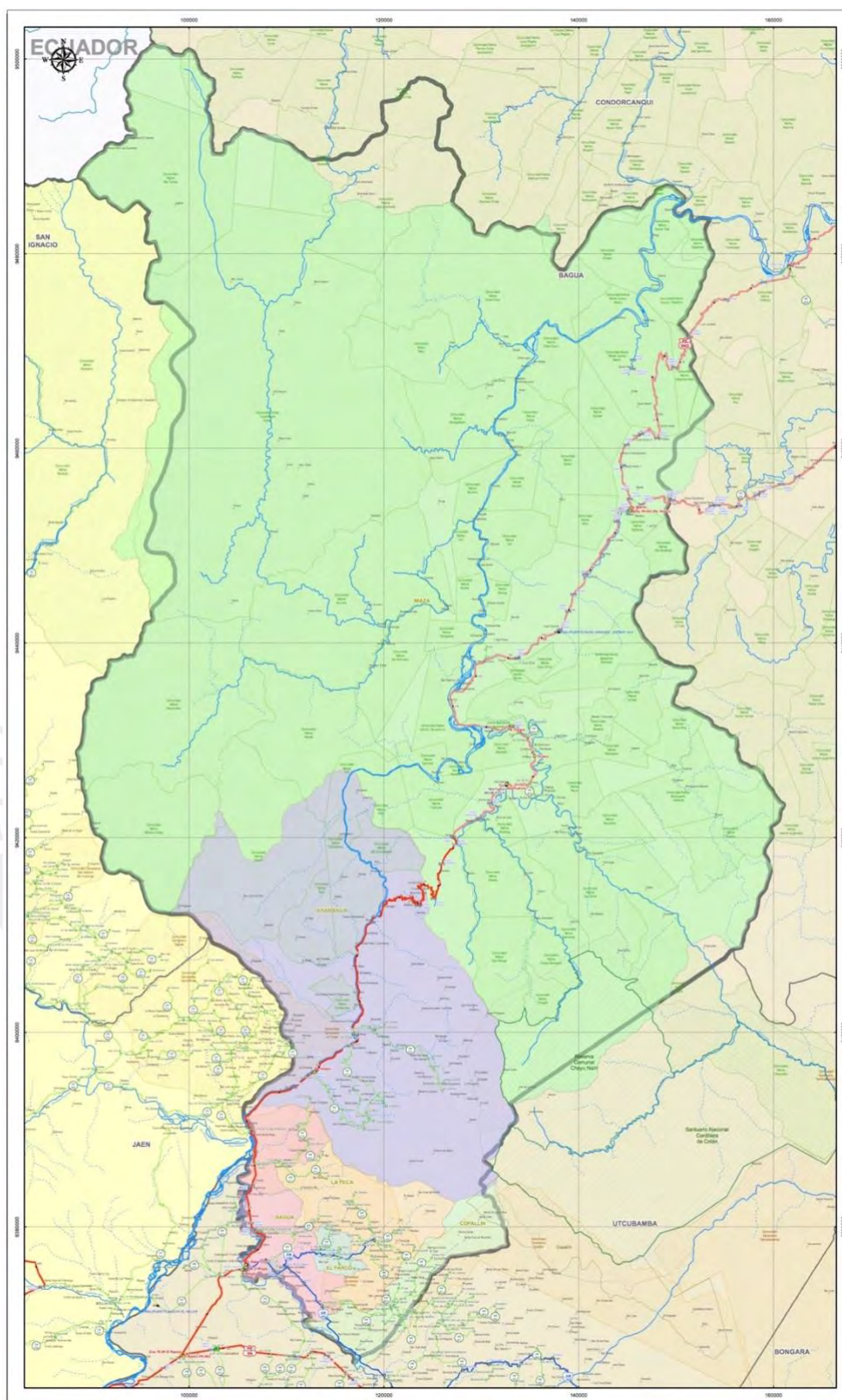


Figura B2. Mapa de vías nacionales que atraviesan la provincia de Bagua. Tomado de “Inventario Vial”, por Dirección General de Caminos y Ferrocarriles, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017 (<http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/vial.html>).

Apéndice C: Cálculo de Índice de Desarrollo Humano

Tabla C1.

Actualización en el cálculo del IDH en el informe mundial

Dimensión	Indicador	
	1990	2010
Esperanza de vida al nacer (I _{ev})	Esperanza de vida al nacer	Esperanza de vida al nacer
Logro educativo (I _{ed})	Alfabetismo personas de 15 años a más	Años de educación promedio de las personas de 25 años a más
	Tasa bruta de matriculación (primaria, secundaria y superior)	Años esperados de educación
	Cálculo del logro educativo	
	2/3 (alfabetismo) + 1/3 (tasa bruta de matriculación)	(Años de educación promedio * años esperados de educación) 0.5
Ingresos (I _{ing})	Producto interno bruto (PBI) per cápita (PPA en US\$)	Ingreso nacional bruto (INB) per cápita (PPA en US\$)
Cálculo del IDH	$1/3 * (I_{ev}) + 1/3 * (I_{ed}) + 1/3 * (I_{ing})$	$(I_{ev})^{1/3} * (I_{ed})^{1/3} * (I_{ing})^{1/3}$

Nota. Adaptado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible”, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014. (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>)



Tabla C2.

Comparación de componentes IDH mundial e IDH nacional

Variable	Indicador		Razones de la diferencia
	IDH de informe mundial	IDH calculado en el Perú	
Esperanza de vida al nacer (I _{ev})	74.2	74.3	Redondeos en la acumulación distrital
Logro educativo (I _{ed})	Años promedio de educación: 8.7	Población de 18 años con educación secundaria completa o más: 67.87%	Empleo de otra variable, debido a la necesidad de datos desgregados a escala distrital
	Años esperados de escolaridad: 13.2	Años de educación en la población a partir de 25 años: 9.0	
Ingresos (I _{ing})	Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita: US\$ 9377 (PPA US\$ 2005)	Ingreso familiar per cápita mensual: PEN 696.9	
IDH	2003: 0.691	2003: 0.3549	El IDH calculado para el informe mundial utiliza valores de escala nacional. El IDH calculado para el informe nacional tiene escala distrital: se elabora a partir de los cálculos de las variables para los 1,834 distritos del país.
	2007: 0.716	2007: 0.3952	
	2010: 0.733	2010: 0.4832	
	2011: 0.738	2011: 0.4906	
	2012: 0.741	2012: 0.5058	

Nota. Adaptado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible”, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2014. (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>)