

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PROVINCIA DE OTUZCO

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

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

PRESENTADO POR

Joseph Gerald Ibañez Echevarria

Juan Amílcar Guzmán Lizárraga

Keyla Denis Ponce Loloy

Pedro José Villanueva Cruz

Asesor: Igor Leopoldo Loza Geldres

Trujillo, Agosto 2018

Agradecimientos

Son muchas las personas a las que debemos agradecer, y en representación de ellos queremos expresar nuestra gratitud y aprecio al profesor Igor Loza Geldres, no sólo por las clases impartidas y el apoyo impecable durante las horas de asesoría sino también por la nobleza y gentileza que tuvo con nosotros en todo momento.

También queremos extender estos agradecimientos a cada uno de los profesores que tuvo que sacrificar sus fines de semana para estar con nosotros en las aulas de Centrum, aun así cada clase magistral era un desprendimiento de conocimiento que paulatinamente absorbíamos e integrábamos, con lo cual ha hecho posible realizar este planeamiento estratégico.

Finalmente agradecemos a todos nuestros compañeros de aula, quienes más que eso se convirtieron en nuestros amigos de toda la vida, ellos quienes supieron apoyarnos en los momentos de flaqueza e hicieron que esta maestría sea una experiencia de vida.

Dedicatorias

A mi esposa Mariela, de quien tomé tiempo de compartir y su comprensión cada fin de semana fue incondicional, quien me acompañó en esta aventura que ahora finaliza pero queda para toda la vida. A mi mamá Elena y hermanos quienes hicieron lo posible para continuar alentándome a seguir.

Joseph Ibáñez

Primero agradecer a Dios por darnos fuerza y sabiduría para emprender este reto, a mi esposa Karito, por su apoyo incondicional y comprensión durante toda la maestría, a mi mamá Grimaldina y la memoria de mi padre Rubén, a mis hermanos, por el apoyo constante en esta etapa de superación que me permite seguir creciendo profesionalmente y como persona.

Pedro Villanueva

A mis padres Lorenzo y María muchos de mis logros se los debo a ustedes; a mi esposa e hijos Jullie, Milko, Camila y Emily por su comprensión e incondicional apoyo en estos años de fines de semana en clases, apoyándome en los momentos difíciles a seguir adelante en busca de mis metas; ustedes son mi principal motivación.

Juan Guzmán

Agradezco a Dios por ser el dador de la sabiduría, a mis padres Carmen y Roberto y a mi hermano Roberth por su incondicional apoyo y consejos de comprensión en estos años de muchos retos pero que a la vez son enseñanzas de vida, ustedes son mi mejor inspiración.

Keyla Ponce

Resumen ejecutivo

La presente investigación se realizó con la finalidad de elaborar un planeamiento estratégico para la provincia de Otuzco, que pertenece a la región La Libertad; esta provincia está posicionada por sus festividades religiosas hacia la virgen de la puerta, sin embargo, luego de un análisis situacional se constató que la provincia tiene potencialidades que debería explotar y así minimizar las barreras que no le permite desarrollarse como otros que si lo hacen dentro de la misma región.

El desarrollo de la provincia de Otuzco es de acuerdo a los intereses propios pero alineados a los intereses del Perú; luego de diversas visitas de campo, entrevistas a autoridades y pobladores y contrastar con las referencias bibliográficas se planteó una visión centrada en sus atractivos turísticos, sin dejar de lado la fe religiosa, para un horizonte de tiempo al 2026, año en el que se espera ser una de las cuatro primeras provincias turísticas de la región La Libertad.

Para lograr que la provincia sea reconocida, como lo indica su visión, se ha planteado objetivos bastante retadores pero a la vez realizables a largo plazo, cada uno de estos objetivos fueron desagregados en otros objetivos más específicos, los cuales se tendrán que ir cumpliendo en el corto plazo; todos los objetivos están concatenados a los intereses de la provincia.

Finalmente, los resultados que se obtenga en este planeamiento se lograrán siempre y cuando se implementen las estrategias que fueron analizadas considerando la situación actual de la provincia, y que a la vez pasaron por una serie de filtros para realmente asegurarse que estas estrategias son las adecuadas para la provincia de Otuzco.

Abstract

The present investigation was carried out with the purpose of elaborating a strategic planning for the province of Otuzco, that belongs to the La Libertad region; this province is positioned for its religious festivities towards the virgin of the door, however, after a situational analysis it was found that the province has potentialities that should exploit and thus minimize the barriers that prevent it from developing as others do in from the same region.

The development of the province of Otuzco is in accordance with its own interests but aligned with the interests of Perú; After several field visits, interviews with authorities and residents and contrast with the bibliographical references, a vision centered on its tourist attractions was raised, without neglecting the religious faith, for a time horizon to 2026, year in which it is expected to be one of the first four tourist provinces from the La Libertad region.

In order to achieve recognition of the province, as indicated by its vision, it has set itself challenging objectives but at the same time achievable in the long term, each of these objectives were disaggregated into other more specific objectives, which will have to be fulfilled in the short term; all the objectives are concatenated to the interests of the province.

Finally, the results obtained in this planning will be achieved as long as the strategies that were analyzed considering the current situation of the province are implemented, and that at the same time went through a series of filters to really make sure that these strategies are adequate for the province of Otuzco.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xviii
Capítulo I: Situación General de Otuzco.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones.....	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	16
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	24
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Otuzco.....	26
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	26
3.2.1 Condiciones de los factores.....	27
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	29
3.2.3 Estrategia, cultura y rivalidad de las empresas	35
3.2.4 Influencia del análisis en la provincia de Otuzco.....	38

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	39
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	39
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	42
3.3.3 Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S).....	46
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	48
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	52
3.5 La Provincia de Otuzco y sus Competidores.....	53
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	53
3.5.3 Amenaza de sustitutos.....	54
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	54
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	55
3.6 La Provincia de Otuzco y sus Referentes.....	56
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	59
3.8 Conclusiones.....	60
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	62
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	62
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	62
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	65
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	72
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	79
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	80
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	84
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	86

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	86
4.3 Conclusiones.....	88
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Otuzco y Objetivos de Largo Plazo	89
5.1 Intereses de la Provincia de Otuzco.....	89
5.2 Potencial de Otuzco	91
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Otuzco.....	103
5.4 Matriz de Intereses de Otuzco (MIO).....	105
5.5 Objetivos de Largo Plazo	106
5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1	106
5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2	106
5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3	106
5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4	106
5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5	106
5.6 Conclusiones.....	106
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	108
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	108
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	110
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	112
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	113
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	114
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	115
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	116
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	119
6.9 Matriz de Ética (ME).....	120
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	122

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	122
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	124
6.13 Conclusiones.....	125
Capítulo VII: Implementación Estratégica	126
7.1 Objetivos de Corto Plazo	126
7.1.1 Objetivos de corto plazo del OLP 1	126
7.1.2 Objetivos de corto plazo del OLP 2	127
7.1.3 Objetivos de corto plazo del OLP 3	127
7.1.4 Objetivos de corto plazo del OLP 4	129
7.1.5 Objetivos de corto plazo del OLP 5	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)	131
7.3 Políticas de cada Estrategia	132
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Otuzco	135
7.5 Medio Ambiente y Ecología.....	136
7.6 Recursos Humanos	137
7.7 Gestión del Cambio	138
7.8 Conclusiones.....	138
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	140
8.1 Perspectivas de Control	140
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	140
8.1.2 Procesos.....	141
8.1.3 Clientes.....	141
8.1.4 Financiera	141
8.2 Tablero de Control Balanceado	142
8.3 Conclusiones.....	142

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Otuzco	144
9.1 Análisis Competitivo de Otuzco.....	144
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia	161
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Otuzco	161
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	161
9.5 Conclusiones.....	162
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	163
10.1 Plan Estratégico Integral.....	163
10.2 Conclusiones Finales	163
10.3 Recomendaciones Finales.....	165
10.4 Futuro de la Organización	166
Referencias.....	168
Apéndice A: Entrevista I.....	185
Apéndice B: Entrevista II.....	188
Apéndice C: Figuras de Otuzco	190

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Otuzco: Superficie, Capital Legal y Calificación de Creación Según Distrito</i>	3
Tabla 2	<i>Población, Densidad Poblacional y Altitud de La Libertad y Provincias 2017</i>	4
Tabla 3	<i>Evaluación de la Visión para la Municipalidad de Otuzco</i>	10
Tabla 4	<i>Evaluación de la Visión Propuesta la Provincia de Otuzco</i>	10
Tabla 5	<i>Evaluación de la Misión para la Provincia de Otuzco</i>	12
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	18
Tabla 7	<i>Exportación e Importación FOB: Julio 2017(Variación Porcentual)</i>	29
Tabla 8	<i>Exportación Principales Países: Julio 2017</i>	30
Tabla 9	<i>Ranking de Países (Bloques económicos) Enero – Diciembre 2016</i>	32
Tabla 10	<i>Perfil del Turista Extranjero y Vacacionista Nacional que Visita el Perú, 2016</i>	34
Tabla 11	<i>Identificación de los Principales Clúster en el Perú</i>	36
Tabla 12	<i>Cámaras y Asociaciones de La Libertad 2014</i>	38
Tabla 13	<i>Valor Agregado Bruto 2011 – 2016 de La Libertad Según Participación de Actividades Económicas</i>	43
Tabla 14	<i>Longitud de la Red Vial 2005 – 2012</i>	43
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	52
Tabla 16	<i>Análisis de la Atractividad de Otuzco</i>	56
Tabla 17	<i>Matriz Perfil Competitivo de Otuzco (MPC)</i>	59
Tabla 18	<i>Matriz Perfil Referencia de Otuzco (MPR)</i>	60
Tabla 19	<i>Total de Empresas Activas Según Provincias de La Libertad 2011</i>	64

Tabla 20	<i>Número de Empresas Manufactureras Activas por Tamaño de Empresas Según Provincias de La Libertad 2011</i>	65
Tabla 21	<i>Principales Festividades Religiosas de Otuzco</i>	68
Tabla 22	<i>Principales Lugares Turísticos Provincia y Distrito 2012</i>	69
Tabla 23	<i>Principales Lugares Turísticos del Distrito Usquil 2018</i>	70
Tabla 24	<i>Evolución de las Variables Agrícolas por Campaña 2007-2011</i>	72
Tabla 25	<i>Red Vial de La Libertad y Provincias, 2011</i>	73
Tabla 26	<i>Ejes Viales de la Provincia de Otuzco, 2007</i>	75
Tabla 27	<i>Vehículos, Distancia y Tiempo de Trujillo a cada Distrito de la Provincia de Otuzco, 2007</i>	76
Tabla 28	<i>Corredores Viales de la Región La Libertad - 2017</i>	797
Tabla 29	<i>Ingresos Económicos de Otuzco 2014-2017 (Miles de Soles)</i>	79
Tabla 30	<i>Presupuesto Ejecutado y Saldo, 2008-2011 (Miles de Soles)</i>	80
Tabla 31	<i>Fuentes de Financiamiento Provincia de Otuzco, 2008 - 2011 (Nuevos Soles)</i>	80
Tabla 32	<i>Tasa de Desempleo de la Población, 2004 - 2016</i>	81
Tabla 33	<i>Población Económicamente Activa – PEA, Otuzco, según Censo 2007</i>	81
Tabla 34	<i>Condición y Ubicación del Distrito, por Nivel de Pobreza 2007</i>	82
Tabla 35	<i>Condición y Ubicación del Distrito, por Nivel de Pobreza 2009</i>	82
Tabla 36	<i>Condición de Pobreza y Ubicación del Distrito por Nivel de Pobreza 2013</i>	83
Tabla 37	<i>Lista de Emisores Radiales de Otuzco</i>	85
Tabla 38	<i>Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	87
Tabla 39	<i>Evolución de la Población de La Libertad y Provincias 1981 – 2022</i>	92
Tabla 40	<i>Principales Indicadores Demográficos de Otuzco</i>	92

Tabla 41	<i>Tabla de Climas Histórica</i>	93
Tabla 42	<i>Arribo de Turistas Extranjeros y Vacacionistas Nacionales a las Provincias de la Región La Libertad, 2015 – 2017.</i>	98
Tabla 43	<i>Proyecciones de Pernoctaciones de Visitantes en la Provincia de Otuzco y aporte al PBI de la Región La Libertad, 2010 – 2016.</i>	98
Tabla 44	<i>Perfil del Turista Extranjero y Vacacionista Nacional que Visita La Libertad, 2016</i>	99
Tabla 45	<i>Yacimientos Mineros de Otuzco.</i>	100
Tabla 46	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Otuzco (MIO)</i>	105
Tabla 47	<i>Matriz FODA de la Provincia de Otuzco.</i>	109
Tabla 48	<i>Matriz PEYEA de la Provincial de Otuzco</i>	111
Tabla 49	<i>Participación de Exportación de la Provincia de Otuzco</i>	112
Tabla 50	<i>Matriz de Decisión de la Provincia de Otuzco</i>	117
Tabla 51	<i>Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Otuzco</i>	118
Tabla 52	<i>Matriz Rumelt de la Provincia de Otuzco</i>	120
Tabla 53	<i>Matriz Ética de la Provincia de Otuzco</i>	121
Tabla 54	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de Otuzco</i>	122
Tabla 55	<i>Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	123
Tabla 56	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	124
Tabla 57	<i>Distribución del Gasto del Presupuesto 2017 del Gobierno Regional de La Libertad</i>	131
Tabla 58	<i>Distribución del Gasto del Presupuesto 2017 del Gobierno Regional de La Libertad</i>	132
Tabla 59	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP</i>	133

Tabla 60	<i>Políticas de la Provincia de Otuzco</i>	134
Tabla 61	<i>Tablero de Control</i>	143
Tabla 62	<i>Resultado Ranking Pilar Economía 2010 – 2016 de La Libertad</i>	150
Tabla 63	<i>Distritos con Mayor Incidencia de Pobreza Total, 2013</i>	151
Tabla 64	<i>Distrito con Menos Incidencia de Pobreza Total, 2013</i>	151
Tabla 65	<i>Población Otuzco, Condición de Pobreza por Intervalo de Confianza, Según Distrito, 2013</i>	152
Tabla 66	<i>Resultado Ranking Pilar Empresas 2010 – 2016 de La Libertad</i>	152
Tabla 67	<i>Top 20 Empresas de La Libertad</i>	153
Tabla 68	<i>Resultado Ranking Pilar Gobierno 2010 – 2016 de La Libertad</i>	154
Tabla 69	<i>Nivel de Ejecución del Presupuesto Institucional Modificado de Otuzco 2016</i>	155
Tabla 70	<i>Resultado Ranking Pilar Infraestructura 2010 – 2016 de La Libertad</i>	155
Tabla 71	<i>Resultado Ranking Pilar Personas 2010 – 2016 de La Libertad</i>	158
Tabla 72	<i>Resultado Según Nivel de Educación Alcanzado de La Libertad Censo 1993 y 2007</i>	158
Tabla 73	<i>La Libertad: Población Censada de 15 a más Años con Nivel de Educación Alcanzado 2007</i>	159
Tabla 74	<i>Plan Estratégico Integral</i>	167

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa de la provincia de Otuzco.	1
<i>Figura 2.</i>	Uso de computadoras en las empresas.	21
<i>Figura 3.</i>	Organigrama del Ministerio de defensa.	23
<i>Figura 4.</i>	Evolución de las exportaciones no tradicionales Peruanas 2018.	31
<i>Figura 5.</i>	Llegada de turistas internacionales 2004 – 2017.	33
<i>Figura 6.</i>	Departamentos más visitados por turistas internacionales 2015.	34
<i>Figura 7.</i>	PBI per cápita periodo 2000 - 2015.	35
<i>Figura 8.</i>	Población ocupada asalariada, según departamento 2016.	44
<i>Figura 9.</i>	Perú: Ingreso Promedio Mensual Según Departamento 2016.	45
<i>Figura 10.</i>	Perú: Tasa de Crecimiento del Ingreso Promedio Mensual Según Departamento 2011-2016.	46
<i>Figura 11.</i>	Población proyectada por región, 2015.	46
<i>Figura 12.</i>	Mapa de grupos de regiones con niveles de pobreza total semejantes estadísticamente, 2015.	47
<i>Figura 13.</i>	Perú: Tasa de Desnutrición 2007-2016.	48
<i>Figura 14.</i>	Hogares que acceden al servicio de internet 2004-2015.	49
<i>Figura 15.</i>	Perú: Proporción de jóvenes y adultos que usan internet 2007-2016.	50
<i>Figura 16.</i>	Virgen de Guadalupe.	57
<i>Figura 17.</i>	Virgen de Fátima.	58
<i>Figura 18.</i>	Organigrama Municipal de la Provincia de Otuzco.	63
<i>Figura 19.</i>	Vías de acceso provincia Otuzco.	74
<i>Figura 20.</i>	Principales vías de la provincia de Otuzco y sus distritos.	78
	Tomado de Mapa provias del Departamento de La Libertad, 2017.	78
<i>Figura 21.</i>	Virgen de la Puerta.	94

<i>Figura 22.</i> Mirador de Usquil	95
<i>Figura 23.</i> Baños termales de Huranchal.....	96
<i>Figura 24.</i> Mapa Proyecto Especial Salaverry – Juanjuí.....	102
<i>Figura 25.</i> Gráfica de Matriz PEYEA.	110
<i>Figura 26.</i> Matriz Boston Consulting Group para la provincia de Otuzco.....	113
<i>Figura 27.</i> Matriz IE de la provincia de Otuzco	114
<i>Figura 28.</i> Matriz de la Gran Estrategia para la provincia de Otuzco	115
<i>Figura 29.</i> Estructura Organizacional Propuesta de Otuzco.....	135
<i>Figura 30.</i> Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index) 145	
<i>Figura 31.</i> Índice de Competitividad Regional 2013-2014 (CNCF).....	147
<i>Figura 32.</i> Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016	148
<i>Figura 33.</i> Resultados Generales del ICRP 2014 al 2016	149
<i>Figura 34.</i> Estructura del ICR.....	150
<i>Figura 35.</i> Nuevos Corredores Viales en La Libertad.....	156
<i>Figura 36.</i> Tendido de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en La Libertad.....	157
<i>Figura 37.</i> Cobertura de Salud en La Libertad y provincias 2007.....	160
<i>Figura 38.</i> Distribución y concentración de establecimientos de salud a nivel provincial 2016	160

Lista de Figuras de Otuzco

<i>Figura 1.</i>	Templo de la virgen de la Puerta en Otuzco	196
<i>Figura 2.</i>	Visita y peregrinaje al Templo de la virgen de la Puerta	196
<i>Figura 3.</i>	Instalaciones de comercio ambulatorio en la plaza de armas	197
<i>Figura 4.</i>	Instalaciones de comercio ambulatorio en la plaza de armas	197
<i>Figura 5.</i>	Instalaciones de comercio por día festivo de la Virgen de la puerta	197
<i>Figura 6.</i>	Comercio artesanal “El Motupano” en Otuzco.....	198
<i>Figura 7.</i>	Comercio artesanal de réplicas religiosas de la Virgen de la Puerta	198
<i>Figura 8.</i>	Banda de músico Santa Lucia por el día a la Virgen de la Puerta	199
<i>Figura 9.</i>	Baile patronal por cierre del evento a la Virgen de la Puerta en Otuzco ...	199
<i>Figura 10.</i>	Niño danzante por celebración a la Virgen de la Puerta en Otuzco.....	199
<i>Figura 11.</i>	Asociación del conjunto de gitanos de La Libertad.....	200
<i>Figura 12.</i>	Danzantes por celebración a la virgen de la puerta en Otuzco	200
<i>Figura 13.</i>	Visita informativa a la Municipalidad de Otuzco	201
<i>Figura 14.</i>	Visita a la ciudad de los chivos en el distrito de Usquil Otuzco.....	201
<i>Figura 15.</i>	Cementerio en el distrito de Usquil Otuzco	201
<i>Figura 16.</i>	Actuales casonas en el distrito de Usquil Otuzco	202
<i>Figura 17.</i>	Instalaciones del templo del distrito de Usquil, Otuzco.....	202
<i>Figura 18.</i>	Instalaciones del estadio municipal de Santa Rosa en Usquil	203
<i>Figura 19.</i>	Vista panorámica de los caseríos en la entrada de Otuzco	203
<i>Figura 20.</i>	Vista panorámica de los alrededores de los caseríos en Otuzco.....	203
<i>Figura 21.</i>	Entrevista al Gerente Municipal de Otuzco: Wilfredo Rebaza.....	204
<i>Figura 22.</i>	Visita de campo en Otuzco: Cena de equipo	204

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

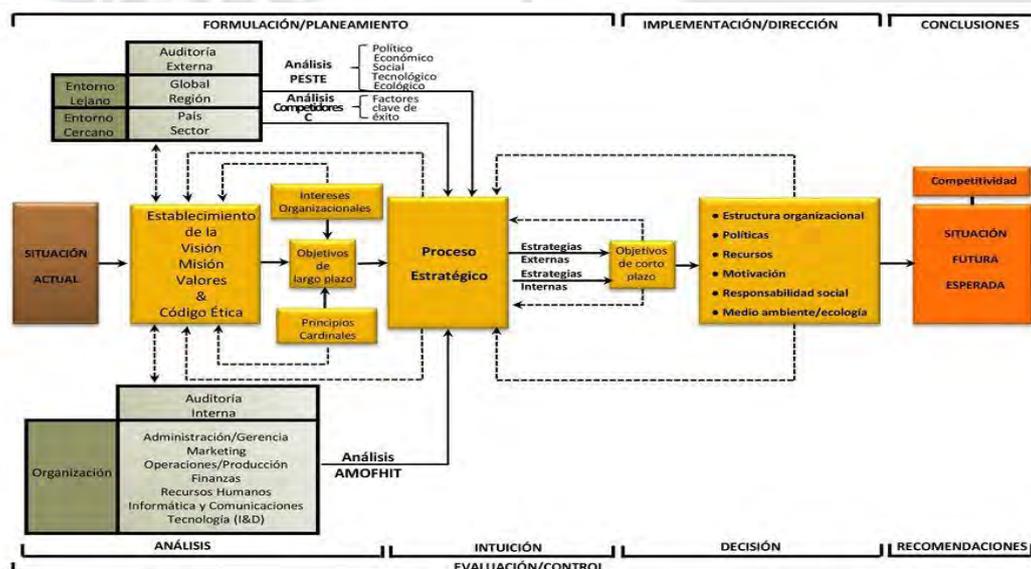


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

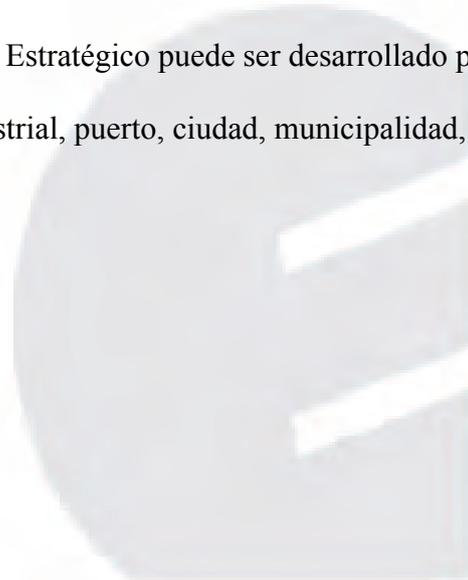
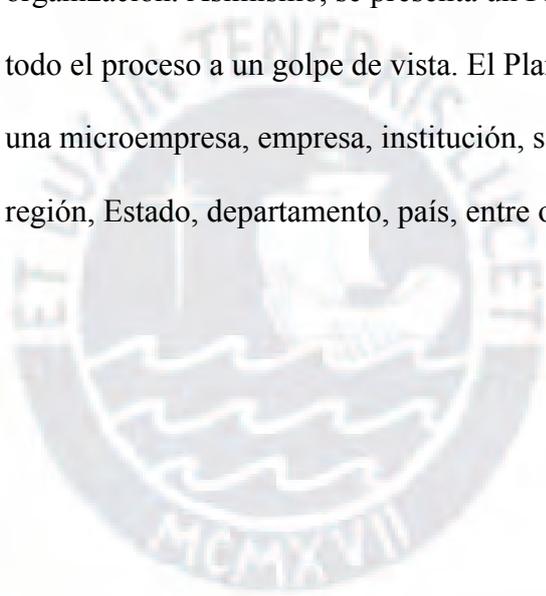
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de Otuzco

1.1 Situación General

El presente capítulo expone la situación general de la provincia de Otuzco, que pertenece a una de las 12 provincias que conforman la región La Libertad, presenta un territorio integrado por dos cuencas hídricas, la del río Chicama y la del río Moche. Su capital que lleva el mismo nombre: Otuzco, está ubicada a 2,641 m.s.n.m. y limita por el norte con la provincia de Gran Chimú, por el sur con las provincias de Santiago de Chuco y Julcán, por el este con las provincias de Cajabamba (región Cajamarca) y con Sánchez Carrión, y por el oeste con las provincias de Ascope y Trujillo, como se muestra abajo en la Figura 1.



Figura 1. Mapa de la provincia de Otuzco.

Tomado de “Procesos ejecutados para el año 2017 del departamento de La Libertad provincia Otuzco,” por Municipalidad Provincial de Otuzco, 2017a (http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=3&dep_codigo=13&pro_codigo=06&tipo_cons_sub=1&anhoentidad=2017&anho_rep=).

La provincia de Otuzco tiene sus orígenes en la difusión religiosa de su fe cristiana, debido a su profunda fe religiosa a la Virgen de La Puerta. Otuzco fue fundada en 1560 con el nombre de "Pueblo de la Inmaculada Concepción de Nuestra Señora de Copacabana de Otuzco", y el 23 de abril de 1861, durante el gobierno de Ramón Castilla, se creó Otuzco como provincia. Luego de que inicialmente la fiesta religiosa principal estaba dedicada a la virgen de la Inmaculada Concepción, cuya fiesta principal es el 8 de diciembre, en 1664, el obispo de Trujillo, don Juan de la Calle y Heredia, dio autorización para la celebración religiosa patronal a la virgen de la Puerta, y es desde entonces que se conoce como un pueblo religioso de una fe innata, una de las más resaltantes provincias que atrae a muchos turistas como centro de celebraciones en el mes de diciembre (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2017b).

Su territorio tiene una superficie de 2,110.77 Km², y el 70% está comprendida en la región geográfica "Quechua" (entre los 2,000 a 3,000 m.s.n.m.) y el 30% "Suní" (entre los 3,000 a 3,500 m.s.n.m.). La provincia está conformada por 10 distritos establecidos en dos cuencas hidrográficas: en la primera cuenca del río Moche se encuentran, Otuzco, Salpo, Mache, Agallpampa, La Cuesta, Paranday y Sinsicap; y en la cuenca del río Chicama se encuentran Charat, Huaranchal, Usquil. La creación política de Otuzco fue el 25 de abril de 1861 cuando adquirió la categoría jurisdiccional; el decreto de Ley de 15 de abril de 1861 indica como capital de la provincia de Otuzco, la Villa de Otuzco conformada por los distritos de: Otuzco, Usquil, Salpo, Lucma y Sinsicap, ulteriormente se establecieron otros distritos respondiendo a la necesidad geopolítica del departamento y del país. En la Tabla 1 se muestra el área de superficie que cada distrito de la provincia de Otuzco posee, y su fecha de creación respectiva de acuerdo a alguna ley, decreto y otro; además se muestra su categoría que ha alcanzado, ya sea como ciudad, pueblo o villa. (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2017c).

Tabla 1

Otuzco: Superficie, Capital Legal y Calificación de Creación Según Distrito

Provincia y Distrito	Superficie (km)	Capital legal	Categoría	Calificación de creación		
				Dispositivo Legal		
				Nombre	Número	Fecha
Otuzco	2,110.77	Otuzco		Ley	S/Nº	18 abr. 1861
Otuzco	444.13	Otuzco	Ciudad	-	-	Época Indep.
Agallpampa	258.56	Agallpampa	Pueblo	Ley	9370	10 set. 1941
Charat	68.89	Charat	Pueblo	Censo	-	14 may.1876
Huaranchal	149.65	Huaranchal	Pueblo	Decreto	S/Nº	17 dic.1876
La Cuesta	39.25	La Cuesta	Pueblo	Censo	-	14 may.1876
Mache	37.32	Mache	Pueblo	Ley	14 951	7 mar 1964
Paranday	21.46	Paranday	Pueblo	Ley	13 229	28 abr. 1959
Salpo	192.74	Salpo	Pueblo	Ley	S/Nº	24 dic. 1847
Sinsicap	452.95	Sinsicap	Villa	-	-	Época Indep.
Usquil	445.82	Usquil	Ciudad	-	-	Época Indep.

Nota. Tomado de *La Libertad: Compendio Estadístico 2012* (p.16), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

La provincia de Otuzco cuenta con un clima (a) seco y semifrío, con caída de lluvias en verano, y temperatura media que varía entre los 10° y 12° C; (b) templado semiárido, con invierno seco. La temperatura normalmente oscila entre los 11° y 16° C. Los dos climas señalados, contribuyen con el 90% del caudal de los ríos; (c) árido semi cálido, la temperatura media varía entre 17° y 23° C. (Orbegoso, 1998).

Por otro lado, la provincia de Otuzco cuenta con una población de 92,338 habitantes, lo que representa el 5% de la región La Libertad, con una densidad poblacional 44 habitantes por kilómetros cuadrados, y se encuentra a 2,660 msnm. Cabe mencionar que Trujillo cuenta con el 51% de la población total, Sánchez Carrión 8%, Ascope 7%, provincias que tienen mayor participación, tal como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Población, Densidad Poblacional y Altitud de La Libertad y Provincias 2017

Departamento	Superficie (kilómetros cuadrados)	Población proyectada al 30/Jun/2017 (Habitantes)	Densidad poblacional (Habitantes por kilómetro cuadrado)	Capital de provincia	
Provincia				Nombre	Altitud (msnm)
La Libertad 6/	25,499.90	1'905,301	75		
Trujillo	1,766.89	985,275	558	Trujillo	34
Ascope	2,658.92	121,266	46	Ascope	238
Bolívar	1,718.86	16,553	10	Bolívar	3,098
Chepén	1,142.43	89,225	78	Chepén	135
Julcán	1,101.39	30,588	28	Julcán	3,412
Otuzco	2,110.77	92,388	44	Otuzco	2,660
Pacasmayo	1,125.26	106,019	94	San Pedro de Lloc	48
Pataz	4,226.53	90,008	21	Tayabamba	3,290
Sánchez Carrión	2,486.38	157,912	64	Huamachuco	3,185
Santiago de Chuco	2,658.96	62,176	23	Santiago de Chuco	3,127
Gran Chimú	1,284.77	31,262	24	Cascas	1,279
Virú	3,218.74	122,623	38	Virú	76

Nota. Tomado de *La Libertad: Compendio Estadístico 2017* (p.16), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

Al respecto de esta población Otuzcana, según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a), en el 2015 el 51% de la población fueron hombres y el 49% fueron mujeres de un total de 91,713 habitantes. El 33.5% corresponde a la población de 0 a 14 años, el 59% de 15 a 64 años, y el 7.5% de 65 a más años.

Por otra parte, el desarrollo de la región está enfocada a obtener un flujo productivo y poblacional como eje en Trujillo, Otuzco y Huamachuco, los mismos que incursionan en la economía de autoconsumo que determina un área estancada. Sus economías se encuentran basadas en actividades económicas como la agricultura, la pecuaria, y con un gran potencial las minerías por sus reservas polimetálicos; asimismo el turismo se constituye en un fascinante atractivo de la región. La Libertad cuenta con la presencia de las ruinas de Marcahuamachuco y los baños termales de Yanasara. Las festividades religiosas, culturales y folclóricas son un rubro económico de gran importancia para el desarrollo de la zona

influenciada por este eje. Mediante el eje vial transversal, tienen aproximadamente el 44.55% del valor bruto que producen los conglomerados mineros y por tanto, la región se ubica como el segundo productor de oro a nivel nacional (Gobierno Regional de La Libertad, 2005).

Dentro de las actividades económicas de Otuzco, predomina la agricultura, cuya producción se da en ciertas temporadas del año, debido a la falta de recursos hídricos para el riego de los terrenos; la naturaleza de las precipitaciones anuales solo permite una cosecha anualmente. La producción agrícola se basa principalmente en tubérculos como la papa, oca, olluco, yuca, camote, cereales, y gramíneas como maíz, trigo, cebada, lenteja, arveja, lino y además hortalizas. Asimismo, la producción de frutales como palta, chirimoya, naranja, lima, granadilla, guabas, entre otros (Gobierno Regional de La Libertad, 2004). Siendo la actividad agrícola autogestionaria, las técnicas aún son ineficientes, por lo cual el gobierno central mediante la intervención de sus entidades competentes busca impulsar la producción agropecuaria (Gobierno Regional de La Libertad, 2004).

La ganadería se basa en el ganado vacuno, ovino, porcino, caprino y animales menores como cuyes. La crianza de cuyes se desarrolla mayoritariamente con fines de comercio, es decir, cuentan con un ingreso económico a través de ello. Además, su producción es básica para cubrir las necesidades agrícolas del poblador, utilizándolo en las faenas de siembra (Gobierno Regional de La Libertad, 2004).

En el turismo, Otuzco tiene potencialidades para que se desarrolle como una de las áreas predominantes; sin embargo, se requiere mayor creatividad y necesita impulsarse con más fuerza en el incentivo del turismo nacional de la mano con el fervor religioso. En el 2017, el Ministerio de economía y finanzas, trabajó una herramienta importante para el desarrollo Turístico “El Plan de Desarrollo Turístico Local” con la finalidad de obtener una guía para el trabajo de dicha actividad, esperando obtener mayores resultados. Los principales atractivos turísticos de Otuzco son los baños Termales de Huaranchal, especialmente por su

alta concentración del mineral (hierro) y la catarata La Paccha, que se encuentran ubicados en Huaranchal con una altura de 50 metros que brota del río Infernillo (Perú.com, 2015).

Entre sus principales festividades religiosas se encuentran la celebración a la Virgen de la Puerta con su día central el 12 de diciembre, la fiesta del Señor de los Milagros del 22 al 25 de junio, la fiesta de la Virgen de la Asunción en Usquil el 15 de agosto, la fiesta de la Virgen de las Mercedes de Chuquizongo el 24 de setiembre, entre otros (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2018a).

En el sector industrial, los productos agrícolas que se obtienen marcan una actividad agroindustrial que es simple y de carácter artesanal. La actividad manufacturera es gestada por industrias molineras bastante pequeñas que producen: chuño de maíz y harina de trigo, papa seca, maíz y cebada. Además, se fabrican sombreros de palma y junco, así como otros productos elaborados de carricillo y esteras, y otros materiales, mostrando índices relativamente bajos en empresas manufactureras (Gobierno Regional de La Libertad, 2004).

La actividad comercial que se interactúa con Otuzco se relaciona con productos de procedencia de Trujillo, Chiclayo y Lima, con mayor volumen en abarrotos, prendas de vestir, productos manufacturados, insumos agrícolas, materiales de construcción, carburantes, combustibles, medicamentos, entre otros. Los mercados de los distritos de Usquil proporcionan productos como papa, menestras, maíz y otros en menor escala, como frutas paltas y naranjas. El mercado se genera mediante la implementación de ferias agropecuarias regionales con la participación de las autoridades regionales y locales dentro y fuera de los distritos de Otuzco (Gobierno Regional de La Libertad, 2004).

En el sector Transportes y Comunicaciones, la longitud de la red vial por el tipo de superficie de rodadura, según información del INEI (2012), del total de 1,261.53, solo el 2.9% se encuentra asfaltado, 6.3% afirmado, 4.7% sin afirmar y el 86.1% es trocha; lo que muestra una dificultad en el comercio de sus productos y un alto costo. Las empresas de

transportes interprovincial de pasajeros y carga de Trujillo a Otuzco fueron 11 con una flota vehicular de 82 con tres frecuencias diarias, asimismo se cuenta con servicios de micros, minibús, combis y autos, a los diferentes distritos e interprovincial Otuzco- Trujillo (INEI, 2012).

Por otro lado, Otuzco cuenta con estaciones de radiodifusión sonora AM y FM, entre las regionales se encuentran “Espacial”, “Chami Radio”, “Andino” y “Otuzco” (Gobierno Regional de La Libertad, 2004). Cuenta con servicios de telefonía, internet y cable, y según el Censo del 2007, de las viviendas particulares con ocupantes, sólo el 3% poseía telefonía fija, 8% telefonía celular, 1% conexión a televisión por cable y el 1% con servicio de internet.

Uno de los principales problemas que enfrenta Otuzco, es el mal e irracional uso de agua y del suelo a través de la construcción de andenes, o terrazas de formación lenta, además de la deforestación. Se debe buscar reforestar en las partes altas con la finalidad de que entre tres a cuatro años se formen los colchones acuíferos, de tal manera que cuando haya lluvia se infiltre y el agua pueda ser usado para cosechar en la parte baja, según señala un técnico especialista de Ministerio de Agricultura y Riego (V. Cáspita, comunicación personal, 19 de julio de 2017).

1.2 Conclusiones

La provincia de Otuzco perteneciente a la región La Libertad, es un potencial de desarrollo de la región, con fines económicos, sociales y culturales; con índices económicos que hacen mención a través de sus centros de explotación minera alrededor de la provincia, los cuales les ha permitido en promedio realizar actividades económicas para su auto sostenimiento y desarrollo. Debido a sus características geográficas y climatológicas, Otuzco se encuentra en la región de la sierra, que es propicia para la producción de papa, maíz, avena forrajera, alfalfa, haba, trigo, y frutales como lima, palta, granadilla, entre otros productos que son demandados tanto en el mercado local, como en el internacional. Sin embargo, los

cultivos no se han intensificado debido a la falta de inversión, asistencia técnica en el uso del suelo y el agua.

En el sector ganadero, la producción de ganado es generalmente comercializado en el sector local, con un incentivo de promoción en la crianza de cuyes. Cabe destacar que existe oportunidad de mercado en la piscicultura con la crianza de trucha. En el sector cultural y religioso, Otuzco cuenta con un alto valor cultural y religioso basado en el fervor y costumbre en honor a la Virgen de la Puerta, el Señor de los Milagros, la Virgen de la Asunción; aspecto que puede atraer un considerable número de turistas nacionales. Los atractivos turísticos con los que cuenta Otuzco son los baños termales de Huaranchal y la Catarata La Paccha, los cuales son ricos en minerales y son recomendados como alternativas en el cuidado de la piel y la salud.

Otuzco, presenta bajo avance en infraestructura, en educación, salud, transporte y comunicaciones, y falta de acceso de servicios públicos; por lo que se requiere impulsar el desarrollo de sus actividades económicas representativas a través de estrategias de crecimiento y desarrollo por parte del gobierno y la sociedad civil.

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

El desarrollo de la provincia de Otuzco debe orientarse adecuadamente en sus espacios geográficos, así como en sus potencialidades turísticas. En el presente capítulo, se definen la visión, misión, valores y código de ética, los cuales serán los cimientos para la creación e implementación del plan estratégico de Otuzco.

2.1 Antecedentes

La Municipalidad Provincial de Otuzco cuenta con un *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia Otuzco 2017- 2025*; que fue desarrollado por el equipo técnico de planeamiento, posteriormente fue revisado y aprobado por el consejo provincial para su aplicación (Consejo Provincial de Otuzco, 2016).

A continuación, se analizará la visión actual de la Provincia de Otuzco y en base a ello se formulará una propuesta de visión y misión para el período 2018 al 2026, así como los valores y el código de ética, basados en un plan estratégico que le permita alcanzar fomentar el turismo y fortalecer sus actividades conexas con el fin de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

2.2 Visión

La visión presentada en el *Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia Otuzco 2017- 2025*, tiene la siguiente visión:

Somos una provincia con desarrollo humano sostenible; basados en salud y educación de calidad. Las instituciones son eficientes y transparentes, están interrelacionadas al servicio de la ciudadanía. Con una economía dinámica y diversificada; competitiva en agricultura, ganadería y turismo. Con un territorio favorable para la inversión e innovación. Comprometidos con la preservación y el aprovechamiento responsable de los recursos naturales y culturales (Consejo Provincial de Otuzco, 2016, p. 11)

Esta visión fue analizada usando las nueve características mencionadas por D'Alessio (2015). En la Tabla 3, luego de este análisis se consideró realizar una nueva visión mejorada.

Tabla 3

Evaluación de la Visión de la Municipalidad Provincial de Otuzco

Criterios	¿Se cumple?
Ideología central: Propósito y valores	Si
Redacción en futuro	No
Simple, clara y comprensible	No
Ambiciosa y realista	Si
Horizonte de tiempo que determina los cambios	Si
Proyecta un alcance geográfico	No
Conocidas por todos	Si
Sentido de urgencia	No, porque no indica una fecha en el tiempo.
Idea clara de a donde se quiere llegar	No, porque es confuso.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 61), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Después de diversas visitas a la provincia de Otuzco, indagar en información de fuentes relevantes, conversar con personas conocedoras del tema, la visión propuesta para la provincia de Otuzco es:

Para el 2026, la provincia de Otuzco será reconocida, como una de las cuatro primeras provincias turísticas de la región La Libertad, por sus atractivos turísticos y festividades religiosas; mediante el mejoramiento de las redes viales que conecten a sus distritos, con el fin de atraer turistas y promover el comercio que permitan dinamizar el empleo y reducir la pobreza.

Tabla 4

Evaluación de la Visión Propuesta para la Provincia de Otuzco

Criterios	¿Se cumple?
Ideología central: Propósito y valores	Si
Redacción en futuro	Si
Simple, clara y comprensible	Si
Ambiciosa y realista	Si
Horizonte de tiempo que determina los cambios	Si
Proyecta un alcance geográfico	Si
Conocidas por todos	Si
Sentido de urgencia	Si
Idea clara de a donde se quiere llegar	Si

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.3 Misión

En las referencias bibliográficas no se encontró alguna misión propuesta para la provincia de Otuzco. A continuación, se propone una misión para la provincia, y en la Tabla 5 se evalúa según los nueve criterios indicados por D'Alessio (2015), explicando cómo es que cumple con cada uno de estos criterios. La misión propuesta para la provincia de Otuzco es:

Promover el turismo a través de sus atractivos turísticos aunados a sus festividades religiosas. Con el turismo se busca dinamizar la economía de Otuzco a través de la integración de sus comunidades, una experiencia enriquecedora en los turistas, fomentar prácticas turísticas en su entorno, reactivar las zonas rurales, mejorando la calidad de vida de la población local.

Tabla 5

Evaluación de la Misión para la Provincia de Otuzco

Criterios	¿Se cumple?
Clientes - consumidores	Turistas.
Productos: Bienes o servicios	Agricultura, agropecuario, ganadería y minería.
Mercados	El norte de país y el mercado extranjero.
Tecnologías	Insipiente.
Objetivos de la organización	Sí, en proceso de dinamizar la economía y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
Filosofía de la organización	Sostenibilidad, Medio ambiente y desarrollo socioeconómico.
Auto concepto de la organización	Sí, ubicación geográfica
Preocupación por la imagen pública	Reconocida como un lugar que propicie turismo cultural, aventura, entretenimiento y relajación.
Preocupación por los empleados	Sí, empleados en proceso de capacitación para desarrollar y potenciar habilidades.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

Los valores que establecen para la provincia de Otuzco en el plan estratégico son los siguientes:

1. Igualdad: buscamos que el progreso del pueblo se vea reflejado con las mismas oportunidades y derechos para cada habitante, protegiendo la calidad de vida de los mismos y prestando atención sin distinción de raza, género o clase social.
2. Interculturalidad: respeto a la diversidad cultural presente en nuestra región.
3. Compromiso: asumimos el compromiso de continuar con el esfuerzo máximo para la consecución de las metas trazadas como región.
4. Responsabilidad social: se busca que el desarrollo de la región sea constante y pujante sin dañar el medio como parte de un compromiso a cuidar las fuentes generadoras de ingreso a través del turismo.

5. Trabajo en equipo: comprendemos que la suma de las fuerzas de la organización como un activo correctamente coordinado y cohesionado favorece el desarrollo sostenido de nuestra región.
6. Emprendimiento: a través de la capacitación continua y la implementación se busca lograr crear empresas, con el fin de generar mayores fuentes de ingreso económico.
7. Innovación: investigación y desarrollo para conseguir mejores formas de hacer las cosas, aceptando y contribuyendo con los desafíos propuestos por el cliente, el mercado y el avance tecnológico.
8. Sostenibilidad: nuestro accionar se enfoca en el largo plazo, donde toda la cadena de valor busca satisfacer las necesidades actuales, sin comprometer los recursos y las necesidades de las futuras generaciones.

2.5 Código de Ética

Los principios y valores éticos son plasmados en el presente código, por lo que el código de ética debe establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como establecerse en el consenso mínimo sobre lo ético y los principios de la organización (D'Alessio, 2015) y tienen el objetivo de alcanzar el desarrollo sostenible de la provincia de Otuzco, asumiendo los siguientes compromisos:

1. Inclusión social del habitante para mejorar su calidad de vida a través de oportunidades que favorezcan su identidad.
2. Conducta honesta, bajo los principios morales y éticos de una sociedad, prevalece la confianza y el respeto por los demás.
3. Ofrecer productos y servicios garantizando el cuidado y la protección del medio ambiente, ofreciendo productos de alta calidad.

4. Respetar la diversidad cultural, evitando cualquier acto de discriminación, no existe ninguna clase discriminación fuere por sexo, edad, religión, raza, edad o condiciones físicas. Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales, a través del respeto mutuo entre personas.
5. Facilitar el libre de acceso turístico, mediante redes viales de comunicación, que no entorpezcan el comercio turístico de la provincia.

Contribuir al desarrollo de la región a través de las prácticas justas, honestas y transparentes de las actividades económicas que contribuyan a las relaciones de negocios duraderos.

2.6 Conclusiones

El presente capítulo expuso las bases para el diseño del planeamiento estratégico de la provincia de Otuzco; indicando que a la fecha la provincia cuenta con un plan de desarrollo en versión preliminar y que ha aún no tiene una visión para la provincia. Por ello, se ha propuesto una visión y misión para la provincia, en miras de incorporar, potenciar y desarrollar acciones que permitan alcanzar objetivos a mediano y largo plazo en un horizonte de tiempo de doce años; y que deben estar al alcance de un análisis externo que identifiquen nuevas formas de conducir a todos los involucrados de dicha región.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo, analizará el desarrollo integral de los factores externos de la provincia de Otuzco, por lo que cabe indicar que el presente año, es un año de elecciones municipales y regionales; por lo que consideramos que dicho suceso podría generar dudas e incertidumbre al no tener en claro el plan de trabajo de los gobernantes.

Asimismo, por ser el 2018 un año de elecciones (segundo semestre), el país afrontaría un impacto desfavorable en la economía del país, por la desaceleración de la inversión pública en el interior del país, dado que cierta percepción de riesgo generaría paralización de obras ya contratadas y esto conllevaría a no generar nuevos empleos (Escuela de negocios ESAN, 2018).

En los siguientes puntos, se analizará: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, y (c) análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). Mediante los análisis obtenidos, se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas del entorno de Otuzco. Asimismo, se presentará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que identificará a los principales competidores de la provincia, y establecerá los factores de éxito necesarios para que Otuzco se enrumbe y se encuentre en promedio con el resto de las demás provincias Peruanas. La Matriz de Perfil Referencial (MPR) presenta como directriz a provincias extranjeras como perfil semejante a Otuzco en cuanto al nivel cultural, fervor religioso y recursos naturales.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Es preciso indicar según el análisis tridimensional de las relaciones entre las naciones propuesto por Hartmann (1957/1983, citado en D'Alessio, 2015), se componen de tres variables: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los

principios cardinales, para identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartman (1957/1983, citado en D'Alessio, 2015) “Los intereses nacionales son aquellos aspectos en los que le interesa a un país y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo” (p. 96). Para definir los intereses nacionales del Perú, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan, 2011) estableció para el plan bicentenario, seis ejes estratégicos como objetivos nacionales para el año 2021, los cuales se pueden considerar como los intereses nacionales del Perú. Los ejes estratégicos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

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

Oportunidades y acceso a los servicios. Este eje buscar promover el acceso a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana), con el firme propósito de otorgar igualdad de oportunidades para el desarrollo de todos los ciudadanos. Los principales retos que enfrenta dicha estrategia son erradicar el analfabetismo y eliminar las brechas de calidad entre la educación pública y privada, y entre la rural y urbana. Este eje también busca

eliminar la desnutrición y garantizar el acceso de las personas de escasos recursos a una alimentación balanceada que satisfaga sus requerimientos nutritivos.

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

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

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

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

En base a los intereses nacionales analizados y considerando las principales relaciones internacionales, se ha analizado el nivel de intensidad de los intereses nacionales del Perú en relación con otros países, como se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)

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

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Se ha utilizado (*) para identificar los intereses comunes y (**) para los intereses opuestos a los del Perú.

3.1.2 Potencial nacional

Para analizar las fortalezas y debilidades del país, es necesario analizar siete dominios entre los que se mencionan los siguientes: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar (D'Alessio, 2015). A continuación, se analizan cada uno.

Dominio demográfico. Según Redacción Gestión (2017), a través del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la población Peruana al 30 de junio del 2017 sería de 31 millones 826 mil habitantes, y que el 77.7% de la población se localizan en el área

urbana y el 22.2% del área rural; asimismo por grupos de edad, el 53.7% tendrían entre 15 y 49 años, 27.1% menores de 14 años y el 19.1% de 50 a más años de edad.

Dominio geográfico. El Perú se encuentra situado en parte central y occidental de América del Sur, su territorio cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km², el cual consta de tres regiones naturales costa 136,232.85 km² (10.6%), sierra 404,842.91 km² (31.5%) y selva 754,139.84 km² (57.9%). Los cinco departamentos con mayor extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, y abarcan la mayor parte del territorio nacional, 55% de la superficie total del país (INEI, 2015a). Las provincias más extensas se ubican en la Selva, en esta región por lo inhóspito de su territorio hay una escasa concentración poblacional. Los límites fronterizos del Perú por el norte con los países de Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el sur con Chile. Al Oeste se encuentra el mar Peruano o mar de Grau, que es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa Peruana en una extensión de 3,080 km y un ancho de 200 millas mar adentro, cuenta con gran riqueza ictiológica debido a las corrientes marinas de Humboldt y del Niño (“Geografía del Perú”, 30 de octubre 2015).

El Perú cuenta con ocho regiones naturales: Chala o Costa, Yunga, Quechua, Suni, Puna, Jaca o Cordillera, Selva Alta y Selva Baja. Debido a esta diversidad y a sus pisos altitudinales presentan una diversidad de climas y microclimas que van desde lo costero árido y cálido, pasando por los valles interandinos de tipo templado, frígido y polar hasta los de tipo cálido y lluvioso de la selva. El clima Peruano se encuentra determinado por factores como la ubicación del país en la zona intertropical, las modificaciones altitudinales y la corriente Peruana o de Humboldt (Ministerio del Ambiente, s.f.).

Dominio económico. El Perú presentó el producto bruto interno (PBI) que anotó un crecimiento de 2.5% en el 2017, un resultado por debajo de la meta de 2.8% que proyectaba el gobierno en el último Marco Macroeconómico Multianual, el avance de la economía fue

sustentado que se expandió 3.06%, según el Instituto Nacional de Estadístico. En detalle, la minería e hidrocarburos creció 3.19%, en tanto que la pesca se expandió 4.67% debido a la mayor captura de recursos; asimismo, el sector agropecuario avanzó 2.62% por el incremento de la producción agrícola. También, después de dos años consecutivos con cifras en rojo, el sector construcción levantó cabeza y aumentó en 2.20% como resultado del aumento del consumo interno de cemento (0.26%) y el avance físico de obras (8.16%). Sin embargo, el rubro manufactura fue el único que no tuvo una evolución positiva y retrocedió 0.27%, debido a la contracción del subsector fabril no primario que decreció en -0.93% (Álvarez, 2018).

Dominio tecnológico y científico. El Perú busca promover la tecnología e innovación para convertirse en un país competitivo y expandir su horizonte comercial hacia otras regiones del mundo. El INEI en su encuesta tecnológica anual 2015, Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas, mostró que los indicadores de uso de computadoras en las empresas alcanzó en un 94.9% en promedio a nivel nacional, lo que indicaría que el análisis por actividad estaría sujetos las diecisiete actividades económicas; trece superan al indicador promedio, destacando las actividades artísticas, entretenimiento y recreativas (99.8%), otras actividades de servicios (99.7%), información y comunicaciones (99.6%), actividades profesionales, científicas y técnicas (99.1%), empresas de la actividad de enseñanza privada y suministro de agua y alcantarillado con el 99.0% cada una. Le siguen las actividades de servicios administrativos y de apoyo (98.8%), construcción (98.5%), atención de la salud humana y de asistencia social (98.2%), industrias manufactureras (97.3%), alojamiento y servicio de comidas y transporte, y almacenamiento con el 96.2% cada una, lo que indicaría que las empresas tienen mayor implementación de tecnología (INEI, 2015b). Según lo indicado la figura 2.

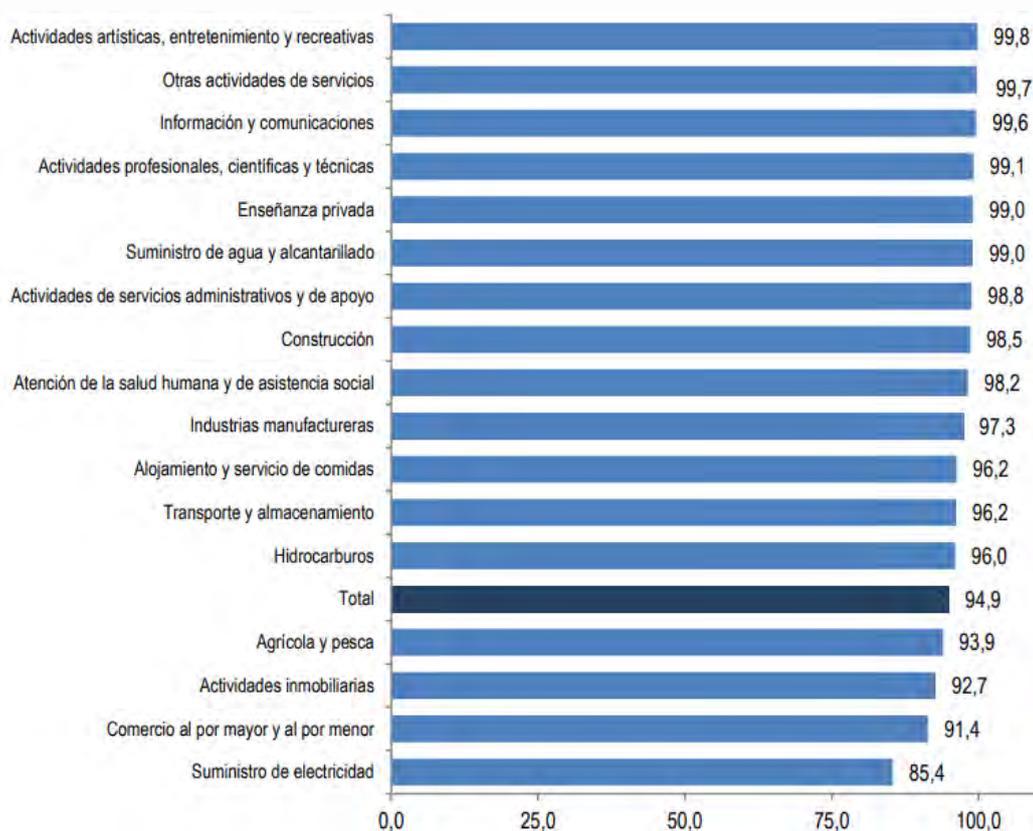


Figura 2. Uso de computadoras en las empresas.

Tomado de Perú: *Tecnología de Información y Comunicación de las Empresas. Encuesta Tecnológica Anual 2015* (p. 33), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf).

Por otro lado el Perú cuenta con el Concytec que es el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica, el cual desarrolla la política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica (CTI); esta Política constituye una importante herramienta que permitirá consolidar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt), el cual tiene como objetivo general fortalecer y mejorar el desempeño de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del país (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2016).

Dominio histórico, psicológico y sociológico. El Perú tiene un gran valor histórico por el legado de sus antepasados, representado por los centros arqueológicos de culturas precolombinas como Paracas, Chavín, Nazca, Mochica, Inca, entre otros (Ministerio de Cultura, 2011). En territorio Peruano se encuentran números vestigios arqueológicos,

destacando Machu Picchu, ubicada en la ciudad del Cusco, la cual es considerada como una de las Siete Maravillas Modernas del Mundo (Las 7 maravillas del mundo.net, 2014).

El Perú ha atravesado distintos episodios de conflicto a lo largo de su historia como por ejemplo podemos mencionar las discrepancias con los países vecinos de Ecuador y Colombia. Sin embargo, los conflictos sociales inherentes en el Perú son los que más afectan a la estabilidad no solo económica sino también la emocional, debido a que cada ciudadano no se siente conforme con las prácticas políticas que realizan los gobiernos de turno. La Defensoría del Pueblo (2017) en su Reporte Defensorial N° 176 plantea distintas recomendaciones para luchar contra la corrupción que constituye uno de los principales factores de desconfianza de los ciudadanos hacia las autoridades, y es necesario establecer sólidos mecanismos para evitar estas malas prácticas.

Dominio organizacional y administrativo. El Perú se rige por su Constitución Política, vigente desde el año 1993, la cual establece que el Estado cuenta con tres Poderes: (a) Poder Ejecutivo, que lo conforma el presidente de la República, elegido por sufragio directo para un periodo de cinco años; (b) Poder Legislativo, que comprende al Congreso de la República, que consta de una Cámara de 130 congresistas, elegidos también para un periodo de cinco años; y (c) Poder Judicial, que comprende a la Corte Suprema, Cortes Superiores, Juzgados de Primera Instancia, especializados en lo civil, penal, laboral, agrario, del niño y el adolescente, Juzgados de Paz Letrados. Además, en el Perú existen organismos autónomos tales como: (a) el Tribunal Constitucional, (b) el Ministerio Público, (c) la Contraloría General de la República, y (d) la Defensoría del Pueblo. En el ámbito descentralizado, el Estado Peruano tiene: (a) Instituciones Públicas Descentralizadas, (b) Empresas Estatales, (c) Gobiernos Regionales, (d) Municipalidades Provinciales, y (e) Municipalidades Distritales.

Dominio militar. En el Perú la inversión militar es un bien público intangible, necesario para garantizar la defensa y seguridad nacional, la independencia y la soberanía territorial. El Ministerio de Defensa del Perú (Mindef, 2005), define a la defensa nacional como el conjunto de medidas, previsiones, y acciones que el Estado genera, adopta y ejecuta de forma integral y permanente. Las Fuerzas Armadas del Perú están conformadas por (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú, instituciones que dependen del Ministerio de Defensa (2005). Según se indica en la figura 3.

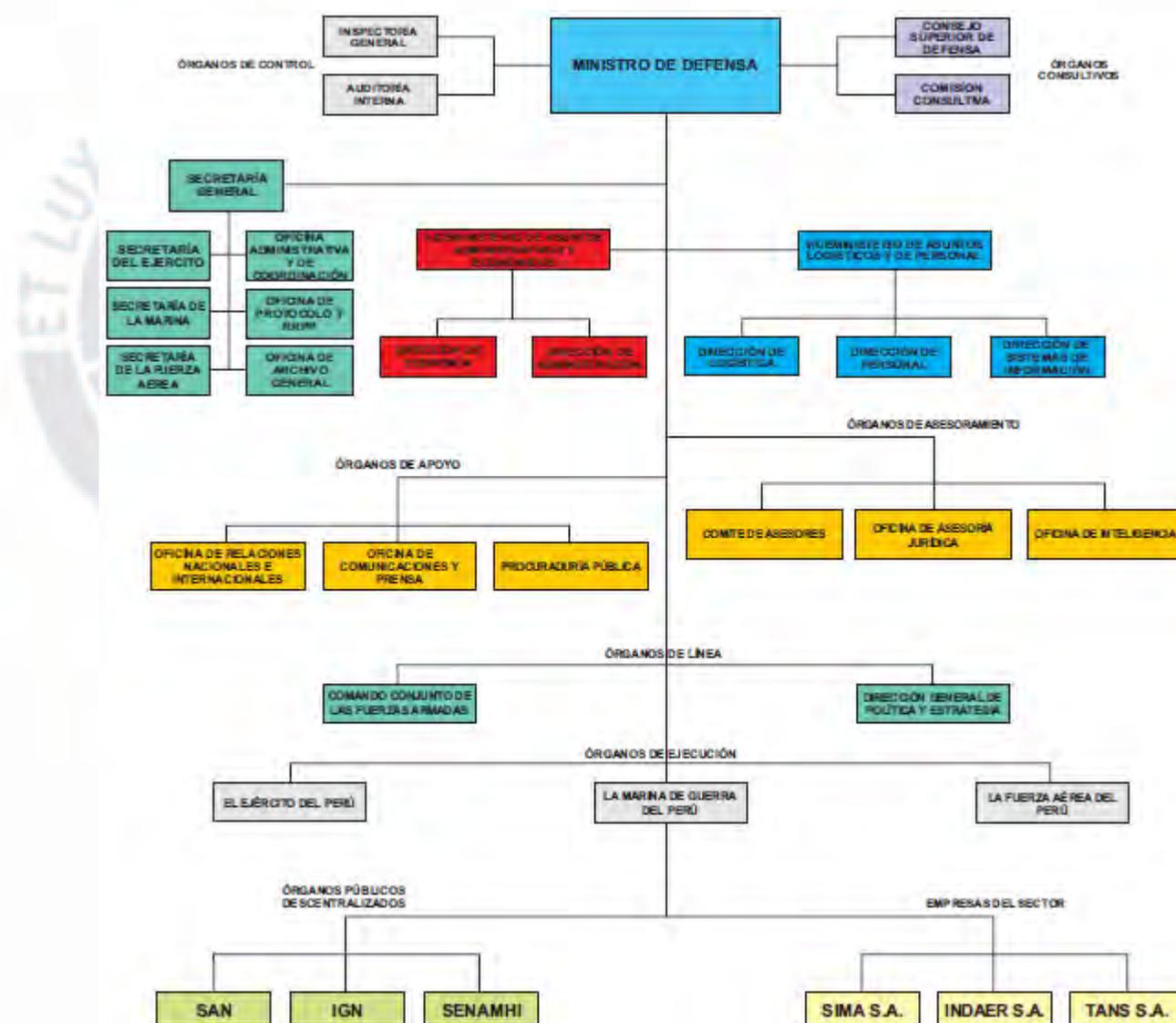


Figura 3. Organigrama del Ministerio de Defensa.

Tomado de *Libro Blanco de la Defensa Nacional* (p.82), por Mindef, 2005

(https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_V.pdf).

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D'Alessio (2015) los principios cardinales son aquellos que permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, los cuales son presentados a continuación:

Influencia de terceras partes. Para el Perú, los países limítrofes generan influencia en lo económico, en la demanda turística y en el comercio; por su proximidad territorial y por las relaciones comerciales existentes. Estos países son: (a) Chile, (b) Bolivia, (c) Colombia, (d) Brasil, y (e) Ecuador (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012). Sin embargo, hay países que no limitan con el Perú, pero influyen de manera significativa debido al flujo comercial, como Estados Unidos, China y la Unión Europea (Yin-Shi, 2012).

El Perú ha establecido 37 acuerdos internacionales en materia de inversiones, incluidos los tratados de libre comercio, que contemplan países inversionistas como (a) Estados Unidos, (b) Canadá, y (c) Singapur; y 29 convenios bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones con (a) países de la Cuenca del Pacífico, (b) Europa, y (c) América Latina (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s.f.a). Adicionalmente, se encuentra en proceso de ratificación el acuerdo bilateral de promoción y protección recíproca de inversiones suscrito con Japón (Congreso de la República del Perú, 2012). Todos estos convenios son parte de una estrategia comercial a largo plazo, con la finalidad de ampliar la lista de mercados para los productos Peruanos, y esto ha favorecido la inversión extranjera directa.

Lazos pasados y presentes. El Perú es una nación con un legado histórico muy rico partiendo por sus culturas preincas e inca, que generaron una expansión del territorio y una influencia importante en el continente, para después encontrarse bajo el virreinato que generó gran influencia de España, e intercambio con países originarios de África o Asia. La influencia española fue muy importante para poder disponer de muchos productos

inexistentes hasta antes de dicho periodo, así como hacer los primeros intercambios económicos a gran escala dejándonos el idioma, sumado a los ya existentes.

Respecto al aspecto bélico durante la época republicana, han sucedido muchos conflictos que han traspasado las pérdidas propias de la guerra: pérdida de territorio siendo el más fuerte a consecuencia de la guerra con Chile, nación con la cual no teníamos frontera, y ahora sí, más aun, siendo de gran importancia para las relaciones comerciales extranjeras modernas. Dichos conflictos han sido prácticamente zanjados con todos los países vecinos, manejándose el último acontecimiento de forma pacífica con Chile gracias a la intervención de la Corte de La Haya.

Contrabalance de los intereses. Es la evaluación entre cuánto se gana o deja de ganar al hacer negocios o alianzas con otros Estados, siendo el resultado positivo frente a una relación inexistente. Por ello, es importante para el Perú definir sus estrategias de comercio en un mundo globalizado donde las fronteras están desapareciendo y donde los negocios, o requieren presencia de los interesados, o donde los tiempos invertidos son casi nulos gracias a la comunicación, y los aranceles o impuestos en general se van restringiendo solo a pocos productos. Para el caso del Perú, hay muchas oportunidades con sus socios tradicionales, sin embargo, hay muchas otras oportunidades con los que no lo son, de tal forma que bajo una política adecuada, considerando no perder las relaciones ya ganadas, siempre el resultado será positivo. Una forma de generar mayor ingreso es ofrecer no solo materia prima, como en el caso de los minerales, si no productos terminados que generan un ingreso mayor.

Conservación de los enemigos. Es preferible mantener enemigos con quienes competir, que no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio y se perdería la oportunidad de ser competente (Vivanco, 2015), así como, se pierden estrategias, innovación, entre otros. De esa manera, la conservación de enemigos nos dirige a preservar la competitividad como país, región, nación y productor.

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

3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Otuzco

De acuerdo con el análisis tridimensional de las naciones, existe un escenario favorable para el desarrollo de la provincia de Otuzco, ya que el desempeño de la economía del Perú hace que el ingreso per cápita se incremente en la región de La Libertad y las demás regiones. El contexto favorable de crecimiento de la economía, influye positivamente sobre otros indicadores como el empleo, consumo, inversión privada, inversión pública, entre otros.

La ubicación geográfica y la diversidad cultural hacen del Perú uno de los países preferidos por los turistas de la región, así como las buenas relaciones bilaterales que mantiene con otros países, permite que atraiga la inversión privada. En el ámbito turístico, el Perú cuenta con atractivos turísticos reconocidos a nivel mundial, por lo que la afluencia de turistas es cada vez mayor acompañado de la posición de la gastronomía Peruana.

Las características climatológicas y geográficas hacen que el suelo sea propicio para la producción de productos agropecuarios que son reconocidos y altamente demandado en el mercado local e internacional, lo que representa gran oportunidad de desarrollo. Por otro lado, el sector minero tiene una notable influencia en la participación del PBI Peruano (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin], 2016), por lo que existe un potencial para las provincias, como Otuzco, que se inserten en el mercado local e internacional.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Según Porter (2015), la competitividad de las naciones se analiza sobre la base de la productividad generada por sus industrias para innovar y mejorar sobre la base de altos

niveles de productividad a fin de mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos. En suma, Porter establece cuatro determinantes atributos para 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.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una superficie territorial de 1'285,215 km² (INEI, 2013a), por lo que se constituye el tercer país con mayor extensión territorial en América del Sur. El Perú es rico en recursos naturales y diversidad biológica; cuenta con 200 millas de mar e importantes reservas minerales. Los minerales producidos en el Perú son de gran demanda en el mercado mundial, siendo los países de Estados Unidos, China, Suiza, Japón, Canadá, y la Unión Europea, los principales demandantes.

El Perú cuenta con una zona geográfica accidentada, es considerado un país mega diverso debido a la presencia de la Cordillera de los Andes y las corrientes marinas, por lo que cuenta con 8 regiones: (a) Chala, propicia para la agricultura, desértica en su mayor parte, está surcado por pampas, valles y riberas fluviales; (b) Yunga, desde los 500 hasta los 2,300 metros, en la zona occidental, marítima, seca en verano y en épocas lluviosas presentan aluviones y huaycos; y desde los 1,000 hasta los 2,500 metros en la zona oriental; (c) Quechua, es la zona más poblada donde se encuentran los andenes, ubicada entre los 2,500 y 3,500 metros sobre el nivel del mar, con clima seco y templado, con cambios bruscos de temperatura entre el día y la noche; (d) Suni, entre los 3,500 hasta los 4,000 metros se encuentra la zona Suni o Jalca, cuyo suelo es rocoso y con muchas pendientes, además temperaturas bajas que llegan hasta 16 grados bajo cero; (e) Puna, región fría, está situada entre los 4,000 y 4,800 metros, su temperatura llega hasta los 20 grados y baja hasta los 25 grados bajo cero; (f) Janca o Cordillera, último escalón de los Andes, desde 4,800 a 6,768 metros, presentando glaciares y nieve; (g) Rupa, ubicado al lado oriental de la Cordillera de

los Andes, entre 500 y 1,500 metros, con caudalosos ríos, pongos y cañones; (h) Omagua, conocida también como Selva Baja, se sitúa por debajo de los 500 metros (Montenegro, 2014).

Asimismo, presenta riqueza en la flora peruana en su diversidad debido a las diferentes características climáticas y pisos altitudinales. Entre las principales especies que crecen en la costa son: caña de azúcar, algarrobo, tomate, tabaco, palmeras datileras, malva, amancaes, arbustos y árboles frutales como la tara, mito, lúcumo, entre otros. En la zona fluvial, crecen el molle, la cuya blanca, paca, lúcuma, palta, chirimoya y cítricos. En la zona andina, crecen especies como la papa, oca, maíz, trigo, olluco, alverjas, mashuas, entre otros; en la zona selvática crecen diferentes especies de líquenes, musgos, helechos y orquídeas; y la diversidad de árboles madereros.

La fauna Peruana también es diversa debido a su geografía y clima. La fauna marina cuenta con especies que provienen de la corriente ecuatorial, Peruana, y de la Antártida. Las principales especies abundantes en el litoral peruano son tortugas marinas, tiburón, merlín, mero, corvina, lenguado, anchoveta, bonito, especies de moluscos y crustáceos, lobos de mar, cachalotes, ballenas y delfines. En la fauna terrestre se encuentra especies como el cuy, venado, zorrillo, iguana, tortuga, entre los auquénidos tenemos la alpaca, guanaco, llama y vicuña, avestruces; animales representativos de la selva son el jaguar, caimanes, serpientes, jabalíes, guacamayos, loros, tortugas, entre otros. El Perú cuenta con más de 1,800 especies de aves, 500 especies de anfibios, 440 reptiles, entre otros (INEI, 2014).

Las oportunidades que ofrece el Perú han hecho que sea uno de los países de la región donde se observa mayor inversión en minería. Por otra parte, la balanza comercial fue positiva, y ha ido aumentando anualmente en función del crecimiento de las exportaciones e importaciones, como se muestra en la Tabla 7. Los productos tradicionales continúan siendo

la mayor participación en las exportaciones (14.5%), mientras que los productos no tradicionales han disminuido en 4.9%.

Tabla 7

Exportación e Importación FOB: Julio 2017 (Variación Porcentual)

Concepto	Real 1/			Nominal			Precios FOB	
	Jul. 17 / jul.16	Ene-jul. 17 / Ene-jul. 16	Ago.16- jul.17 / ago.15- jul.16	Jul. 17 / jul.16	Ene-jul. 17 / Ene- jul. 16	Ago.16- jul.17 / ago.15- jul.16	Jul. 17 / jul.16	Ene-jul. 17 / Ene-jul. 16
Exportación	-10,3	14,3	14,1	0,7	24,3	20,8	12,3	8,7
I Productos tradicionales	-16,1	14,1	15,3	-2,1	30,8	26,8	16,7	14,5
II Productos no tradicionales	11,7	15,0	10,6	8,5	9,4	7,6	-2,8	-4,9
Importación (Uso y destino)	10,5	8,4	6,8	14,6	9,6	6,1	3,7	1,2
I Bienes de Consumo	5,3	9,3	7,2	15,4	9,5	5,8	9,6	0,1
II Materias Primas y Productos Intermedios	5,7	14,1	12,6	8,9	19,1	13,9	3,0	4,4
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	22,7	-0,7	-1,7	22,3	-2,4	-3,4	-0,3	-1,7

Nota. Tomado de *Evolución de las Exportaciones e Importaciones: julio 2017* (p.1), por Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2017.pdf).

3.2.2 Condiciones de la demanda

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

Por otro lado, la demanda internacional, se encuentra representada por China, Estados Unidos y Brasil en el sector tradicional, mientras que en el sector no tradicional lideran los destinos de Estados Unidos, Países Bajos y España, según el Informe del Exportaciones del INEI. En la Tabla 8, se detallan las exportaciones por principales destinos.

Tabla 8

Exportación Principales Países: Julio 2017

País	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Jul. 16	Jul. 17	Jul. 17 / jul. 16	Ene-jul. 17 / Ene-jul. 16
Tradicional				
China	1255,1	759,3	-39,5	13,7
EE. UU.	384,0	273,4	-28,6	5,6
Brasil	69,5	203,5	192,9	37,7
Japón	114,1	158,7	39,0	58,2
Coreo del Sur	202,5	152,8	-24,5	34,4
España	60,5	117,8	94,8	74,7
Canadá	39,1	99,5	154,2	-26,6
No Tradicional				
EE.UU.	209,9	234,8	11,9	10,6
Países Bajos	64,7	61,2	-5,5	6,2
España	39,8	60,5	51,8	47,8
Chile	44,1	45,9	4,1	7,3
Ecuador	35,4	45,5	28,6	23,2
China	14,2	39,4	178,2	109,3
Colombia	38,3	37,3	-2,8	0,5

Nota. Tomado de *Evolución de las Exportaciones e Importaciones: julio 2017* (p.1), por Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017b

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2017.pdf)

La demanda internacional se encuentra caracterizada principalmente por los productos orgánicos, y hasta mediados del año 2016 la demanda de productos orgánicos como banano, cacao, quinua, maca y mango, se incrementó en 17%. Nuevos mercados se vuelven atractivos como Japón, Corea del Sur y Australia, los que impulsan la competitividad y diversifica la canasta exportadora, demandando requiere mayor mano de obra, dinamizando la economía y descentralizando el país (Redacción Gestión, 2016). Asimismo, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú – Comexperú, en su publicación el 12 de abril, 2018 el periodo enero-febrero de 2018, respecto al sector agrónomo, reporta que las exportaciones Peruanas

alcanzaron un nivel de US\$ 7,467 millones, lo que representó un aumento del 10.3% con respecto al mismo periodo de 2017. Entre ellas, las tradicionales ascendieron a US\$ 5,345 millones (+7.4%) y las no tradicionales, a US\$ 2,122 millones (+18.3%). El buen desempeño de las exportaciones se evidencia en la continua tendencia al alza en 2017, año en el que los envíos tradicionales crecieron un 27.5% y los no tradicionales, un 8.2%, resultando interesante analizar el desempeño de las exportaciones no tradicionales acumuladas entre enero y febrero de 2018, al ser las que mayor crecimiento exhibieron en dicho periodo. Los envíos no tradicionales en estos meses tuvieron un crecimiento del 46.5% entre 2011 y 2018, lo que equivale a un crecimiento promedio anual del 5.6%. Así, tal como lo muestra en la Figura 4, en el 2018 estas continuaron con la recuperación iniciada en 2017, tras dos años de caídas sucesivas.

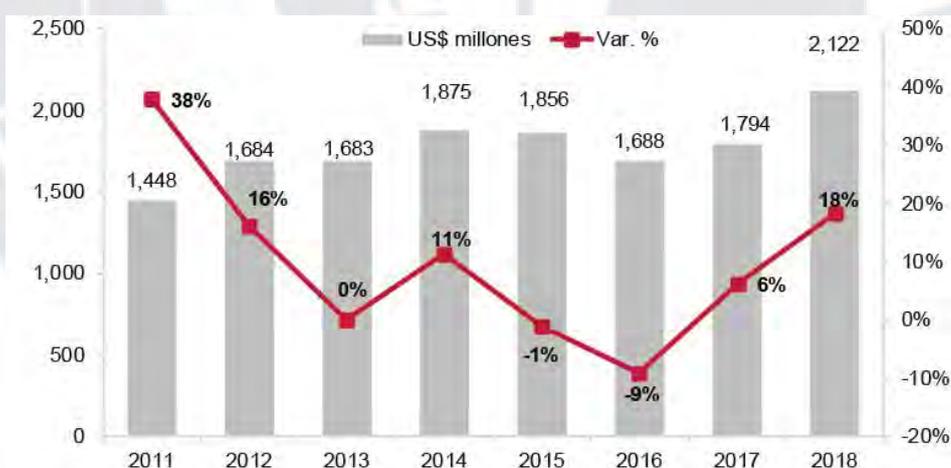


Figura 4. Evolución de las exportaciones no tradicionales Peruanas 2018. Tomado de “Exportaciones no tradicionales mantienen su buen desempeño,” por Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2018 (<https://comexPerú.org.pe/articulo/exportaciones-no-tradicionales-mantienen-su-buen-desempeno>).

En el periodo enero-febrero de 2018, las exportaciones Peruanas alcanzaron un nivel de US\$ 7,467 millones, lo que representó un aumento del 10.3% con respecto al mismo periodo de 2017. Entre ellas, las tradicionales ascendieron a US\$ 5,345 millones (+7.4%) y las no tradicionales, a US\$ 2,122 millones (+18.3%). El buen desempeño de nuestras exportaciones durante los dos primeros meses de este año continúa con la tendencia al alza

evidenciada en 2017, año en el que los envíos tradicionales crecieron un 27.5% y los no tradicionales, un 8.2% (Comexperú, 2018).

Los productos más exportados en enero 2017 fueron los minerales de cobre y sus concentrados, oro en las demás formas en bruto, productos con contenido superior a 2%, y uvas frescas. Las exportaciones no tradicionales sumaron US \$ 942 millones en enero del 2017, según el informe mensual emitido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), con un incremento de 5.2% respecto al mes del año anterior, dado el incremento del sector Sidero – metalúrgico y pesquero. Los principales destinos fueron Estados Unidos, Ecuador, Colombia, Chile y Bolivia se ubicaron dentro de los diez principales destinos (Promperú, 2017).

Según la Tabla 9 indica que los principales exportadores del mundo al cierre del año 2016, fueron liderados por: China, Estados Unidos y Suiza dentro de los tres primeros países según su valor FOB USD.

Tabla 9

Ranking de Países (Bloques Económicos) Enero – Diciembre 2016

#	Código	Agrupación	País	Peso Neto Kg. (Miles)	Valor FOB USD. (Miles)
1	CN		China	17'995,086	8'491,497
2	US	NAFTA	Estados Unidos	4'327,833	6'263,740
3	CH	EFTA	Suiza	3,019	2'571,652
4	CA	NAFTA	Canadá	272,398	1'685,630
5	KR		Corea del Sur (República de Corea)	1'515,964	1'393,729
6	JP		Japón	1'550,025	1'263,910
7	ES	UNION EUROPEA	España	2'317,536	1'220,781
8	BR	MERCOSUR	Brasil	2'301,916	1'204,896
9	CL	OTROS	Chile	2'348,204	1'011,292
10	NL	UNION EUROPEA	Países Bajos (Holanda)	561,990	998,893

Nota. Tomado de *Informe Mensual de Exportaciones Enero 2017*, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2017
(http://www.siicex.gob.pe/Promperústat/frmRanking_x_Pais.aspx).

Por otro lado, la demanda en turismo ha mostrado una tendencia creciente en el flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo, el cual es atraído por los atractivos turísticos, culturales, religiosos y gastronómicos, entre otros. Como se muestra en la siguiente Figura 5, en el 2017 registró, aproximadamente, un crecimiento de 8% respecto al año anterior alcanzando 4.0 millones de turistas internacionales.

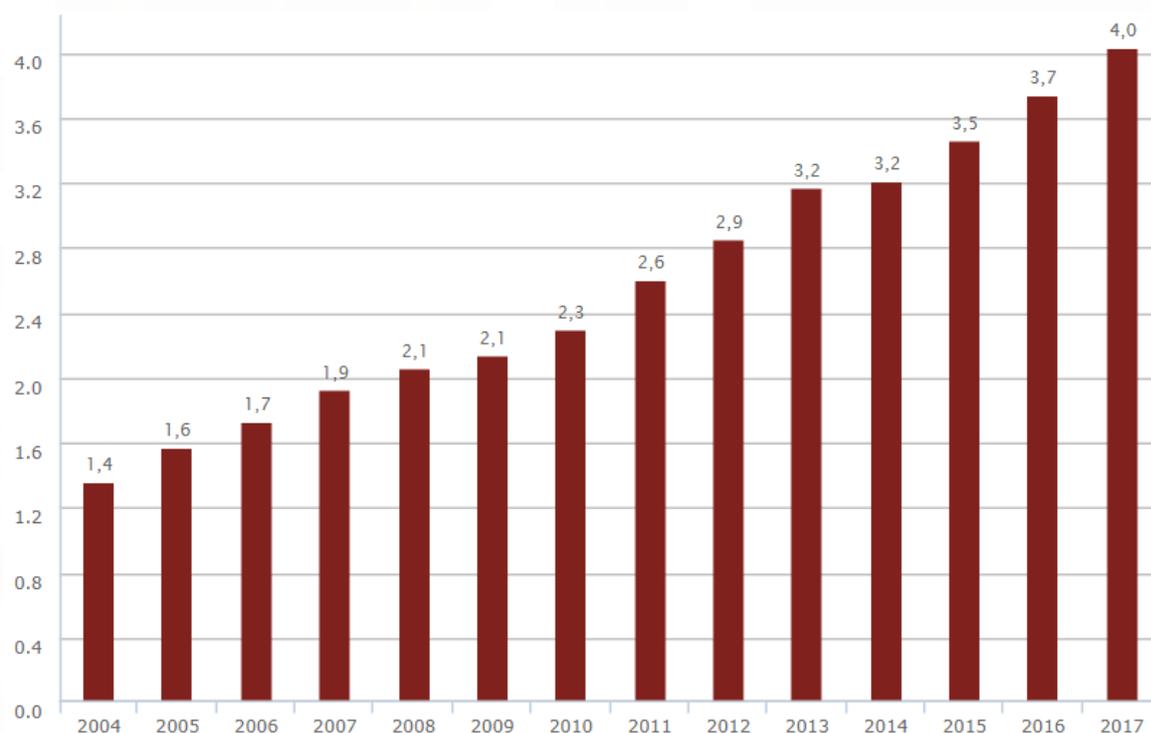


Figura 5. Llegada de turistas internacionales 2004 – 2017.

Tomado de “Datos Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>).

De acuerdo con la demanda actual de turismo en el Perú 2016, se registran algunas diferencias entre el turista extranjero y el vacacionista nacional, tal como se detalla en la Tabla 10; además, en la Figura 6, se muestra que los departamentos más visitados fueron Lima y Cusco, quedando La Libertad en noveno lugar de los 13 más visitados. Por otro lado, en términos de ingresos para el Perú, el gasto mínimo promedio por cada turista extranjero fue de 964 dólares, mientras que el vacacionista nacional gasta 489 soles en promedio por persona según se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10

Perfil del Turista Extranjero y Vacacionista Nacional que Visita el Perú, 2016

Perfil	Turista extranjero	Vacacionista nacional
Sexo	62% hombres, 38% mujeres	57% hombres, 43% mujeres
Edad	33% entre 25 y 34 años	28% entre 25 y 34 años
Estado Civil	44% solteros	59% casado/conviviente
Grado de Instrucción	44% universitaria	47% universitaria incompleta/técnico
Ocupación	17% profesional	20% técnico, 20% empleado
Tenencia hijos	55% sin hijos	59% con hijos
Motivo de viaje	65% vacaciones, ocio	40% descansar, relajarse
Tipo de alojamiento	37% hotel 1 o 2 estrellas	58% alojamiento, 38% casa familiares
Actividades realizadas	88% caminar, visitar lugares	55% caminar, visitar lugares
Gasto promedio por persona	\$ 964	489 soles

Nota. Adaptado de “Perfil del Turista Extranjero 2016 y Perfil del Vacacionista Nacional 2016” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2016b

(https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431151).

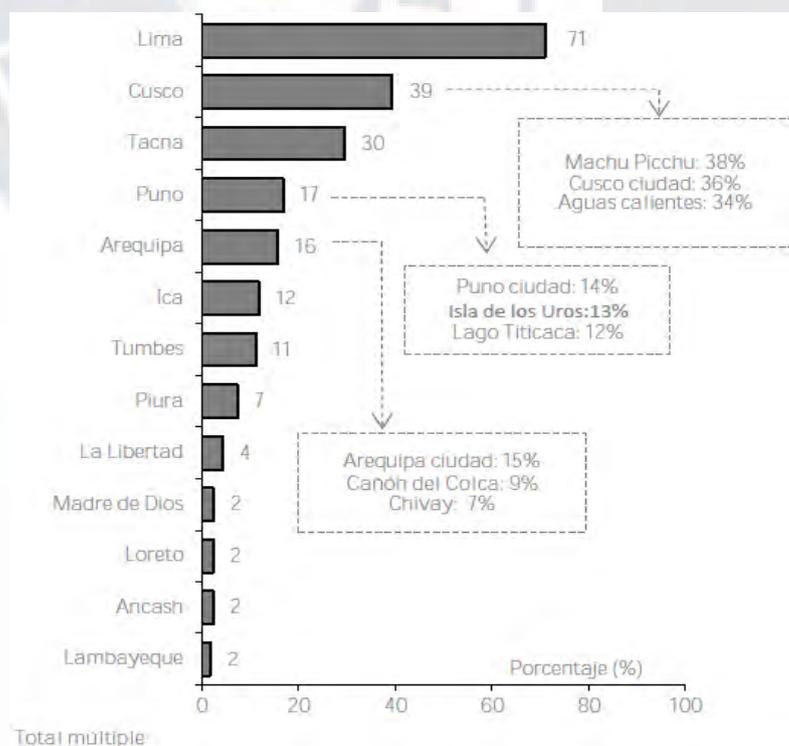


Figura 6. Departamentos más visitados por turistas internacionales 2016.

Tomado de “Perfil del Turista Extranjero 2016,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2016a

(https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202016&url=~~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/PTE16_Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=)).

3.2.3 Estrategia, cultura y rivalidad de las empresas

En el contexto Latinoamericano, el Perú ocupa el tercer puesto a nivel de Sudamérica que sigue a Chile y Colombia, en Latinoamérica y El Caribe se encuentran en la sexta posición (MEF, 2016). Entre los factores que se han mejorado se encuentran los pilares como instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercado financiero, preparación tecnológica y sofisticación empresarial. Por otro lado, los factores que presentan dificultades se encuentran la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros. Estos factores que afectan negativamente la competitividad, son el motivo por el cual las estrategias a nivel nacional deben apuntar a contrarrestarlas (ComexPlus, 2016).

Por otro lado, se ha comparado el PBI per cápita del Perú con los de otros países de la región, y aunque el Perú es el que más avanzó entre los años 2000 al 2015, con un 5.9% en su PBI per cápita; el Perú aún se encuentra último en los niveles de PBI per cápita tal como se muestra en la Figura 7.

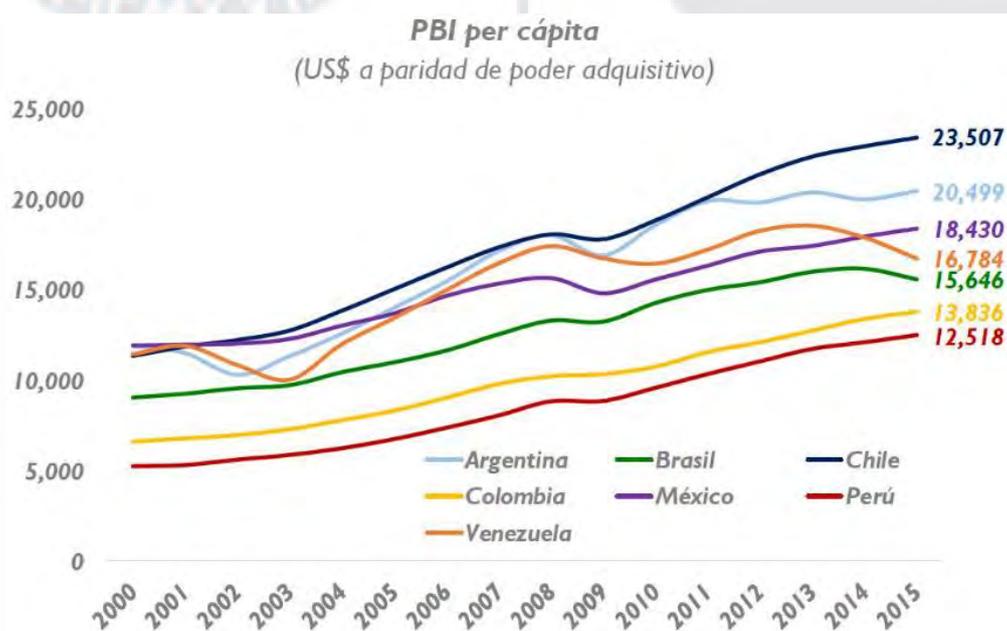


Figura 7. PBI per cápita periodo 2000 – 2015.

Tomado de “PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región?,” (<https://gestion.pe/economia/pbi-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-122603>).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Las industrias relacionadas y de apoyo se denominan clúster, y se presentan como proveedores de: (a) materia prima e insumos, (b) bienes de capital, (c) confianza proveedor-comprador, y (d) know-how. En el Perú, no se aprecia una vinculación estructurada de las empresas que componen las distintas cadenas de abastecimiento, y la presencia de clústeres es baja; según el documento de Elaboración de mapeo de clúster en el Perú por el Consorcio Clúster Development - Metis – Gaia – Javier D’ Ávila Quevedo, en el cual identificaron 16 cadenas de valor, como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Identificación de los Principales Clúster en el Perú

Nombre de clúster	Nro. de empresas	Nro. de trabajadores	Facturación (US\$ millones)	Exportaciones (US\$ millones)
Minero Centro (Junín, Lima y Pasco) / Auxiliar	146 /	38,035 /	6,788 /	7,861 / 751
Minero Lima y Arequipa	148	54,247	3,299	
Moda Vestir en Lima	1,984	73,330	4,500	2.1
Turismo Cultural Cusco (1)	1,802	9,193	519	
Pelos Finos Arequipa, Cusco y Puno	85	4,025	232	136
Logística en el Callao (2)	234	35,202	2,652	
Construcción en Lima	1,207	215,076	9,601	204
Pesca: Harina y Aceite de Pescado en la Costa	292	45,193	2,707	1,815
Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la Costa	448	60,610	2,411	527
Gastronomía & Food Service en Lima (3)	130	21,080	132	
Café del norte (Cajamarca, San Martín y Amazonas)	96	1,760	1,867	764
Salud en Lima	272	51,446	3,393	26
Software en Lima	83	5,915	293	32
Auxiliar Agroalimentario en Lima	122	15,460	1,927	390
Hortofrutícola en la Costa	339	135,473		1,652
Cárnico en Lima (4)	450	21,130	1,724	7
Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Piura) (5)	127		81	81

Nota. (1) Al tratarse de un servicio que solo se brinda en el Cusco no tiene sentido hablar de exportaciones, (2) Al ser un servicio de operaciones no transables no se consideran datos de exportaciones, (3) Es un clúster focalizado en una sola ciudad, por eso no muestran datos de exportaciones, (4) El 95% de la facturación procede de las exportaciones, (5) No se cuenta con datos sobre el número de trabajadores.

Tomado de “Descentralización Productiva,” por Diario El Comercio, 07 de agosto del 2014

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

De estas cadenas de valor, los cuatro primeros de esta lista son: (a) Minero Centro (que involucra a las regiones de Junín, Lima y Pasco), que gatillará el desarrollo del clúster auxiliar minero de Lima y Arequipa; (b) Moda Vestir en Lima; (c) Turismo Cultural en Cusco, y (d) Pelos Finos de Camélidos, que se desarrolla en el corredor Arequipa, Cusco y Puno.

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

Por otro lado, en el Perú, no se puede validar la cantidad real de las empresas, debido a la informalidad con la que trabajan la mayoría de ellas; sin embargo, según el registro de inscripción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat); esta informalidad sería difícil de medir, pero queda en los gobiernos promover e incentivar la formalización de todas estas empresas.

En la región La Libertad, las asociaciones y cámaras con mayor dinamismo e influencia en las actividades económicas se muestran en la Tabla 12, las cuales muestran su apoyo y atención a las pequeñas, y medianas empresas a fin de promover la competitividad del sector. Como se evidencia, la mayoría de las empresas están relacionadas a los sectores agropecuarios, ganadería, cultivo de frutas y otras actividades similares; sólo algunas están relacionadas a la actividad del comercio y manufactura.

Tabla 12

Cámaras y Asociaciones de La Libertad 2014

Razón social	Actividad	Provincia	Distrito	Ingresos UIT 2013
Asociación Agrícola Compositan Alto Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias PA	Cultivos de cereales	Trujillo	Trujillo	<2900 a más
Cámara de Comercio y Producción de La Libertad	Elaboración frutas, legumbres y hortalizas	Ascope	Paján	<850-1700]
Asociación de Pequeños Productos El Capulí	Actividades otras asociaciones NCP.	Trujillo	Trujillo	<500-850]
Asociación Civil Servicios Generales Madre de Cris	Agro	Otuzco	Otuzco	<300-500]
Asociación de Productores Agroexportadores de Tang	Servicios	Trujillo	La Esperanza	<300-500]
Asociación de Agricultores La Choza de Tarzán	Agro	Virú	Chao	<300-500]
Asociación de productores Pro Palto del Valle Chao	Agro	Virú	Guadalupito	<150-300]
Asociación Agrícola Camino de Luz	Cultivo de frutas	Virú	Chao	<150-300]
Asociación de Productores de Leche Macabi	Comercio	Pacasmayo	San Pedro de Lloc	<150-300]
Asociación de Pequeños Agricultores y Ganaderos EL	Manufactura	Ascope	Rázuri	<100-150]
Asociación Proy. Desar. Biodiv. Educ. Y Ecol. Norte	Agro y ganadería	Chepén	Pacanga	<100-150]
Central de Productores Agropecuarios del Valle San	Comercio	Trujillo	Trujillo	<75-100]
Asociación de Productores de Espárragos de Pampa D	Agropecuario	Trujillo	Trujillo	<75-100]
	Cultivo de hortalizas y legumbres	Ascope	Paján	<75-100]

Nota. Tomado de *La Libertad: Sumario Regional*, por Ministerio de la Producción, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf).

Cabe resaltar, que la informalidad laboral es un problema que aqueja a muchos Peruanos y debería ser una prioridad para el estado Peruano; se espera reducir la informalidad en un 5% en los próximos cinco años con el plan de la Organización Internacional del Trabajo (Redacción Gestión, 03 de julio de 2015).

3.2.4 Influencia del análisis en la provincia de Otuzco

La estabilidad económica del país, el nivel de crecimiento de las exportaciones, el incremento de la demanda interna de bienes y servicios, así como el crecimiento en el sector turismo, son indicadores de un entorno positivo para el desarrollo estratégico de la provincia de Otuzco, pues ello conlleva a la atracción de nuevos proyectos de inversión, que permitan

incrementar los ingresos y las mejoras para la provincia, así como generación de empleo y otras oportunidades de desarrollo. La presencia de tratados de comercio exterior con diversos países en el mundo otorga las facilidades de llegada a los diferentes mercados, donde se busca el intercambio comercial y cultural.

Asimismo, el Perú requiere mejorar su nivel de competitividad, donde los factores más críticos son la infraestructura, educación, salud, vivienda y acceso a diferentes servicios en las provincias. La escasa inversión en desarrollo de nuevas tecnologías es uno de los factores que hacen difícil mantener un crecimiento sostenido, así como la promoción de los atractivos turísticos y culturales a precios competitivos.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En esta sección se desarrollará un análisis de los factores externos que tendrán un impacto directo en el análisis situacional de la provincia de Otuzco, realizando en ello un enfoque integral y sistémico, evaluando distintas fuerzas como: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, (e) ecológicas, y (f) competitivas, las cuales se explican a continuación.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Otuzco tiene como jurisdicción una organización gubernamental, por lo tanto, los gobiernos regionales y municipales, y demás organizaciones deben ceñirse a la siguiente normativa Peruana:

- Constitución Política del Perú (1993), es la normal fundamental del Perú, la cual rige a la nación, y considera el respeto y dignidad de la persona como fin supremo de la sociedad y del Estado. Es la base del ordenamiento jurídico nacional: principios jurídicos, políticos, sociales, filosóficos y económicos en el que se desprenden todas las leyes de la república. Establece el derecho y deber de los ciudadanos de participar en los gobiernos locales de su jurisdicción, define las competencias de las

municipalidades y les otorga la autonomía política, económica y administrativa en dichos asuntos.

- Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece la organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión es organizar y conducir la gestión pública regional, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo de la región (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014).
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, es el documento legal que detalla el funcionamiento, competencias, autoridades, estructura orgánica y atribuciones del gobierno municipal (MEF, 2003)
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, esta ley elabora el Capítulo de la Constitución Política sobre Descentralización, que reglamenta la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcertada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Asimismo, define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. Esta Ley tiene como objetivos distribuir las competencias públicas, y la adecuada relación entre los distintos niveles de gobierno y la administración del estado para que los recursos públicos alcancen eficiente sus propósitos en el bienestar de la población (Congreso de la República, 2002).
- La ley de la legislación medioambiental está basada en dos pilares legales: (a) la Ley General del Ambiente, mediante D.S. N° 28611, y (b) el D.S. N°051-2010-EF Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas; esta

ley dará beneficios tributarios a las unidades productivas y empresas que fijen domicilios por encima de los 2,500 y 3,200 msnm respectivamente (MEF, 2010).

En ese sentido, de acuerdo con la normativa vigente el gobierno regional de La Libertad tiene por finalidad esencial el de fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo, y garantizar el ejercicio pleno de los derechos fundamentales y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacional, regional y local de desarrollo. Políticamente, con el nivel de estabilidad y un elevado crecimiento económico con apertura a inversiones extranjeras se constituye un contexto favorable al aprovechamiento de oportunidades de negocios en el Perú. La estabilidad política y económica es fundamental para que un país sea atractivo a la inversión extranjera.

Según el Latin Business Index (citado por El comercio, 2011), que mide las condiciones globales para establecer negocios en Latinoamérica, siendo el Perú, el segundo mejor ambiente macroeconómico de América Latina basado en su crecimiento económico y su baja tasa de inflación. La situación política se encuentra débil democráticamente, como ha venido demostrando el Perú en las dos últimas décadas, lo que ha permitido que el entorno se desarrolle entre altas y bajas, incentivando la inversión privada, apertura comercial y la estabilidad macroeconómica. Según los indicadores de gobernabilidad en el Perú, en promedio el 20% encuentran estabilidad política, estado de derecho con 30%, la calidad regulatoria tiene los niveles más altos en promedio 60%.

El Perú se encuentra en un contexto de incertidumbre y volatilidad política que afectan al desempeño económico, debido a los acontecimientos ocurridos en los dos últimos años como los casos de corrupción que afectan la confianza empresarial y, por tanto, la inversión. Según el reporte de Transparencia Internacional, el Perú ha perdido tres puntos en el ranking mundial de corrupción, de acuerdo al Índice de Percepción de Corrupción 2017, el

Perú obtuvo un puntaje de 37 en la escala de cero a 100, donde 100 significa que no hay corrupción. Este índice con menor puntuación indica que cuenta con instituciones deficientes y débiles (Redacción EC, 2018). Por otro lado, un hecho que remeció las fuerzas políticas fue la renuncia del presidente de la república del Perú, Pedro Pablo Kuczynski Godard, y que fue aceptado por el congreso de la república y a la vez se declaró la vacancia de la Presidencia de la República (Congreso de la República del Perú, 2018).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La principales variables económicas y financieras son las siguientes: (a) el PBI nacional, (b) el PBI per cápita, (c) el poder adquisitivo del consumidor, (d) la tasa de interés, (e) la tasa de inflación, (f) el costo de capital, (g) el costo de materia prima, (h) el riesgo de país, (i) los acuerdos internacionales y tratados de libre comercio. El PBI del Perú ha experimentado, desde la década pasada, un incremento sostenido a excepción del año 2009, cuando se experimentó un retroceso a consecuencia de la crisis internacional. De otro lado, la estructura de las actividades económicas de la región La Libertad en el PBI se encuentran sobre la base de cuatro pilares: (a) minería, (b) manufactura, (c) comercio, y (d) otros servicios; sectores que a través de los años han experimentado un crecimiento sostenido y constante, derivado de la estabilidad económica del Perú y de sus principales inversiones extranjeras. En la Tabla 13 se muestra el Valor Agregado Bruto, en la cual tienen mayor participación otros servicios, manufactura, agricultura, ganadería, caza y silvicultura, entre otros.

El acceso a los mercados es importante para lo cual se requiere nuevas carreteras y rutas que integren los diferentes mercados. En ese sentido el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el responsable del desarrollo de los sistemas de transporte, la infraestructura de las comunicaciones y telecomunicaciones. En la Tabla 14, se presenta la red vial Peruana al 2012, a nivel vecinal, departamental y vecinal, en la cual entre agosto de

2011 a diciembre de 2014 se han rehabilitado y mejorado 5,646 kilómetros de carretera de la red nacional, con una inversión de S/ 14,640 millones de soles, que incluyen tanto inversión pública como cofinanciamiento en concesiones (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

Tabla 13

*Valor Agregado Bruto 2011 – 2016 de La Libertad Según Participación de Actividades**Económicas*

Actividades	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	14.4	12.9	13.2	14.0	14.4	14.6
Pesca y Acuicultura	0.7	0.6	1.1	0.4	0.4	0.6
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	22.5	22.5	16.9	14.0	14.5	13.6
Manufactura	15.7	16.2	16.9	16.0	15.2	15.3
Electricidad, Gas y Agua	1.0	0.8	0.8	1.1	1.3	1.4
Construcción	5.0	5.3	6.3	7.1	6.6	6.1
Comercio	9.7	9.8	10.2	10.2	10.3	10.4
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	5.4	5.5	6.0	6.3	6.2	6.2
Alojamiento y Restaurantes	2.3	2.5	2.8	3.1	3.1	3.2
Telecom. y otros Servicios de Información	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.3
Administración Pública y Defensa	3.9	4.0	4.3	5.0	5.0	5.1
Otros Servicios	17.4	17.7	19.2	20.5	20.8	21.2
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de “Series Nacionales – Estadísticas – Economía,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Tabla 14

Longitud de la Red Vial 2005 – 2012

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

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

Por otro lado, la población asalariada Peruana, tiene mayor participación en la Provincia Constitucional del Callao (63,1%), seguido de la provincia de Lima (61,2%), Ica (57,9%), Arequipa (55,3%), Región Lima (52,1%), Tacna (50,0%), Moquegua (49,5%), La Libertad (47,5%) y Lambayeque (47,3%), con valores superiores a los registrados a nivel nacional (46,7%), como se muestra en la siguiente Figura 8.

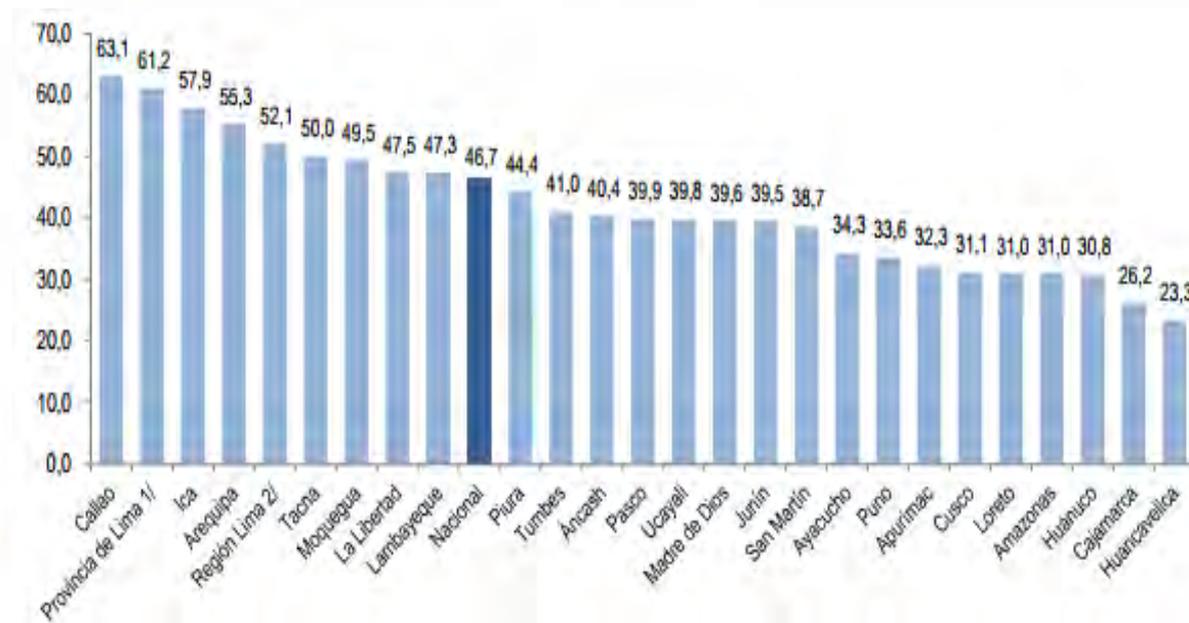


Figura 8. Población ocupada asalariada, según departamento 2016.

Tomado de *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento 2007-2016* (p. 66), por Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf).

En el año 2016, los ocupados residentes en la provincia de Lima tienen un ingreso promedio de 1,939.9 soles, Moquegua 1,818.4 soles, Madre de Dios 1,632.9 soles, Provincia Constitucional del Callao 1,561.1 soles y Arequipa 1,512.2 soles, los cuales registran ingresos por trabajo superiores al promedio nacional de 1,370.7 soles. Por otro lado, los ocupados residentes en Huancavelica perciben el ingreso promedio más bajo con 733.7 soles y Cajamarca con 806.3 soles, la región La Libertad registró en promedio el ingreso mensual de 1,203.8 soles, como se muestra en la Figura 9. Asimismo, durante el periodo 2011-2016, el ingreso promedio proveniente del trabajo registra tasas de crecimiento en casi todos los

departamentos del país, a excepción de Madre de Dios, que muestra una tasa negativa. Las tasas más altas, que superan el promedio nacional (5.1%), se registraron en: Lambayeque y Apurímac (8.3% en cada caso), Puno (6.3%), provincia de Lima (6.2%), La Libertad (6.1), Junín y la Provincia Constitucional del Callao (5.6% en cada caso), Ica (5.4%) y Cusco (5.2%), como se muestra en la Figura 10.

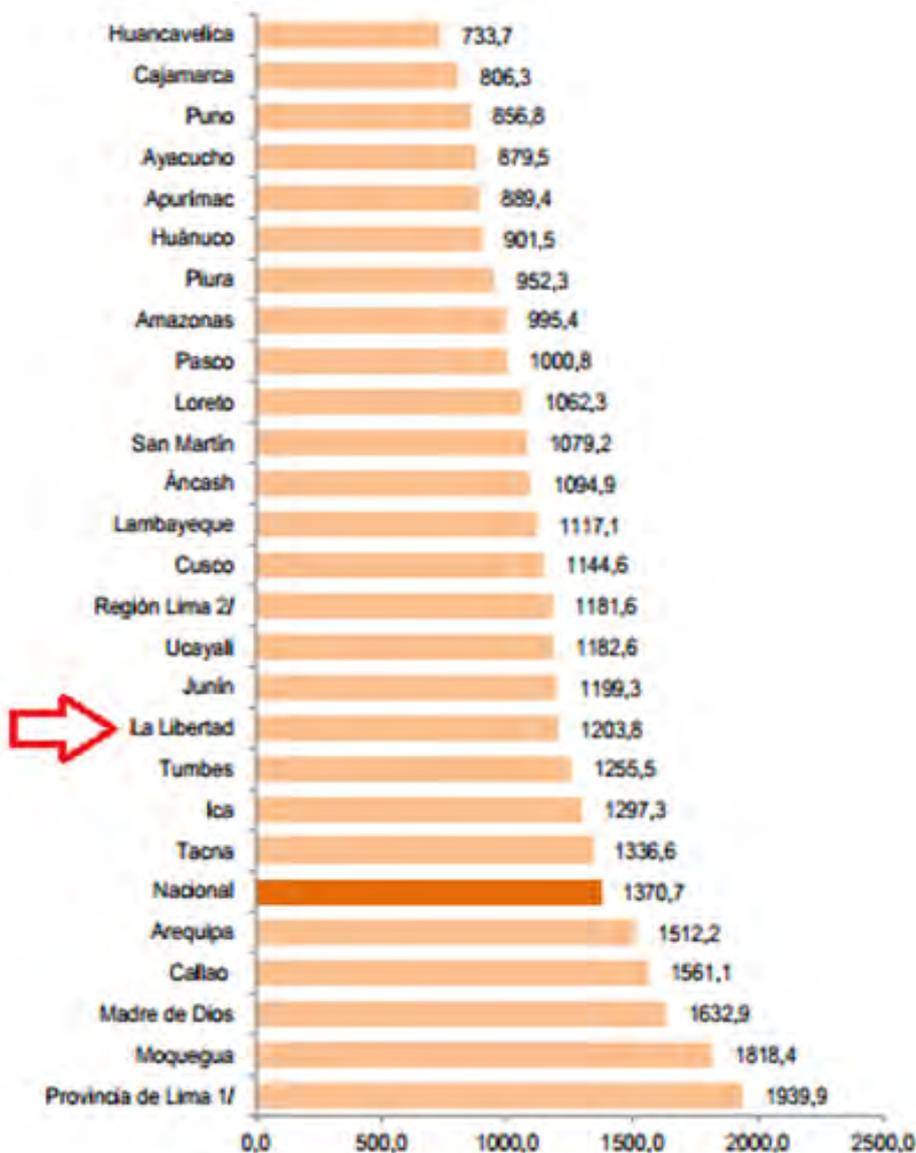


Figura 9. Perú: Ingreso Promedio Mensual Según Departamento 2016.

Tomado de *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento 2007-2016* (p. 134), por Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf).

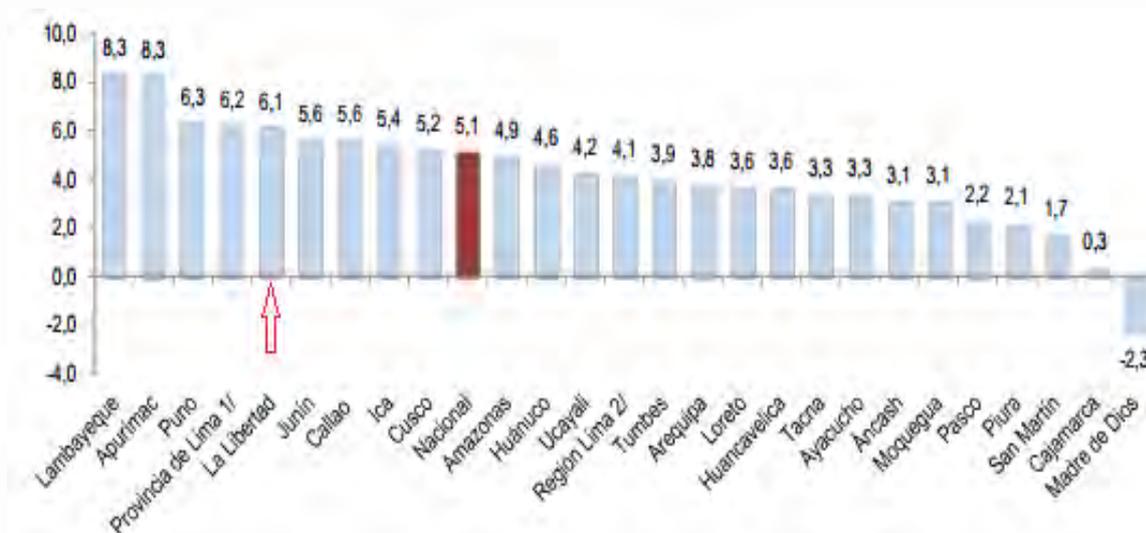


Figura 10. Perú: Tasa de crecimiento del ingreso promedio mensual según departamento 2011-2016.

Tomado de Perú: *Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento 2007-2016* (p. 135), por Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf).

3.3.3 Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S)

La población en el Perú ha sufrido un crecimiento constante en varias décadas, siendo su población proyectada al 2015 de 31,152 millones de habitantes. La Libertad es la segunda región con mayor concentración poblacional en el país, superado sólo por Lima, seguido de Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco, como se muestra en la Figura 11.

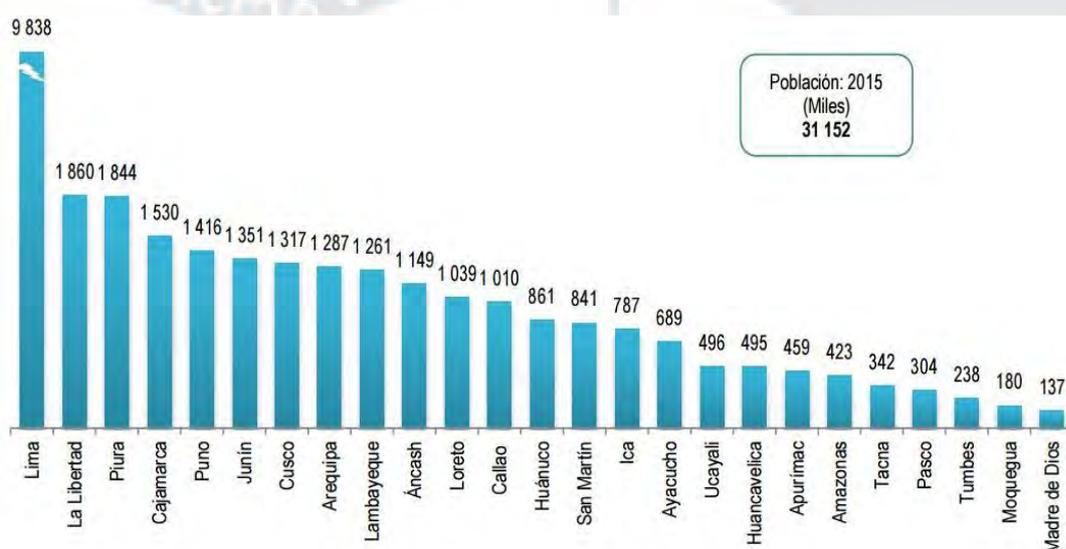


Figura 11. Población proyectada por región, 2015.

Tomado de "Perú Síntesis Estadística 2015," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a

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

Con respecto a la pobreza, es uno de los factores más críticos en el Perú, según el informe técnico de Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015 del INEI; se ha establecido siete grupos con niveles de pobreza total. El primer grupo con el índice de pobreza más alta, que fluctúa entre 44.7% y 51.7%, se ubica en las regiones de Amazonas, Cajamarca y Huancavelica. En el segundo grupo con tasas de pobreza de 34.3% y 38.5% están Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Loreto, Pasco y Puno.

El tercer grupo de regiones con incidencia de pobreza entre 24.8% y 29.0% está conformado por Ancash, La Libertad, Piura, y San Martín. En el cuarto grupo con tasas de pobreza de 16.8% y 20.8% se encuentran las regiones de Cusco, Junín, Lambayeque y la región Lima. El quinto grupo con incidencia de pobreza de 9.8% y 12.6% se encuentra La Provincia Constitucional del Callao, Provincia Lima, Tacna, Tumbes y Ucayali. El sexto grupo lo integran Arequipa, Madre de Dios y Moquegua, con tasas de pobreza de 6.7% y 9.8%. En el último grupo con la tasa de pobreza más baja, se encuentra Ica como se muestra en la Figura 12.

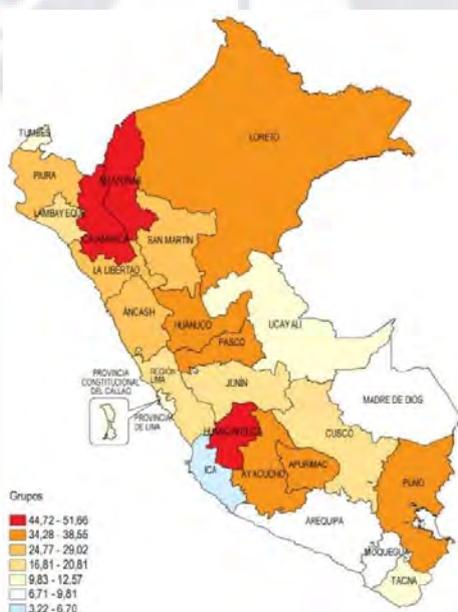


Figura 12. Mapa de grupos de regiones con niveles de pobreza total semejantes estadísticamente, 2015.

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

Por otro lado, se ha mencionado el crecimiento económico sostenido que presenta el país; sin embargo, también es importante mencionar los problemas socioculturales que suceden en aquellos países que presentan un buen desempeño económico, en donde mucho de sus habitantes no se sienten incluidos. Entre los años 2007-2016, la tasa de desnutrición crónica ha disminuido en 15.4 puntos porcentuales; en el 2016, 13.1% de niños menores de 5 años tienen una estatura inferior a la de su edad, como se muestra en la Figura 13.

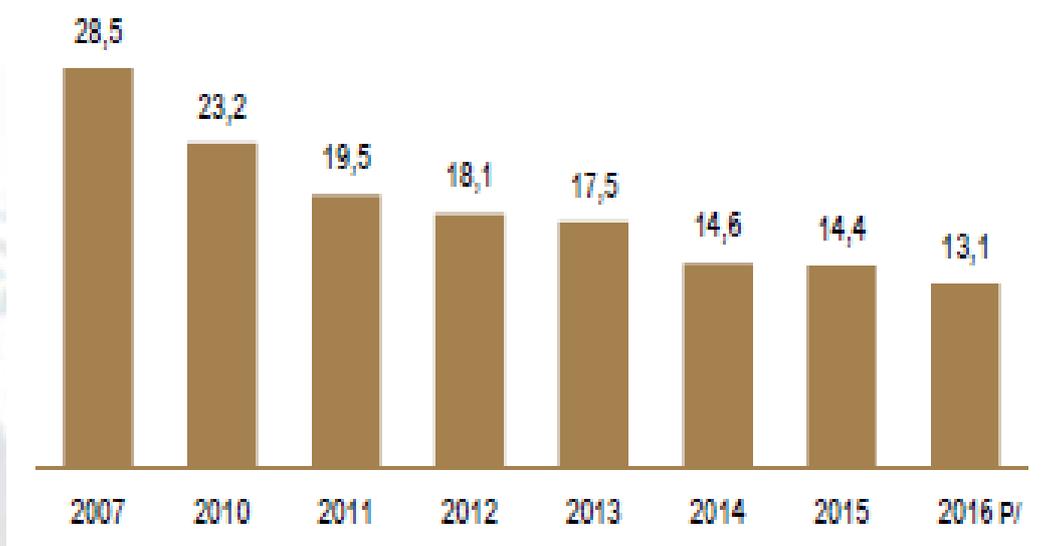


Figura 13. Perú: Tasa de Desnutrición 2007-2016.

Tomado de Perú: Línea de Base de los Principales Indicadores Disponibles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por Instituto Nacional de Estadística e Informática 2016 (<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/Perú-linea-base-principales-indicadores-disponibles-objetivos>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el mundo globalizado, la necesidad de la adquisición y uso de la telefonía móvil se ha vuelto importante en el mercado. Si bien la penetración de telefonía móvil en el Perú ha presentado un crecimiento exponencial en los últimos años, llegando a alcanzar a fines del 2015, el 87.2% de hogares del país que cuentan con servicios de telefonía móvil y el 26.2% de hogares cuenta con acceso a Internet. En cuanto al acceso de TV por cable, el 40.9% de los hogares cuenta el servicio según la información estadística publicada por el Organismo Supervisor de Inversión Privada (Osiptel).

Asimismo, en los últimos años en el Perú han incursionado otras empresas de telefonía móvil tales como Entel y Bitel, como se muestra en la Figura 14, los cuales propician el crecimiento del sector con la ampliación de nuevas líneas y la disminución de las tarifas de celular y de telefonía fija.

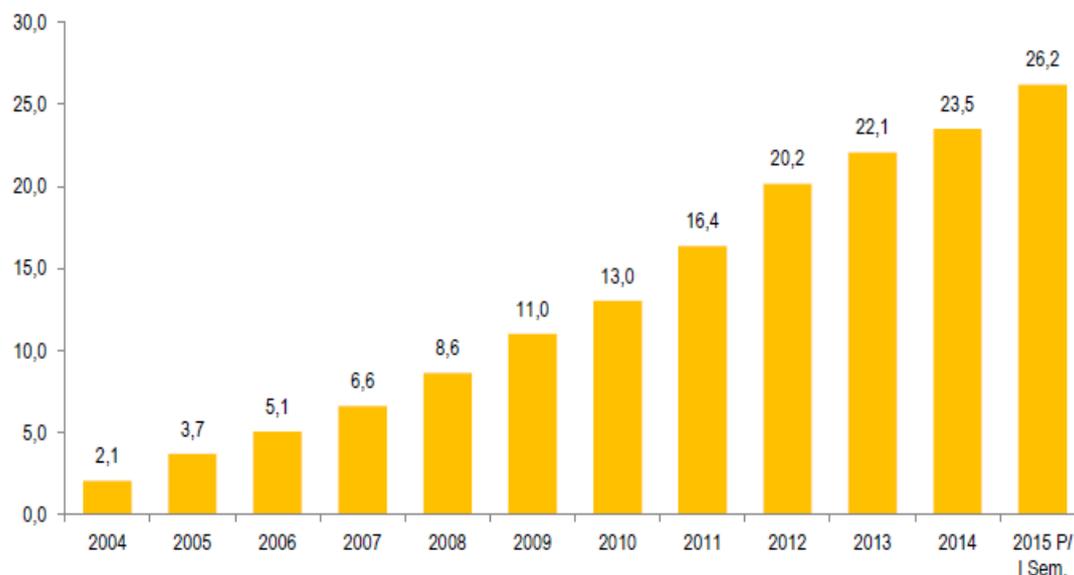


Figura 14. Hogares que acceden al servicio de internet 2004-2015.

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

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

En el Perú existe el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt) en colaboración con El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) la idea de este proyecto consiste en brindar un apoyo a los objetivos de desarrollo sostenido del país, atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas consideradas prioritarias, elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente.

El Synacit busca ser coherente, dinámico y eficaz, lo que permita construir redes institucionales que coordinen eficientemente sus actividades para atender necesidades locales,

regionales y nacionales, así como desarrollar convenientes vínculos de cooperación internacional. En la siguiente Figura 15, se muestra el incremento de la proporción de jóvenes y adultos que usaron internet en el periodo del 2007 al 2016, en el cual se beneficiaron en el proceso de socialización y el acceso a información y comunicación, registrando participación del 34.6% al 51.8%.

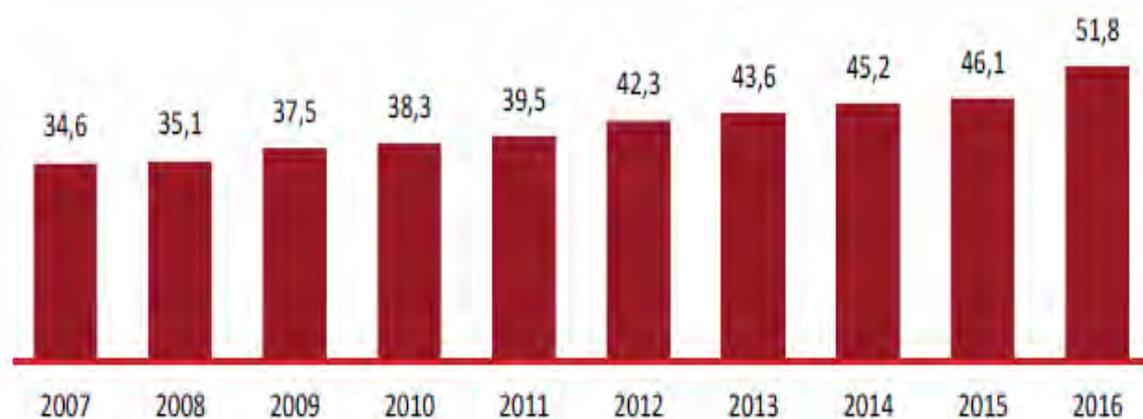


Figura 15. Perú: Proporción de jóvenes y adultos que usan internet 2007-2016
Tomado de *Perú: Línea de Base de los Principales Indicadores Disponibles de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/Perú-línea-base-principales-indicadores-disponibles-objetivos>).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado de hoy es un tema de agenda de los gobiernos locales, regionales y centrales, y de organizaciones públicas y privadas. El Estado Peruano como ente rector dispuso al Ministerio del Ambiente a monitorear y crear diversos movimientos, corrientes y políticas que proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros.

El Perú cuenta con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. La Política

Nacional del Ambiente se sustenta en el análisis situacional en diversidad biológica, en sus bosques, desarrollo agroindustrial, pesquería, acuicultura, industrias hidrocarburíferas y minero-metalúrgicas, turismo y producción de biocombustibles y energías alternativas. El ente rector encargado de velar por el medio ambiente es el Ministerio del Ambiente en su misión de asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno, de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con organizaciones públicas y privadas y sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental.

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo gran preocupación de los gobiernos, y organizaciones públicas y privadas. Diversos movimientos y corrientes proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros. El gobierno Peruano se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacia el 2030 de las Naciones Unidas y la implementación de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (Minam, 2016).

Ante ello, el Ministerio del ambiente (2016) ha planteado ejes estratégicos enfocados en *Perú Limpio* y *Perú Natural*, para promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para la conservación del ambiente y crear conciencia en la población. Los lineamientos a seguir, basados en estos ejes estratégicos, son los siguientes:

- (a) aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques;
- (b) adaptación y mitigación al cambio climático;
- (c) manejo eficiente de los residuos sólidos;
- (d) gestión integral marino-costera;
- (e) prevención, control de la contaminación y eco-eficiencia;
- (f) adecuación de la institucionalidad ambiental;
- (g) medios de implementación de la política ambiental.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Considerando el análisis realizado en los puntos anteriores y sobre la base de la metodología para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se presenta la matriz MEFE para Otuzco en la Tabla 15.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Apertura comercial e incentivo a la inversión privada.	0.15	3	0.45
2. Demanda nacional e internacional de productos agropecuarios y orgánicos.	0.14	3	0.42
3. Diversidad turística a nivel nacional, que atrae a turistas nacionales e internacionales.	0.23	2	0.46
4. Descentralización y políticas de gobierno para la región.	0.09	2	0.18
5. Expectativas de crecimiento macroeconómico	0.09	2	0.18
6. Interés de inversiones privadas basadas en recursos mineros.	0.06	2	0.12
Sub total	0.53		1.81
Amenazas			
1. Falta de inversión pública y ejecución de infraestructura.	0.10	2	0.20
2. Falta de inversión en investigación y desarrollo de tecnologías.	0.08	2	0.16
3. Alto índice de corrupción e informalidad a nivel nacional.	0.07	1	0.07
4. La diversidad cultural y religiosa, a nivel nacional, no permite un desarrollo homogéneo en las provincias.	0.08	1	0.08
5. Alta vulnerabilidad por cambios y fenómenos climatológicos.	0.07	1	0.07
6. Incremento de conflictos sociales a nivel nacional.	0.07	1	0.07
Sub total	0.47		0.65
Total	1.00		2.46

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.120), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En esta matriz, el puntaje ponderado total alcanzado a partir de la evaluación es 2.46, lo cual es menor a 2.5, lo que significa que la provincia de Otuzco está por debajo del promedio en el esfuerzo por lograr estrategias que permitan capitalizar las oportunidades que presenta el entorno, y evitar las amenazas.

3.5 La Provincia de Otuzco y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2015) permite determinar el potencial de la industria donde compite la provincia de Otuzco, el cual presenta las cinco fuerzas que realizan la competencia: (a) rivalidad entre los competidores, (b) amenaza de los nuevos competidores (entrantes), (c) amenaza de los nuevos productos o servicios, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) poder de negociación de los compradores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

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

Por lo tanto, el poder de negociación de dichas empresas proveedoras es bajo, debido a que estas compiten entre sí, a través de licitaciones públicas. Asimismo, las entidades del Estado no tienen un poder de negociación directa con los proveedores, pues se rigen a las normas y bases establecidas. En cuanto a los bienes y servicios de la población de Otuzco, se rige por el mercado que se encuentra liderado por el mercado de Trujillo a través de los ejes comerciales y la participación en ferias regionales y locales.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes de la provincia se dividen en: (a) residentes de la provincia o consumidores locales; (b) personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en la provincia, (c) consumidor foráneo. Los residentes de la provincia o

consumidores locales poseen un elevado poder de negociación al tener la posibilidad de realizar actividades organizadas en pro de negociación sus intereses, y escoger alternativas de consumo y o búsqueda de sustitutos.

Las personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en Otuzco, también poseen un alto poder de negociación, debido a que representan un ingreso económico y el dinamismo de la economía regional mediante impuestos, generación de puestos de trabajo, y desarrollo de la economía de la provincia. En Otuzco, el número de empresas es bastante bajo en comparación con otras provincias de La Libertad.

3.5.3 Amenaza de sustitutos

Otuzco se ve amenazada por la provincia de Trujillo en las que se hace una mejor gestión administrativa y les permite tener mejor desarrollo de diversos sectores como el agrario y turismo, por lo que uno de los principales departamentos visitados es La Libertad y entre las tres primeras provincias es Trujillo, las cuales son sus principales sustitutos, puesto que el turista que llega al norte del Perú opta normalmente por visitar la ciudad de Trujillo y sus atractivos turísticos altamente difundidos y emblemáticos como las ruinas de Chan Chan, Huacas del Sol y la Luna, Huaca Arco Iris, Huanchaco, Complejo Arqueológico el Brujo, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012). A nivel nacional, considerando el fervor religioso y la práctica de turismo religioso como; la Virgen de la Puerta de Otuzco, el señor Cautivo de Ayabaca de Piura, la Virgen de la Asunción de Cutervo de Cajamarca, la Cruz de Motupe de Lambayeque, entre otras imágenes representativas de diferentes departamentos fueron las principales imágenes que acompañaron al Papa Francisco durante su visita a Trujillo (Aurazo, 2018). Siendo estas últimas de las provincias de Piura, Cajamarca y Lambayeque respectivamente; por esta razón se muestran como potenciales sustitutos para la provincia de Otuzco y por su cercanía a la región.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

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

Otro factor limitante para la entrada es el fervor religioso y el legado cultural e histórico con el que cuenta la provincia de Otuzco, puede desarrollarse nuevas ciudades, pero cada una de ellas cuenta con su historia particular.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de las provincias es muy alta, debido a que todas desarrollan actividades con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como un mejor nivel de vida de sus habitantes; buscando convertirse en destinos atractivos para los inversionistas nacionales o extranjeros. Considerando el nivel de vida, en La Libertad, las provincias de Trujillo, Ascope y Pacasmayo son las que tienen más alto índice de desarrollo humano que han presentado, mientras que las provincias de Sánchez Carrión, Pataz y Otuzco son las de menor índice (Programa de las naciones unidas para el desarrollo, citado por Castro, 2014).

Dada las principales actividades de la provincia de Otuzco, la competencia entre las empresas es fuerte, lo que hace que el mercado se muestre exigente y competitivo debido al potencial crecimiento de la economía. Sin embargo, los índices aún se muestran bajos.

En la Tabla 16, se presenta los factores para determinar la atractividad de la provincia de Otuzco a través de sus principales sectores económicos con el sector agroindustrial y turismo. El puntaje total de atractividad de 59, indica que la provincia requiere sinergias entre distintos sectores para impulsar el desarrollo de las principales actividades económicas y bienestar de la población. Considerando lo mencionado por D'Alessio (2015) respecto a

competitividad: a) las organizaciones compiten en un solo sector, b) compiten dentro de una región o país, c) para que exista un sector industrial debe existir dos o más organizaciones, producir los mismos productos y competir entre ellos; considerando estos factores se considera como sus principales competidores a la provincia de Ayabaca en Piura, la provincia de Cajamarca y al distrito de Motupe en Lambayeque, por su similitud en sus características geográficas, atractivos turísticos y el turismo religioso mediante las fiestas religiosas festivas.

Tabla 16

Análisis de la Atractividad de Otuzco

FACTOR		IMPULSOR	PUNTAJE	
1.	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	6	10
2.	Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	5	10
3.	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	3	10
4.	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	4	10
5.	Concentración	Número de jugadores	3	10
6.	Ventas	Cíclicas, continuas	4	10
7.	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	3	10
8.	Identificación de marca	Facilidad	4	10
9.	Distribución	Canales, soporte requerido	3	10
10.	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	5	10
11.	Posición en costos	Competitivo, bajo costo	4	10
12.	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	2	10
13.	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	4	10
14.	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	4	10
15.	Facilidad de entrada y salida	Barreras	5	10
Total			59	150

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.129), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.6 La Provincia de Otuzco y sus Referentes

El análisis competitivo realizado contempla dos referentes globales que servirán de modelo que se debe seguir, considerando para ellos provincias similares a Otuzco en cuanto a lo siguiente: (a) características geográficas y recursos naturales, (b) características de la población y cultura, y (c) fervor religioso. Para ello, se considera como referentes al Distrito

Federal o Ciudad de México en México, y Cova da Iria en Lisboa, considerando el fervor religioso.

En el distrito Federal o Ciudad de México (México), se venera a la Virgen de Guadalupe, la cual recibe miles de fieles y devotos en su honor para venerarla y rendirle diferentes manifestaciones de homenaje. Esta Virgen se apareció en cuatro ocasiones al indio San Juan Diego en el cerro del Tepeyac, y una quinta ocasión a Juan Bernardino, tío de Juan Diego; la Virgen ordenó a Juan Diego que se presentara ante el primer obispo de México, Juan de Zumárraga y que llevara flores que cortó en el Tepeyac. Cuando se presentó ante el primer obispo, Juan Diego desplegó las flores y dejó al descubierto la imagen de la Virgen María, morena y con rasgos mestizos (“Nuestra señora de Guadalupe (México)”, 13 de marzo 2018), como se aprecia en la Figura 16.



Figura 16. Virgen de Guadalupe.

Tomada de “Nuestra Señora de Guadalupe (México)”, 13 de marzo 2018

([https://es.wikipedia.org/wiki/Nuestra_Se%C3%B1ora_de_Guadalupe_\(M%C3%A9xico\)\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Nuestra_Se%C3%B1ora_de_Guadalupe_(M%C3%A9xico)))).

Cova da Iria en Lisboa, se venera a la Virgen de Fátima, la cual recibe miles de fieles y devotos de todo el mundo, favoreciendo el turismo y desarrollando actividades de la región. Según la historia, se venera a la Virgen de Fátima por sus apariciones marianas, tuvo su origen en los testimonios de tres pastores, llamados Lucía dos Santos, Jacinta y Francisco Marto, quienes afirmaron haber presenciado varias apariciones marianas en la Cova da Iria, Fátima, en Portugal, entre el 13 de mayo y el 13 de octubre de 1917. A partir de esa fecha, se extendió su fama llegando a todo el mundo (Wikipedia, 2018). En la Figura 17, se presenta la imagen de la Virgen de Fátima.



Figura 17. Virgen de Fátima.

Tomada de “Virgen de Fátima,” 15 de enero de 2018

(https://es.wikipedia.org/wiki/Virgen_de_F%C3%A1tima).

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

El análisis competitivo de la provincia de Otuzco se realizó tomando como referencia las provincias de Ayabaca en Piura, el distrito de Motupe en Lambayeque y la provincia de Cajamarca en el departamento de Cajamarca, sobre la base de (a) su altitud, (b) rubros como el turismo que son similares, (c) infraestructura, (d) agricultura y ganadería, y (e) fervor religioso y cultural; como provincias competitivas en los mismos sectores; como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo de Otuzco (MPC)

Factores determinantes de éxito	Peso	Otuzco		Piura		Lambayeque		Cajamarca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Estabilidad económica del país.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Desarrollo sectores económicos: Agroindustria, Comercio y Minería.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
3. Ubicación de terminales terrestres.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30
4. Accesibilidad de hacer negocios.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
5. Gestión de residuos sólidos, responsabilidad medio ambiental	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24
6. Ámbito y gestión social y política.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
7. Crecimiento del mercado en la Zona norte, mediante inversiones privadas y públicas.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
8. Incremento e innovación en el uso de nuevas tecnologías.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
9. Turismo sostenible y cadenas de hospedajes, hoteles y servicios relacionados.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.52		2.85		2.70		2.95

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.131), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Y para la matriz del perfil de referencia, tomando como referencia lo mencionado por D'Alessio (2015): “las organizaciones de referencia que se consideren tienen que estar en la misma industria o similares, pero no se debe competir con ellas” (p. 132), por tanto, se seleccionó a la Virgen de Guadalupe en México y la Virgen de Fátima en Portugal, tal como

se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Matriz Perfil Referencia de Otuzco (MPR)

Factores críticos de éxito	Peso	Perú Otuzco		México Distrito Federal		Portugal Cova de Iria	
		PA	Pond.	PA	Pond.	PA	Pond.
1. Estabilidad Económica del País	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
2. Desarrollo sectores económicos: Agroindustria, Comercio y Minería.	0.15	3	0.45	4	0.45	4	0.60
3. Ubicación de Terminales terrestres.	0.15	3	0.45	4	0.45	4	0.45
4. Accesibilidad de hacer negocios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.30
5. Gestión de residuos sólidos, responsabilidad medio ambiental	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6. Ámbito, gestión social y política.	0.07	2	0.14	4	0.14	3	0.21
7. Crecimiento del mercado en la zona norte en inversiones privadas y públicas	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.28
8. Incremento e innovación en el uso de nuevas tecnologías.	0.08	1	0.08	4	0.16	4	0.16
9. Turismo sostenible y cadenas de hospedajes, hoteles y servicios relacionados	0.10	2	0.20	4	0.3	4	0.2
Total	1.00		2.52		3.83		3.86

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.132), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

1. La economía Peruana a nivel macroeconómico en diversos sectores ha crecido oportunamente durante la última década en el período 2007-2017 gracias a factores externos e internos, que han impulsado el desarrollo por todas las regiones y provincias del país, por lo que revisando los resultados de la Matriz MEFE, se constatan muchas oportunidades en el contexto, a favor de la provincia; principalmente las fuerzas económicas y la decisión del gobierno regional en brindar mayor presupuesto para la provincia y ofrecer infraestructura adecuada a la provincia, así como accesibilidad vial, mediante la construcción de carreteras asfaltadas que una distritos.

2. Por el lado, el lado, es importante aprovechar el crecimiento económico del país, la apertura comercial y exportaciones en el crecimiento de la inversión privada, dado que es una región que cuenta con un fervor religioso alto en honor a la Virgen de la Puerta, este debe incentivar el turismo a través de esta expresión religiosa, que permita dinamizar las otras actividades de la región y buscar un posicionamiento dentro de las provincias más visitadas de la región La Libertad, por lo que es importante tener en cuenta que las provincias vecinas que evidencian un ligero crecimiento pueden llegar a sus principales competidoras.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Se debe construir ventajas competitivas para que Otuzco logre la visión propuesta, solo será posible a través de la previa identificación de competencias distintivas que sea difícil de imitar, para lo cual es necesario el análisis interno de ésta (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT, posibilitará conocer los recursos, operaciones y procesos de la provincia de Otuzco. Para lo cual se toman en cuenta las siete áreas funcionales que conforman el ciclo operativo de la provincia: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, Infraestructura (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) Sistemas de información y comunicaciones, (g) tecnología e investigación y desarrollo. Este análisis interno permitirá elaborar la Matriz de Factores Internos (MEFI) con el propósito de minimizar las debilidades y aprovechar las fortalezas (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo con el artículo 4° de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972) la estructura orgánica de la municipalidad provincial de Otuzco está compuesta por el Consejo Municipal, el mismo que es integrado por el alcalde, y los regidores (MEF, 2003). La actual organización de la provincia está dirigida por el Sr. Luis Francisco Rodríguez y por nueve regidores bajo la misma jurisdicción.

La municipalidad provincial, posee una lista de oficinas, gerencias y dependencias, divididas en Oficina de Administración de Finanzas, Oficina de Administración Tributaria, Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Servicios Municipales, Gestión de Riesgos y Desastres, e Institución Vial Provincial, como se aprecia en la Figura 15. Asimismo, se encuentra bajo la jurisdicción del Gobierno Regional de La Libertad.

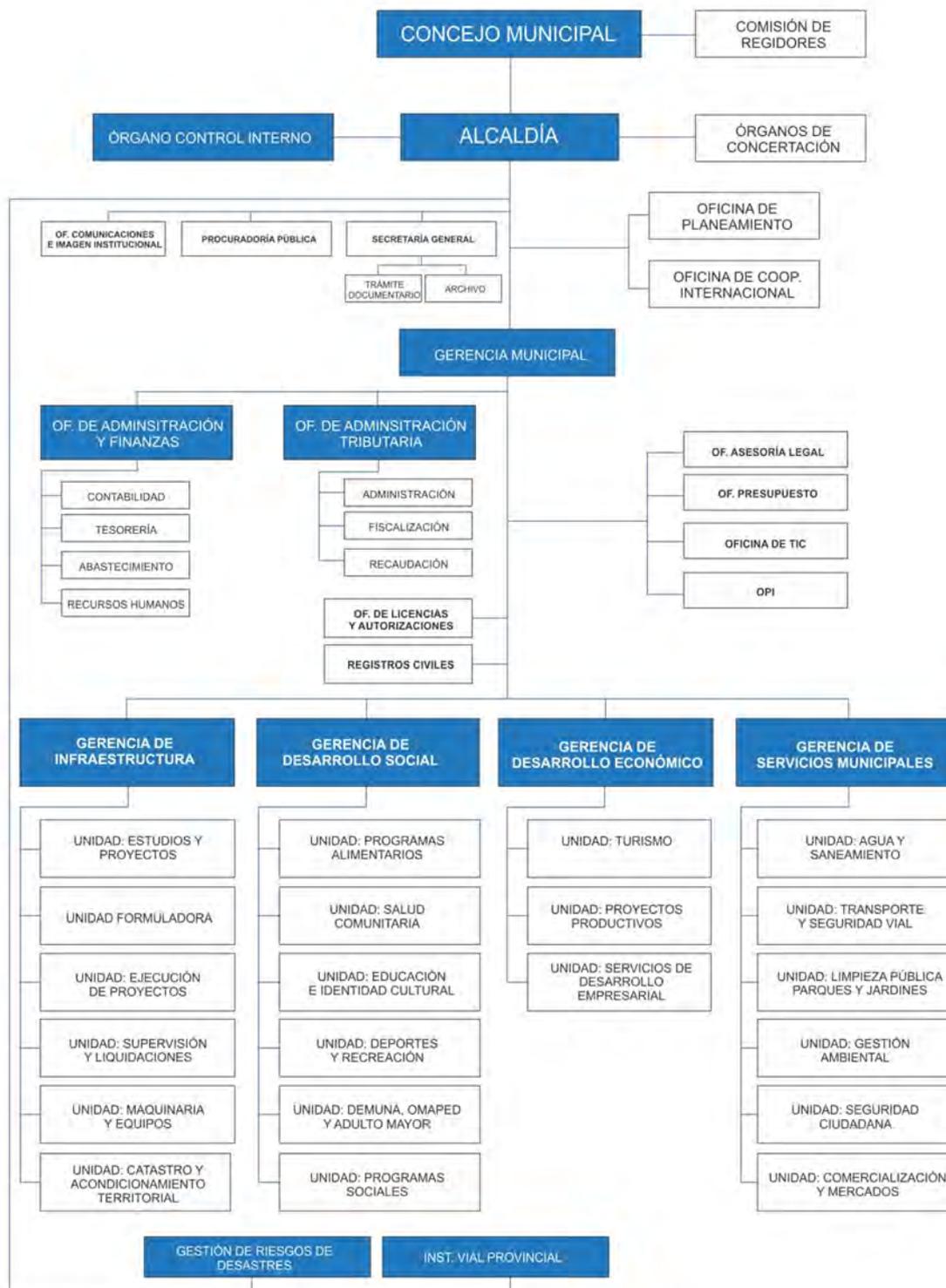


Figura 18. Organigrama Municipal de la Provincia de Otuzco. Tomado de “Organigrama,” por Municipalidad Provincial de Otuzco, 2017a (<http://muniOtuzco.gob.pe/la-municipalidad/organigrama/>).

Así mismo, la provincia de Otuzco busca la manera de organizarse y participar activamente desde una edad temprana, en ese sentido conforma el Consejo Consultivo

Provincia de Niñas, Niños y Adolescentes de Otuzco – CCONNA, e cual es un espacio que asegura el derecho a la participación de niñas, niños y adolescentes manifestando sus opiniones sobre la infancia y adolescencia (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2016a).

Por otro lado, dentro del gobierno de la provincia se encuentran empresas que son el motor básico de su desarrollo, estas representan el 1.3% de participación de la región La Libertad, de las cuales solo el 5.4% corresponde a empresas manufacturas y el 94.6% corresponden a empresas no manufactureras, como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19

Total de Empresas Activas Según Provincias de La Libertad 2011

Provincias	Empresas de actividad económica manufacturera	Empresas de actividad económica no manufacturera	Total empresas región LA LIBERTAD	%
Total	7,409	63,763	71,172	100.0
Trujillo	6,535	48,814	55,349	77.8
Pacasmayo	221	3,387	3,608	5.1
Ascope	173	3,190	3,363	4.7
Chepén	150	2,446	2,596	3.6
Sánchez Carrión	133	1,702	1,835	2.6
Virú	73	1,597	1,670	2.3
Otuzco	51	879	930	1.3
Santiago de Chuco	19	609	628	0.9
Pataz	27	563	590	0.8
Gran Chimú	16	298	314	0.4
Julcán	9	193	202	0.3
Bolívar	2	85	87	0.1

Nota. Tomado de *Análisis Regional de Empresas Industriales. Región La Libertad*, por Ministerio de la Producción, 2011 (http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_lalibertad.pdf).

Las empresas manufactureras en la provincia de Otuzco sólo representan el 0.7% de participación de la región La Libertad y todas ellas son sólo microempresas, como se detalla en la Tabla 20. Esto muestra que aún hay arduo trabajo que la provincia debe desarrollar para que las empresas crezcan y sean generadoras de trabajo y bienestar para la población.

Tabla 20

Número de Empresas Manufactureras Activas por Tamaño de Empresas Según Provincias de La Libertad 2011

Provincia	Total Empresas	%	Micro	Pequeña	Mediana-grande
Total	7,409	100.0	7,249	135	25
Trujillo	6,535	88.2	6,392	122	21
Pacasmayo	221	3.0	217	4	-
Ascope	173	2.3	168	2	3
Chepén	150	2.0	147	3	-
Sánchez Carrión	133	1.8	131	2	-
Virú	73	1.0	70	2	1
Otuzco	51	0.7	51	-	-
Pataz	27	0.4	27	-	-
Santiago de Chuco	19	0.3	19	-	-
Gran Chimú	16	0.2	16	-	-
Julcán	9	0.1	9	-	-
Bolívar	2	0.0	2	-	-

Nota. Tomado de *Análisis Regional de Empresas Industriales. Región La Libertad*, por Ministerio de la Producción, 2011 (http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_lalibertad.pdf).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La Municipalidad provincial de Otuzco, a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, está impulsando activar la económica de la provincia a través de exportación de productos agrícolas, capacitación de artesanos, participación en temas sociales, mejoramiento de técnicas agropecuarias, educación, redes viales, entre otras (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2018b); las cuales no han alcanzado niveles considerables de desarrollo.

Producto. La provincia de Otuzco cuenta con una considerable variedad de productos en la actividad agrícola, minera, turística y artesanal. Entre sus principales productos agrícolas se encuentran alfalfa, avena forrajera, cebada en grano, granadilla, haba en grano seco, haba en grano verde, lima, el maíz amiláceo, maíz choclo, papa y trigo. En la actividad minera, el oro, el carbón y polimetálicos. El principal atractivo turístico son los baños termales de Huaranchal, y en festividades religiosas La Virgen de la Puerta. En el área

artesanal destaca la fabricación de sombreros de paja y tapetes (Gobierno Regional de La Libertad, 2004).

Los productos agrícolas que se producen determinan una actividad agroindustrial que es básicamente de carácter artesanal, la actividad manufacturera es generada por pequeñas industrias molineras, otras actividades como la artesanal en la fabricación de sombreros de paja, esteras de carricillo, junco y de otros materiales. En el comercio, los productos llegan de Trujillo, Chiclayo y Lima como abarrotos, prendas de vestir, productos manufacturados, insumos agrícolas, materiales de construcción, carburantes, combustibles, medicamentos, entre otros (Gobierno Regional de La Libertad, 2004).

Plaza. Otuzco como provincia no se caracteriza por ser una provincia exportadora a gran escala, la producción es distribuida en la región y a nivel nacional en menor cantidad a través de los corredores Otuzco – Trujillo.

Por otro lado, el desarrollo de la provincia de Otuzco está enfocada a obtener un flujo productivo y poblacional como eje Trujillo, Otuzco y Huamachuco, los mismos que incursionan en la economía de autoconsumo basadas en actividades económicas como la agricultura, y la pecuaria con un gran potencial las minerías por sus reservas polimetálicos. Puesto que La Libertad se posiciona como la primera región exportadora de palta a nivel nacional, según información de la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad, y según indica la Oficina de Información Agraria, la región envió un total de 117 mil 203 toneladas de palta al exterior, contribuyendo a que nuestro país se sitúe como el segundo país que con mayor exportación de este fruto a nivel mundial, es así como Perú alcanzó cifras de exportación de 264 mil 672 toneladas, comercializadas en 35 países. Asimismo, con la cantidad exportada, se han conseguido divisas por más 280 millones 846 mil dólares a nivel regional, por lo que toda la provincia de Virú ofertó el 79.5% de la producción de variedad Hass y fuerte, seguida de Chepén, que registra un 10% de la producción. En los siguientes

puestos se ubican Trujillo (3.9%), Gran Chimú (2.4%), Otuzco (1.8%) y el resto de las provincias (2%), respectivamente (“La Libertad ocupa primer lugar en exportación de paltas”, 13 de marzo de 2018).

Asimismo siendo el turismo con fascinante atractivo por contar con la presencia de las ruinas de Marcahuamachuco y los baños termales de Yanasara; las festividades religiosas, culturales y folclóricas lo convierte en un rubro económico de importancia mayor para el desarrollo de la zona influenciada por el eje Trujillo – Otuzco – Huamachuco, en el cual fluye aproximadamente el 44.55% de valor bruto de la producción minera, que ubica a la región en el segundo productor de oro a nivel nacional (Gobierno Regional de La Libertad, 2005).

Desde otra perspectiva, el excedente de producción de numerosos distritos de Huamachuco, Sartimbamba, Chugay, Curgos, Sanagorán, Sarín, Marcabalito en Sánchez Carrión, Cachicadán, Quiruvilca en Santiago de Chuco; Agallpampa, Salpo, Mache en Otuzco, Simbal, Poroto, Laredo, Porvenir en Trujillo, fluyen mediante este eje hacia la metrópoli trujillana, y estas a su vez, distribuye esta producción hacia el mercado nacional. Asimismo, el eje que une los distritos de Huaranchal, Usquil y Charat con Otuzco se convierte en un abastecedor de productos a la capital provincial y en algunos casos a la Ciudad de Trujillo y Lima, sobre todo con productos como la papa (Gobierno Regional La Libertad, 2016a).

Promoción. El principal ente de promocionar los productos tradicionales y no tradicionales es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), acompañado de las principales estrategias del Ministerio de Agricultura (Minagri), Ministerio de la Producción (Produce).

Los productos y servicios que brinda Otuzco son promocionados a través de la Municipalidad Provincial de Otuzco como organización máxima; luego, son incipientes las maneras de promocionar e incentivar los productos agropecuarios y atractivos turísticos. Las

principales festividades se promocionan según el calendario religioso, que se detalla a continuación, el cual busca captar la mayor cantidad posible de turistas nacionales como internacionales, como se detalla en la Tabla 21.

Tabla 21

Principales Festividades Religiosas de Otuzco

FECHA	FESTIVIDAD	LUGAR
31 de diciembre al 02 de enero	Fiesta de la Gratitud (Año Nuevo) a la Inmaculada Virgen de la Puerta	Otuzco
11 al 13 de enero	Fiesta de las Vírgenes de las Providencias (o de las Piedritas)	Otuzco
Febrero	Fiesta de Carnavales y Palo Cilulo	Mache, Agallpampa
Marzo- Abril	Semana Santa	Otuzco
25 de abril	Aniversario de la Provincia de Otuzco	Otuzco
1 de mayo	Día del Trabajador	Todos
1 de mayo	Fiesta de las Cruces	Sinsicap
13 al 15 de mayo	Fiesta de San Isidro Labrador, Patrono de los Agricultores	Otuzco
20 al 22 de mayo	Fiesta de Santa Rita de Casia	Otuzco
4º semana de mayo o 1º semana de Junio	Fiesta de Jesús Nazareno	Paranday
11 al 13 de junio	Fiesta de San Antonio en el Barrio San Antonio	Otuzco
18 al 20 de junio	Fiesta de Jesús Nazareno	Agallpampa
22 al 26 de junio	Fiesta el Señor de los Milagros	Huaranchal
20 al 23 de julio	Fiesta de la Virgen del Carmen	Charat
27 al 29 de julio	Fiestas Patrias	Todos
04 al 06 de agosto	Fiesta del Cristo Rey	Mache
13 al 17 de agosto	Fiesta de la Virgen de Asunción	Usquil
15 de agosto	Fiesta Patronal de Usquil	Usquil
30 de agosto	Fiesta de Santa Rosa de Lima	Otuzco
12 al 15 de setiembre	Fiesta del Señor de la Misericordia	La Cuesta
22 al 25 de setiembre	Fiesta de la Virgen de las Mercedes	Salpo
17 al 28 de octubre	Fiesta de Aniversario de Coronación Canónica a la Inmaculada Virgen de la Puerta	Otuzco
1 de noviembre	Día de todos los Santos	Otuzco
Del 13 al 17 de diciembre	Feria Regional de la Virgen de la Puerta	Otuzco
Día Central 15 de diciembre	Fiesta Patronal de la Inmaculada Virgen de la Puerta	Otuzco

Nota. Tomado de “Festividades,” por Municipalidad Provincial de Otuzco, 2016a (<http://muniOtuzco.gob.pe/la-ciudad/festividades/>).

Asimismo, la municipalidad provincial de Otuzco acotó que tienen un gran atractivo turístico que no han sido explorados y conocidos, tal como se indica en la Tabla 22.

Tabla 22

Principales Lugares Turísticos Provincia y Distrito 2012

Provincia y distrito	Lugar turístico	Ubicación
Otuzco	Carpayco	Huacaday
	Catarata de Sanchicón	Otuzco
	Pinit	Porvenir
	Urpillao	Pachín Alto
	Tarcumarca	José Gálvez
	Cerro Piedra	Otuzco
	La Cruz de Coniac	Otuzco
	Quebrada de Palenque	Otuzco
Huaranchal	Cerro Tres Puntas	Otuzco
	Baños Termales	Tranca
La Cuesta	Lagunas	Huaranchal
	Trigonorco	La Cuesta
Mache	Sin Nombre	Buenavista
	Sin Nombre	Sharate
Salpo	Cerro Miramar	Mache
	Cerro Los Perales	Olaya
Usquil	Cerro Chamana	Salpo
	Shamana	Shulgón
	Cerro Ragash	Salpo
Usquil	Cerro Quinga	Salpo
	Colina Chuncasan	Coina
	Coina	Usquil

Nota. Tomado de *La Libertad: Compendio Estadístico 2012* (p. 724), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

Uno de los principales distritos de Otuzco es Usquil, que cuenta con 110 caseríos y una población al 2009 de 27,448 habitantes, se encuentra a 37 Km de la ciudad de Otuzco con vía afirmada en buen estado de conservación y tiene un amplio escenario turístico por su diversidad de recursos, así como una variada naturaleza geográfica, escenarios históricos, y agroindustrial. Cuenta también con diversidad de paisajes propicios para el tracking, campamentos y tomas fotográficas; a ello se suma el variado clima, frío en la parte más alta y templado en las partes bajas como Coina, y Chuquizongo (productores de fruta y rica historia), así como crianza de ganado de lidia, que constituyen potenciales para el desarrollo del turismo y diversificar la oferta turística de la región La Libertad. Sin embargo, no se comercializa como destino turístico (Municipalidad Distrital de Usquil, 2018).

La actual oferta turística está constituida básicamente por el turismo religioso concentrado en las fiestas patronales principalmente de la Virgen de la Asunción, patrona del Distrito de Usquil, así como la gastronomía y las festividades patronales de caseríos con sus danzas y costumbres, que genera el desplazamiento de visitantes quienes visitan los distintos lugares, como se indica en la Tabla 23 (Municipalidad Distrital de Usquil, 2018).

Tabla 23

Principales Lugares Turísticos del Distrito Usquil 2018

Recurso/ Turístico	Categoría	Estado de Conservación	Afluencia de Visitantes	Temporalidad (Meses)
Cerro Pergoche	Culturales	Regular	Si	De mayo a Noviembre
Plaza Mayor de Usquil	Culturales	Bueno	Si	Todo el año
Iglesia Mayor de Usquil	Culturales	Bueno	Si	Todo el año
El Mirador de Usquil	Culturales	Bueno	si	Todo el año
El Cristo de la Peña	Sitio Naturales	Regular	Si	De mayo a noviembre
Laguna San Lorenzo	Sitios Naturales	Bueno	Si	De mayo a noviembre
Las Piletas	Sitios Naturales	Bueno	No	De mayo a noviembre
Catarata los Peroles	Sitios Naturales	Bueno	No	De mayo a diciembre
Catarata de San Martin	Sitios Naturales	Bueno	Si	De mayo a diciembre
Coina	Sitios Naturales	Bueno	Si	Todo el año
El cerro Llaut	Culturales	Regular	Si	Todo el año
Chuquizongo	Culturales	Bueno	Si	Todo el año
Iglesia Matriz de Chuquizongo	Culturales	Bueno	Si	Todo el año
Laguna la Leonera	Sitios Naturales	Bueno	Si	Todo el año
Los Frailones	Sitios Naturales	Bueno	No	De mayo a diciembre
Bosque de Piedra	Sitios Naturales	Bueno	Si	De mayo a diciembre
Plaza de Toros Usquil	Artístico contemporáneas	Bueno	Si	Todo el año
Shumin aguas termales	Sitios Naturales	Regular	No	Todo el año
Fiesta patronal Virgen de la Asunción	Programados	Bueno	Si	Junio/ Agosto
Fiesta Patronal del Padre Eterno	Programados	Bueno	Si	Agosto
Huacamochal	Sitios Naturales	Bueno	Si	Todo el año

Nota. Tomado de *Inventario de Recursos Turísticos 2018*, por Municipalidad Distrital de Usquil, 2018.

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Concertado de la región de La Libertad considera como perfil competitivo al sector agrícola, pecuario, ganadero (camélidos, ovino, vacuno), turístico (de naturaleza, rural, de aventura, arqueológico) y minero. Se considera al corredor frutícola (Ruta de la vid y la granadilla: Gran Chimú y Otuzco), donde Usquil es uno de los principales productores de granadilla a nivel de la provincia de Otuzco y que cuenta con gran potencial turístico. Dentro del conjunto de líneas estratégicas, medidas, acciones y actuaciones que contempla el Plan Estratégico del distrito de Usquil, se esbozan los escenarios de futuro posibles en el distrito de Usquil, los cuales vendrán condicionados por la evolución de las variables exógenas del entorno y por las estrategias o acciones que adopten los agentes socioeconómicos del territorio con capacidad para transformar la situación actual. La Municipalidad de Usquil sugiere sumarse al corredor Turístico de la “ruta de la fe” promovido en Otuzco; asimismo, puede integrarse a la ruta del Mar a los Andes en el que se encuentra la “Ruta de las maravillas turísticas” que involucra a Otuzco, Agallpampa, Shorey, Quiruvilca y Huamachuco, mejorando la conectividad con los lugares antes mencionados. De todas las alternativas mencionadas, articularse a la ruta de la fe es más viable por su ubicación y conexión con el distrito de Usquil; para esto, la municipalidad ha previsto un horizonte temporal de ocho años donde esboza uno de los circuitos turísticos a desarrollarse en la región (Municipalidad Distrital de Usquil, 2018).

Precio. Los precios de los productos agrícolas son precios bajos de chacra debido a que no existen cantidades de acopio para exportar, el consumo es local, regional y en el mejor de los casos nacional. En la Tabla 24 se presentan los principales productos agrícolas y los precios de chacra. Se ve dos tendencias marcadas, en algunos productos se observa una tendencia a bajar de precios en chacra en los últimos años, a diferencia de la granadilla, la lima, el maíz amiláceo, el haba seca se ve un incremento de los precios y en algunos productos se mantienen los precios sin variación.

Tabla 24

Evolución de las Variables Agrícolas por Campaña 2007-2011

Cultivo	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Alfalfa				
Producción (TM)	2089.5	2169.0	2184.5	2194.1
Precio en Chacra (n.s)	0.3	0.3	0.2	0.2
Avena Forrajera				
Producción (TM)	10969.0	11069.0	11362.0	4383.0
Precio en Chacra (n.s)	0.2	0.2	0.2	0.2
Cebada Grano				
Producción (TM)	1607.0	2208.8	1949.7	1573.4
Precio en Chacra (n.s)	1.2	1.1	0.7	0.9
Granadilla				
Producción (TM)	1091.2	1189.2	1196.4	1266.1
Precio en Chacra (n.s)	1.7	1.9	2.1	2.3
Haba Grano Seco				
Producción (TM)	351.4	134.9	148.7	152.3
Precio en Chacra (n.s)	1.4	1.4	1.5	1.9
Haba Grano Verde				
Producción (TM)	384.8	366.9	329.7	151.4
Precio en Chacra (n.s)	0.6	0.6	0.6	0.7
Lima				
Producción (TM)	862.9	884.6	883.2	1009.4
Precio en Chacra (n.s)	0.6	0.7	0.8	1.0
Maíz Amiláceo				
Producción (TM)	494.5	784.3	892.4	361.3
Precio en Chacra (n.s)	1.7	2.2	1.7	2.4
Maíz Choclo				
Producción (TM)	1132.0	1090.8	938.8	457.2
Precio en Chacra (n.s)	1.0	1.0	1.1	1.1
Papa				
Producción (TM)	36920.0	31293.8	34774.9	29316.9
Precio en Chacra (n.s)	0.7	0.7	0.5	0.6
Trigo				
Producción (TM)	1401.0	2204.0	1880.0	1253.0
Precio en Chacra (n.s)	1.3	1.0	0.8	1.2

Nota. Tomado de *La Libertad: Compendio Estadístico 2012* (p. 724), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La estructura de las operaciones en la provincia de Otuzco está sustentada en su mayoría en actividades económicas primarias: (a) turística, (b) minera, (c) ganadera, y (d) agrícola; ésta última es la que viene desarrollándose con mayor intensidad. En la actividad agrícola, la cosecha de los principales productos es papa, granadilla, avena forrajera, alfalfa, entre otros. Y en el turismo, el potencial se encuentra, en su mayoría, en el distrito de Otuzco; sin embargo, no han recibido gran apoyo por parte del gobierno regional o central para el

desarrollo de infraestructura que incentive las actividades económicas y mejore las condiciones de vida de la provincia (Otuzco Perú, 2012).

En cuanto a la logística de la provincia, el transporte no es una de las fortalezas, puesto que no existe una red vial adecuada para el traslado de los productos y desarrollo de servicios; la red de vías asfaltadas sólo se concentra en una limitada área y el resto de los distritos de la provincia solo cuentan con pocas vías afirmadas y abundancia de trochas carrozables. En la Tabla 25, se presenta la red vial de La Libertad y sus provincias, en el cual, en la provincia de Otuzco sólo 36.5 km se encuentra asfaltado, mientras que 79.32 Km en condición de afirmado y la mayor longitud es trocha, 1,086.1 Km, tal como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25

Red Vial de La Libertad y Provincias, 2011

Provincia	Total	Asfaltado	Afirmadas	Sin afirmar	Trocha
Total	7,485.25	682.57	1,246.93	1,404.48	4,151.27
Trujillo	351,63	150.62	67.42	101.40	32.19
Ascope	679,12	251.78	68.24	66.58	292.52
Bolívar	135,80	-	98.20	37.60	-
Chepén	199,78	40.82	234.00	24.96	-
Julcán	638,43	-	-	105.30	533.13
Otuzco	1,261,53	36.50	79.32	59.61	1,086.10
Pacasmayo	328,84	94.12	38.67	196.05	-
Pataz	1,059,69	-	-	237.55	822.14
Sánchez Carrión	923,03	-	274.44	303.30	345.29
Santiago de Chuco	760,22	19.90	135.33	84.90	521.09
Gran Chimú	381,77	-	23.88	68.42	289.47
Virú	665,41	89.83	227.43	118.81	229.34

Nota. Tomado de *La Libertad: Compendio Estadístico 2012*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

Cabe resaltar, que las vías de acceso a Otuzco son de vital importancia, como se mostró en una de las vías rehabilitadas, Otuzco – Callacuyán, con aproximadamente 70.9 kilómetros. Esta obra permitió que varios centros poblados tengan acceso a continuar desarrollando sus actividades económicas como: minería, agricultura, pecuaria y comercio; la población beneficiada fue mayor a 459,302 habitantes (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2013) como se muestra en la Figura 19.



Figura 19. Vías de acceso provincia Otuzco.

Tomado de Plan Vial Provincial Participativo de La Libertad periodo 2010 – 2020, por Gobierno Regional de La Libertad, 2010 (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/lalibertad/pvdp/PVDP_lalibertad2010_2020.pd).

En el sector Transportes y Comunicaciones (MTC, 2013), el departamento de La Libertad al 2013 cuenta con 32 números de rutas que van del DL192 al DL 223, con 722 rutas y con una longitud de 1,701.7 km de carretera, según el último reporte logros de la red vial del MTC a diciembre 2014 se pavimentaron 624 Km (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2014). En lo que respecta a la provincia Otuzco cuenta con tres sistemas viales: el nacional R010N, el departamental D105, y la vecinal. La R010N desde el puente Concón límite con la provincia de Trujillo hasta el límite con el distrito de Quiruvilca con una extensión de 73 Km la cual ya está asfaltada. La vía departamental 105 se inicia en el desvío a Otuzco cruce con la ruta nacional recorre los distritos de Otuzco, Usquil, Coina, Huaranchal, Lucma y une a la provincia de Gran Chimú. En cuanto a la red vecinal, Otuzco tiene 117 caminos vecinales con una longitud de 1,074 Km. La provincia tiene estructurado su red vial, en función al desarrollo de las principales actividades económica que se

desarrolla cada distrito, como agropecuaria, pecuaria, minería y turismo; quedando definido en cinco ejes viales, que se presentan según la prioridad, mostrada en la Tabla 26 (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2007).

Tabla 26

Ejes Viales de la Provincia de Otuzco, 2007

Provincia	Eje Vial	Red vial	Unifica Provincias y Distritos
Otuzco	Nacional R010	Trujillo - Desvío Otuzco - Agallpampa - Huamachuco	Otuzco, Julcán, Santiago de Chuco y Sánchez Carrión
	Departamental D105	Otuzco - Usquil - Coina - Huaranchal - Lucma	Otuzco con Gran Chimú
	Vecinal	Otuzco - José Gálvez - Suyupampa - Caniac - Paranday - San Ignacio - Sinsicap - Trujillo	Otuzco con Trujillo (otra vía)
	Vecinal	Agallpampa - Chanchacap - Cochaya - Bellavista - Cruz del Pargo - Julcán	Conecta con Julcán
	Vecinal	Canibamba - Capachique - Abra el Marco	Conecta con Sánchez Carrión

Nota. Tomado de *Plan Vial Provincial Participativo de Otuzco 2007 – 2011* (p. 79), por Municipalidad Provincial de Otuzco, 2007 (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/lalibertad/pvpp/PVPP_Otuzco.pdf).

La prioridad de los ejes viales, obedecen a un análisis de identificación e importancia de los nodos de desarrollo provincial, donde el nodo se valoriza por ser el centro de mayor influencia donde convergen personas y productos, identificando la importancia de cada nodo distrital siendo estos los principales eslabones para catalizar el desarrollo de la provincia considerando las actividades económicas y población. Después de Otuzco, Usquil es el distrito con mayor población donde se tendría el mayor impacto, porque se mejora los accesos de los distritos de Charat y Huaranchal que son los más alejados de Trujillo. También se considera las mayores actividades económicas de Otuzco como son agricultura, ganadería, minería y turismo que son los de mayor aporte al PBI (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2007).

De un estudio realizado en la municipalidad respecto a distancias de Otuzco hacia los demás distritos y poder tener una idea de la duración de los viajes; se presenta los datos para cada capital de distrito, desde Trujillo como punto de origen, en la Tabla 27.

Tabla 27

Vehículos, Distancia y Tiempo de Trujillo a cada Distrito de la Provincia de Otuzco, 2007

Tipo de Vehículo	Origen	Destino	Distancia	Tiempo
Ómnibus	Trujillo	Otuzco	75 km	2 1/4 hr
Auto	Trujillo	Otuzco	75 km	1 1/4 hr
Micro	Trujillo	Huaranchal	148 km	9 hr
Micro	Trujillo	Usquil	120 km	5 hr
Micro	Trujillo	Charat	125 km	6 hr
Micro	Trujillo	Agallpampa	85 km	2 1/2 hr
Micro	Trujillo	Mache	90 km	3 hr
Micro	Trujillo	Salpo	98 km	4 1/2 hr
Micro	Trujillo	La Cuesta	55 km	2 1/2 hr
Micro	Trujillo	Paranday	100 km	5 hr
Micro	Trujillo	Sinsicap	65 km	3 1/2 hr

Nota. Tomado de *Plan Vial Provincial Participativo de Otuzco 2007 – 2011*, por Municipalidad Provincial de Otuzco, 2007 (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/lalibertad/pvpp/PVPP_Otuzco.pdf).

Del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011 – 2016 del Gobierno Regional La Libertad, se priorizó el mejoramiento del acondicionamiento territorial, con la construcción de caminos y carreteras, con una inversión de 230 millones de nuevos soles en las 12 provincias, materializado en 65 obras: 165 Km de asfalto, 625 Km de afirmado y 455 Km de trocha carrozable. Dentro de ello está considerado afirmado y ensanchado de 86 Km que separa Otuzco – Usquil – Huaranchal. En el PEI también se considera las obras que el MTC viene ejecutando con una inversión de 700 millones de nuevos soles, haciendo realidad el asfaltado de 180 Km de la ruta Salaverry – Juanjuí con los siguientes avances: Salaverry – Desvío Otuzco con 76 Km con una inversión de 42 millones de nuevos soles, desvío Otuzco, desvío Callacuyán de 70 Km con una inversión de 167 millones de nuevos soles, desvío Callacuyán – Huamachuco, 37 Km con una inversión de 90 millones de nuevos soles (Gobierno Regional de La Libertad, 2011).

De la presentación del proyecto del presupuesto para el año Fiscal 2017, donde uno de los objetivos es mejorar la infraestructura vial, orientado a integrar el territorio con perspectivas de desarrollo al 2021, con la meta de llegar a 926.09 Km de vías asfaltadas, representando el 46.12%. Para esto pone en marcha trabajar en once corredores viales en la

Región La Libertad, que consta de 1,122 Km con un presupuesto de 155,630, 376 nuevos soles (Gobierno Regional de La Libertad, 2017a).

Tabla 28

Corredores Viales de la Región La Libertad, 2017

Ítem	Descripción	Provincias	Km	S/.
1	Corredor Vial de la Fe	Gran Chimú, Otuzco y Sánchez Carrión	384	62,158,804
2	Corredor Vial Puya Raimondi	Virú, Julcán y Santiago de Chuco	289	42,093,342
3	Corredor Vial Perla del Norte	Chepén	21	3,600,000
4	Corredor Vial La Costanera	Trujillo y Ascope	50	11,015,331
5	Corredor Vial Campiña de Simbal	Trujillo, Otuzco y Ascope	5	1,125,000
6	Corredor Vial Pakarishka	Bolívar	85	10,999,710
7	Corredor Vial Sagarbal	Santiago de Chuco y Sánchez Carrión	44	8,222,961
8	Corredor Vial Puerta de Entrada al Gran Pajatén	Pataz y Bolívar	21	4,287,515
9	Corredor Vial Nunamanca	Pataz	124	22,046,182
10	Corredor Vial Conectividad Sierra - Selva	Pataz	49	7,500,000
11	Corredor Vial Tanguche	Virú	65	7,500,000

Nota. Tomado de *Proyecto del Presupuesto para el Año Fiscal 2017*, por Gobierno Regional de La Libertad 2017 ([http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/la_libertad_ppto_2017_\[modo_de_compatibilidad\].pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/la_libertad_ppto_2017_[modo_de_compatibilidad].pdf)).

El 28 de mayo del 2012, la Gerencia Regional de Infraestructura de La Libertad, en razón del proveído de la Presidencia recaído en oficio N° 871-2012-GRLL-GGR-GRI, propone la designación de interventor económico para las obras intervenidas por el Gobierno Regional de La Libertad, “Rehabilitación de la carretera Otuzco – Usquil – Huaranchal”, suscribiendo contrato con el consorcio Costa Norte, quien se compromete y obliga a ejecutar la obra por un monto de 22’525,641 nuevos soles (Gobierno Regional de La Libertad, 2012a).

El Pleno del congreso el 29 de septiembre del año 2015, aprobó el Proyecto de Ley 3536, donde se propone declarar de necesidad pública e interés nacional el asfaltado de la carretera Otuzco – Usquil – Huaranchal, en el departamento de La Libertad. Desde el año 2009 que la ruta de 97.5 Km fue afirmado con una inversión de 4’000,000 nuevos soles, de la misma forma la ruta Simbal - La Cuesta – Paranday, afirmado de 50 Km con una inversión de 1’235,000 nuevos soles (Gobierno Regional de La Libertad, 2010a).



Figura 20. Principales vías de la provincia de Otuzco y sus distritos. Tomado de “Corredores Económicos con Potencial de Desarrollo,” por Gobierno Regional de La Libertad, 2008 (<https://pt.slideshare.net/mobile/percySánchez/La Libertad1-taller-interior>).

A pesar de que el mapa vial de la provincia Otuzco 2017 del MTC; solo se tiene asfaltado la ruta Trujillo al desvío Otuzco (ruta a Huamachuco), realizando una visita y en la Memoria Anual 2012 del GRL, se pudo verificar que también se tiene asfaltada la ruta desvío Otuzco a Agallpampa, Mache y Julcán. Acumulando 98 Km de vía asfaltada, cumpliendo con dos ejes viales considerados en el plan vial provincial participativo de Otuzco realizado el 2007, según consta en la Figura 20. (GRL Memoria Anual, 2012).

Del Plan Estratégico Institucional del GRL 2017, se tiene los siguientes proyectos a ejecutarse el año 2019 para la Provincia Otuzco; con código 2362732 mejoramiento de la carretera departamental LI-114 trayectoria de empalme desvío Otuzco – Otuzco – desvío Charat – Sahuachique – Usquil – Cuyuchugo; y con código 2362760 mejoramiento de la carretera departamental LI-111 trayectoria desvío Cushuro – Chuyugual – Las Mercedes – Capachique – Romuro – Cuyuchugo – Coina – Chuqizongo – Huaranchal. Favoreciendo ambos proyectos al corredor vial de la fe (Resolución Ejecutiva Regional N°2011, GRL – PEI, 2017).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La municipalidad de la provincia de Otuzco obtiene recursos económicos para la inversión en el bienestar de los ciudadanos, que son parte de su desarrollo a través de recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, recursos por operaciones de oficiales de crédito, donaciones y transferencias, y recursos determinados. El presupuesto institucional, es destinado por la municipalidad provincial para la ejecución de proyectos de infraestructura, principalmente para infraestructura vial, de agua y saneamiento, y agrícola. En la Tabla 29, se presenta los ingresos económicos de Otuzco.

Tabla 29

Ingresos Económicos de Otuzco 2014-2017 (Miles de Soles)

Descripción	Ejecución 1/			Estimado 2/
	2014	2015	2016	2017
Ingreso Económico Total (I+II)	24,590.0	22,458.4	19,156.7	17,146.7
I. Ingresos corrientes	22,713.0	20,532.2	18,275.1	17,146.7
1. Contribuciones	0.0	0.0	0.0	0.0
2. Impuestos	160.3	159.5	229.1	110.4
A la producción y al consumo	1.8	1.7	0.5	6.0
Al patrimonio	158.5	157.89	228.6	104.4
Otros	0.0	0.0	0.0	0.0
3. Ingresos no tributarios	1,163.5	679.5	587.8	664.6
Multas, sanciones y otros	9.7	47.8	98.4	15.0
Otros ingresos corrientes	48.3	82.7	0.0	0.0
Prestación de servicios	96.3	51.1	177.3	14.5
Rentas de la propiedad	701.0	301.6	113.4	0.0
Tasas	151.0	165.4	192.1	132.0
Venta de bienes	157.1	31.0	6.6	503.1
4. Transferencias corrientes	21,389.2	19,693.2	17,458.3	16,371.7
Canon, sobre canon y regalías	8,167.5	6,462.6	5,176.1	4,853.5
Fondo de compensación municipal	10,050.3	10,033.7	9,456.5	10,498.6
Otras transferencias del sector público	1,189.9	1,202.4	1,033.5	1,019.6
Plan de incentivos a la mejora de la gestión municipal	0.0	0.0	0.0	0.0
Renta de Aduanas	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	1,981.6	1,994.4	1,792.2	0.0
II. Ingresos de Capital	1,877.0	1,926.3	881.6	0.0
1. Transferencias de capital	1,877.0	1,926.3	881.6	0.0
2. Venta de activos	0.0	0.0	0.0	0.0
3. Otros ingresos de capital	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de *Ficha de Análisis Multianual de Gestión Fiscal* (p.2), por Municipalidad Provincial de Otuzco, 2017d (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_1217.pdf).

Por otro lado, según el INEI (2012), entre los años 2008-2011, solo se ha invertido el 28.4% y se ha dejado de usar el 71.6% del presupuesto asignado, es decir la provincia tiene limitada capacidad de inversión y uso de los recursos, tal como se detalla en la Tabla 30.

Tabla 30

Presupuesto Ejecutado y Saldo, 2008-2011 (Miles de Soles)

Año	2008	2009	2010	2011	Total	%
Ejecutado	4'033,700	3'221,113	10'354,704	3'614,707	21'224,224	28.4
Saldo	1'286,804	4'998,038	25'857,173	21'392,023	53'534,038	71.6
Total inversión	5'320,504	8'219,151	36'211,877	25'006,730	74'758,262	100.0

Nota. Adaptado de *La Libertad Compendio Estadístico 2012*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

Además, el 46% del presupuesto asignado proviene del canon minero, el 38.5% de donaciones y transferencias y tan sólo el 15.5 son de recursos asignados por el estado, tal como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

Fuentes de Financiamiento Provincia de Otuzco, 2008 - 2011 (Nuevos Soles)

Año	2008	2009	2010	2011	TOTAL	%
Recursos ordinarios	879,931	0	10,723,144	0	11,603,075	15.5
<i>Ejecución</i>	878,631	0	2,106,995	0	2,985,626	
<i>Saldo</i>	1,300	0	8,616,149	0	8,617,449	
Donaciones y transf.	2,909,609	2,527,808	9,830,183	13,520,392	28,787,992	38.5
<i>Ejecución</i>	1,624,105	1,121,708	4,004,044	1,915,100	8,664,957	
<i>Saldo</i>	1,285,504	1,406,100	5,826,139	11,605,292	20,123,035	
Canon y sobrecanon	1,530,964	5,691,343	15,658,550	11,486,338	34,367,195	46.0
<i>Ejecución</i>	1,530,964	2,099,405	4,243,665	1,699,607	9,573,641	
<i>Saldo</i>	0	3,591,938	11,414,885	9,786,731	24,793,554	
Crédito interno	0	0	0	0	0	
<i>Ejecución</i>	0	0	0	0	0	
<i>Total fuentes de financiamiento</i>	5,320,504	8,219,151	36,211,877	25,006,730	74,758,262	100.0

Nota. Adaptado de *La Libertad Compendio Estadístico 2012*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Según la información del INEI (2017a), la región La Libertad y a nivel nacional la tasa de desempleo fluctuó entre 3.3 a 5.3%, tal como se muestra en la Tabla 32, donde también se aprecia que existe una ligera tendencia a disminuir, siendo en promedio un 0.10 %

por año. Para Álvarez (19 de marzo de 2017), el desempleo se debe a tres aspectos: a) la economía Peruana crece por debajo de su potencial, b) los sectores de mayor demanda de mano de obra se contraen, y c) la gente que busca un empleo formal se incrementa.

Tabla 32

Tasa de Desempleo de la Población, 2004 - 2016

AÑO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
La Libertad	4.6	4.4	4.3	4.7	3.5	4.3	3.8	3.5	3.9	4.8	4.5	3.6	3.3
Total Nacional	5.3	5.4	4.7	4.8	4.6	4.5	4.1	4	3.7	3.9	3.7	3.5	4.2

Nota. Adaptado de *Sistema de información Regional para la Toma de Decisiones 2017*, por Instituto Nacional de Estadística e informática 2017g

(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>)

Estas cifras no se alejan mucho lo mostrado por el INEI (2012), en el Censo del 2007, donde la población de la provincia de Otuzco fue de 76,681 personas y el PEA fue de 29,433 personas; de este último el 3.0 % se encuentra desocupada, es decir desempleada; siendo uno de sus distritos con mayor desempleo Agallpampa, tal como se detalla en la Tabla 33.

Tabla 33

Población Económicamente Activa – PEA, Otuzco, según Censo 2007

Provincia/Distrito	Total Población	PEA Ocupada	PEA Desocupada	Total PEA	PEI	% PEA Ocupada	% PEA Desocupada
Otuzco	76,681	28,553	880	29,433	47,248	97.0	3.0
Otuzco	22,077	8,070	327	8,397	13,680	96.1	3.9
Agallpampa	8,325	2,623	190	2,813	5,512	93.2	6.8
Charat	2,749	1,166	20	1,186	1,563	98.3	1.7
Huranchal	4,468	1,493	10	1,503	2,965	99.3	0.7
La cuesta	606	275	7	282	324	97.5	2.5
Mache	2,810	661	24	685	2,125	96.5	3.5
Paranday	589	229	0	229	360	100.0	0.0
Salpo	5,554	2,198	44	2,242	3,312	98.0	2.0
Sinsicap	7,006	2,767	118	2,885	4,121	95.9	4.1
Usquil	22,497	9,071	140	9,211	13,286	98.5	1.5

Nota. Adaptado de *La Libertad Compendio Estadístico 2012*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

Respecto a la condición de pobreza en la provincia de Otuzco, según INEI (2009), en el año 2007 la pobreza fue de 68.5%, donde los distritos de Sinsicap, Usquil y Paranday son los más pobres, según se detalla en la Tabla 34.

Tabla 34

Condición y Ubicación del Distrito, por Nivel de Pobreza 2007

Distrito	Población	Pobre (%)			No pobre	Ranking de pobreza
		Total de pobres	Extremo	No extremo		
Otuzco	93,734	68.5	24.8	43.8	31.5	
Sinsicap	8,729	90.6	55.4	35.2	9.4	65
Usquil	27,722	77.1	30.9	46.2	22.9	477
Paranday	727	76.9	29.2	47.7	23.1	484
Mache	3,372	70.6	23.6	47.0	29.4	675
Huaranchal	5,369	69.9	22.5	47.4	30.1	700
Agallpampa	10,345	69.1	21.2	47.9	30.9	722
Charat	3,266	63.7	15.7	48.0	36.3	867
La Cuesta	747	54.1	13.4	40.7	45.9	1087
Otuzco	26,664	56.4	15.0	41.5	43.6	1034
Salpo	6,793	52.7	11.4	41.3	47.3	1119

Nota. Adaptado de *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf).

Y en el año 2009, según INEI (2013), la pobreza fue de 71.4%, donde los distritos de Sinsicap, Agallpampa y Paranday fueron los más pobres, como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Condición y Ubicación del Distrito, por Nivel de Pobreza 2009

Provincia y distrito	Población	Pobre (%)			No pobres	Ubicación de pobreza total
		Total de pobres	Extremo	No extremo		
Otuzco	92,602	71.4	29.5	42	28.6	-
Sinsicap	8,643	82.1	46	36	17.9	176
Agallpampa	10,162	80.8	37.2	43.6	19.2	203
Paranday	724	77	29.5	47.6	23	322
La Cuesta	728	75.6	34.8	40.9	24.4	357
Salpo	6,598	75	27.6	47.4	25	377
Mache	3,290	74.5	29.4	45	25.5	387
Usquil	27,448	72.4	30.7	41.7	27.6	437
Charat	3,147	72.4	26	46.5	27.6	438
Huaranchal	5,267	65.1	23.1	42	34.9	618
Otuzco	26,595	62.9	21.8	41.1	37.1	680

Nota. Adaptado de *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013*. Por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf).

Según el plan de desarrollo local concertado de la provincia Otuzco 2017 – 2025, al año 2015 la pobreza fue de 62.2%, y propone que para el 2021 lograrán reducirla hasta un 55%, es decir, un promedio de 1.2% por año, constituyendo uno de sus objetivos estratégicos. (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2016). Pero según el INEI (2015e) la pobreza en la provincia de Otuzco en el año 2013 estuvo en promedio 62.6%, tal como se detalla en la Tabla 36, es decir, que hubo una variación en promedio de 2.2% por año desde el 2009, pero si se toma como referencia el año 2007 tendremos que la variación en promedio fue de 0.9%, es decir, que lo proyectado por la Municipalidad de Otuzco no estaría fuera de su alcance.

Tabla 36

Condición de Pobreza y Ubicación del Distrito por Nivel de Pobreza 2013

Distrito	Población 2015	Intervalo de confianza al 95% de Pobreza			Ranking Nacional N°
		Inferior	Superior	Promedio	
Otuzco	91,713	58.8	66.4	62.6	27
Paranday	730	69.1	88	78.55	91
Huaranchal	5,077	73	82.3	77.65	102
La Cuesta	687	68.8	85.1	76.95	114
Agallpampa	9,859	67.6	81.1	74.35	147
Salpo	6,142	67.4	78.3	72.85	172
Sinsicap	8,619	59.3	77.8	68.55	261
Mache	3,112	58.5	76	67.25	289
Charat	2,847	57.7	72.8	65.25	327
Usquil	27,383	54.9	67.1	61	451
Otuzco	27,257	46.7	54.9	50.8	731

Nota. Adaptado de *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015e (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf).

Cabe resaltar que, según lo detallado en la Tabla 36, los distritos de Otuzco están ocupando entre el puesto 91 y 731 de los 1943 distritos que hay en el Perú en condición de pobreza; estas cifras marcan una gran brecha en el bienestar de la población. Los temas de pobreza son medidos bajo el concepto de la canasta básica, que según INEI (2017e) para el año 2016 fue de 328 soles por persona y considerando un hogar con cuatro miembros se

tendría una canasta básica familiar de 1,312 soles; todos aquellos que estén por debajo de esta cifra se consideraría pobre; de similar forma se mide la pobreza extrema, cuya canasta básica es de 176 soles por persona y para una familia de cuatro miembros sería 704 soles.

Asimismo, según el Gerente Municipal de la Municipalidad de la Provincia de Otuzco, hasta hace unos años no se apostaba por programas productivos ni sociales que podrían menguar la pobreza, sino por realización de obras de construcción, ya que de esa manera cometían actos de corrupción (W. Rebaza, comunicación personal, 6 de mayo de 2018). En el Perú existen organismos que tratan erradicar actos de corrupción y podrían ayudar a la provincia, así tenemos a la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción – CAN (2018) quienes presentaron el plan nacional de integridad y lucha contra la corrupción 2018 – 2021.

En cuanto a la pobreza, Macera (2017) mencionó que el Perú es miembro de la Organización de las Naciones Unidas y ha aprobado, entre otros, poner fin a la pobreza para el 2030, implementando programas como “Juntos” y “Pensión 65” pero que la corrupción, informalidad, salud y educación son obstáculos para lograr esta meta. En este aspecto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018), aquí en el Perú, indicó que brinda asesoría para implementar políticas nacionales y regionales para reducir la pobreza, así como patrocinar proyectos innovadores que mejoren estos temas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Este sexto aspecto es un apoyo para la toma de decisiones, ya que de acuerdo con el tipo de información que se obtenga, que tan oportuna llegue y que sea eficiente en la retroalimentación, generará mejores condiciones para la comunicación interna e incentivar que todos participen (D’Alessio, 2015).

Por otro lado, según el diagnóstico socio económico laboral en la región La Libertad, la provincia de Otuzco cuenta con telefonía pública y domiciliaria, servicio de internet y línea R.I. Circulan diarios de tiraje nacional como La República, El Comercio, Expreso, entre

otros; y los diarios regionales Satélite, Nuevo Norte y La Industria. Las señales de televisión nacional tales como América Televisión, ATV y Red Global se encuentran como principales canales televisivos de la provincia. En La Libertad – Compendio Estadístico se detallan una serie de emisoras radiales locales (casi en su total mayoría en el distrito de Otuzco) y nacionales, encontrándose estas solo en las bandas de Frecuencia Modulada (FM) y Onda Media (OM), como se puede visualizar en la Tabla 37. Entre las más significativas se encuentran la emisora local, Radio Andino de Otuzco, y la emisora nacional, Radiomar.

Tabla 37

Lista de Emisoras Radiales de Otuzco

	Emisora	Línea		Dirección	Sede
OM	Radio Andino de	760	KHz	Cerca del Cerro Ushgatap, Otuzco	Otuzco
	Otuzco S.R.L.	500	W	Jr. Trujillo N° 597, Otuzco	Otuzco
OM	Asociación Chami	1140	KHz	Sector El Trujillo	Otuzco
	Radio 1140	10	KW	Calle La Libertad N° 120	Otuzco
OM	Telesistema Peruano	1260	KHz	Quebrada La Ermita Otuzco	Otuzco
	C.H.M.V. S.A.C.	1	KW	Calle Grau N° 555, Plaza de Armas	Otuzco
OM	Radiodifusora Julcán	1570	KHz	Cerro San Agustín	Otuzco
	EIRL	1	KW	Calle Progreso N° 551	Otuzco
	Desporio	88.5	MHz	Zona Rural de San Venancio S/N	Otuzco
FM	Quiñones, César Antonio	250	W	Calle Grau N° 450	Otuzco
FM	Asociación NCN	91.3	MHz	Jr. Trujillo N° 600	Otuzco
		500	W	Calle Bolívar N° 190, 2do. Piso	Otuzco
FM	Radiomar S.A.	92.5	MHz	Calle San Antonio 880, Otuzco, La Libertad	Otuzco
		150	W	Justo Pastor Dávila 197, Chorrillos	Chorrillos
FM	Díaz Cruz, Lucio	94.1	MHz	Cerro Cruz Blanca	Otuzco
		100	W	Calle Miguel Grau N°678	Otuzco
FM	Meza Gamarra de Minaya, Alejandrina Violeta	95.7	MHz	Cerro Cruz Blanca	Otuzco
		250	W	Calle Miguel Grau N°677	Otuzco
FM	Gutiérrez Marquina, Ricardo Agapito	100.5	MHz	Cerro San Agustín	Otuzco
		250	W	Progreso N°551	Otuzco
FM	Reyes Verde, Roberth Alberto	102.1	MHz	Faldas del cerro Cholocday	Otuzco
		250	W	Bolívar N° 130-136	Otuzco

Nota. Tomado de *Compendio Estadístico La Libertad 2012*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/libro.pdf).

En cuanto a los procesos de la municipalidad; la provincia de Otuzco cuenta con un sistema de información integrado de gestión, lo que facilita el proceso de administración de la información. El portal web de la Municipalidad de Otuzco brinda información actualizada

acerca de las obras que se vienen ejecutando, además de contar con acceso a archivos de información sobre inversión, gastos e ingresos.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios que otorga una organización. Sin embargo, dentro de la estructura organizacional de la municipalidad provincial de Otuzco no existe un organismo orientado en la investigación y desarrollo, siendo la Gerencia de Infraestructura la que absorbe esta labor. Asimismo, la municipalidad no cuenta con sistemas de consulta documentaria y sistema de pagos en línea, ni sistemas integrados de gestión de proyectos y de inversiones.

Así mismo, la provincia de Otuzco no cuenta con riego tecnificado y prioriza el uso de riego mediante los programas de infraestructura, y programas que favorezcan los clústeres de productos tradicionales agrícolas, los cuales forman parte principal del desarrollo de Otuzco (Sánchez & Cholán, 2016). Algunas muestras del intento por adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas, fue la consolidación de un proyecto de comercio electrónico y tecnología educativa entre la Municipalidad de Otuzco y representantes de la embajada de Corea del Sur, en la cual se verían beneficiados alumnos de la provincia de Otuzco y la población en general, entre otras cosas, con este proyecto se busca que la provincia sea sostenible a través de dotación de tecnología e internet de alta velocidad (Municipalidad Provincial de Otuzco, 2017e).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir de los factores de éxito analizados en el proceso de evaluación interna, y considerando la metodología para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se presenta la matriz MEFI para la provincia de Otuzco que contiene seis fortalezas y seis debilidades, como se aprecia en la Tabla 38.

Tabla 38

Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Productos agrícolas como papa, maíz, alfalfa, cebada, avena, haba, trigo, granadilla.	0.15	4	0.60
2. Al año, la provincia tiene 08 meses de clima favorable para el desarrollo de actividades turísticas y agropecuarias.	0.12	3	0.36
3. Principales festividades turísticas, enfocándose en su calendario religioso.	0.10	3	0.30
4. Existencia de mano de obra disponible y desocupada.	0.08	3	0.24
5. Condiciones técnicas ancestrales de siembra y cosecha transmitidos por los agricultores andinos de manera implícita por generaciones.	0.07	3	0.21
6. Alta comercialización de artesanías por aprovechamiento de especialización de las comunidades campesinas.	0.06	3	0.18
Sub total	0.58		1.89
Debilidades			
1. Falta de inversión en obras públicas y baja prioridad a sus redes viales.	0.10	1	0.10
2. Escaso desarrollo tecnológico y penetración de telefonía móvil e internet.	0.09	2	0.18
3. Escaso desarrollo industrial en actividades económicas.	0.08	2	0.16
4. Falta de capacidad para invertir los presupuestos provenientes del sector público y privado.	0.06	1	0.06
5. Alto índice de personas que no llegan a cubrir la canasta básica familiar.	0.05	1	0.05
6. Deficiente fomento a creación de empresas manufactureras.	0.04	1	0.04
Sub total	0.42		0.59
Total	1.00		2.48

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.185), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El resultado de esta matriz arroja 2.48, lo cual nos da una idea de que las fortalezas son mayores, lo cual es favorable para hacer frente a las debilidades con las que cuenta la provincia. En tal sentido, se deben desarrollar estrategias internas para mejorar las debilidades y convertirlas en fortalezas para ser utilizadas como palanca para el crecimiento y desarrollo de la provincia. Si bien posee ventajas comparativas especialmente fuerte dadas por las potencialidades y riquezas naturales, ello no es suficiente para generar condiciones favorables de competitividad.

4.3 Conclusiones

1. En este capítulo, se pueden identificar las principales barreras que limitan el desarrollo de la provincia de Otuzco, las cuales están conformadas por: (a) infraestructura vial escasa y deficiente, (b) desarrollo industrial incipiente, y (c) bajo clima de atracción de negocios. Estos pilares requieren estrategias adecuadas para que la provincia pueda contar con un desarrollo sustentable. Asimismo, se ponen en evidencia las prioridades urgentes para la población: (a) altos niveles de pobreza, y (b) alta población económicamente inactiva. Todos estos factores deben de formar parte de un plan de estrategias para su solución.
2. Los aspectos como: (a) falta de capacidad para invertir los presupuestos, (b) el alto índice de personas que no cubren la canasta básica y otros; se han incluido como debilidades en la MEFI, porque es necesario diseñar estrategias que permitan su solución. Por otro lado, si bien no hay ventajas competitivas, se identifican varias potencialidades y riquezas naturales en la provincia que podrían aprovecharse para hacer de Otuzco una región competitiva, entre ellas son sus diferentes atractivos turísticos en los diferentes distritos de la provincia.
3. Si bien la provincia de Otuzco se desarrolla principalmente bajo actividades agropecuarias, ésta en realidad es bastante incipiente y consumista, carece de un manejo técnico adecuado acorde con los cambios de la agricultura actual, los campos están muy atomizados; además está posicionada turísticamente por su fervor religioso de la Virgen de la puerta, pero en realidad la provincia cuenta con potenciales atractivos turísticos, no sólo en Otuzco, sino en cada uno de sus 12 distritos. Esto conlleva a dar soluciones que aprovechen sus potencialidades para minimizar o transformar sus debilidades.

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

Los intereses organizacionales y los principios cardinales en conjunto con la visión y misión planteadas en el Capítulo II, permitirán establecer los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015) para la provincia de Otuzco. Ante ello, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los intereses y potencialidades de la provincia, así como los principios cardinales, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

5.1 Intereses de la Provincia de Otuzco

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

En lo referente a derechos fundamentales y dignidad de las personas, asegurar todos los habitantes de la provincia, sean tratados con igualdad, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa. Eliminar las desigualdades sociales que existen en la provincia, buscando para ello generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población, sobre todo la más joven, pues son ellos los que llevarán a cabo los objetivos planteados. Referente a oportunidades y acceso a los servicios, procurar para los habitantes de la provincia, el acceso a los servicios básicos de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad ciudadana, en igualdad de condiciones y oportunidades al resto del Perú, de tal manera que les permitan mejorar su nivel de calidad de vida, promoviendo para ello actividades económicas que sean sostenibles en el tiempo.

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

de la función pública, que integre los diversos grupos de interés: pobladores, municipalidades distritales, asociaciones no gubernamentales, comités de provincia, entre otros.

En lo referente a economía, competitividad y empleo, promover la inversión pública y privada en la provincia, generando oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. La provincia de Otuzco cuenta con potencial turístico que aún no se logra explotar, debido a una falta de infraestructura vial adecuada e inexistente. Otuzco presenta riqueza en sus expresiones culturales y religiosas como las festividades de la Virgen de la Puerta, Señor de Los Milagros, San Isidro, San Antonio, Santa Rosa, Virgen de las Mercedes Chuquizongo, entre otras. Es por ello que el esfuerzo debería centrarse en:

- Explotar el potencial del turismo rural.
 - Generar condiciones para el ingreso de los inversionistas para la construcción infraestructura asociada al turismo, acorde a las necesidades de los visitantes nacionales y extranjeros.
 - Articulación del sector turismo con otros sectores similares en las provincias conexas, dado el alto tránsito de turismo en Trujillo, Chan, Huaca Sol y La Luna, entre otros.
- Por otro lado, la provincia no cuenta con recursos hídricos, por lo que dificultará el

sembrío en variedad de productos agrícolas, el esfuerzo debería ser orientado a:

- Incentivar el sembrío de productos alternativos que no requieran cantidad de agua como eucalipto y pino.
- Cumplimiento con el cuidado del medio ambiente y responsabilidad social por parte de los inversionistas.
- Consenso entre inversionistas y pobladores, fruto de una negociación y cuyos resultados son beneficiosos para ambas partes.
- Generación de mejores condiciones de vida en salud, educación y servicios básicos.

Otra actividad importante en la provincia es la agropecuaria, que actualmente brinda productos para fortalecer la seguridad alimentaria en toda la provincia, inclusive se comercializan los excedentes de la producción en el medio local y algunos productos podrían formar parte del acopio para el comercio con el exterior. Es necesario considerar lo siguiente:

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

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

5.2 Potencial de Otuzco

Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de Otuzco.

Demográfico. Según los censos de población y vivienda realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población de la provincia correspondió al 8.2% de participación de la población de la región La Libertad. En el censo de 1993, representó el

6.6% y en el 2007 representó el 5.5%. De acuerdo con las estimaciones pertinentes la población en 2012 fue de 92,886; en el 2017 de 97,118 habitantes y el 2022 se estima una población de 99,570 que representa el 4.8% de la población proyectada de La Libertad, como se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39

Evolución de la Población de La Libertad y Provincias 1981 – 2022

Provincia	Población Censada						Población Proyectada					
	1981	%	1993	%	2007	%	2012	%	2017	%	2022	%
Trujillo	408,845	41.63	597,315	47.02	811,979	50.2	905,314	51.1	1,010,027	52.0	1,082,736	52.7
Ascope	106,926	10.89	108,976	8.58	116,229	7.2	122,764	6.9	130,138	6.7	135,427	6.6
Bolívar	13,674	1.39	16,814	1.32	16,650	1.0	17,070	1.0	17,481	0.9	17,481	0.9
Chepén	49,753	5.07	59,167	4.66	75,980	4.7	83,478	4.7	91,291	4.7	94,531	4.6
Sánchez Carrión	84,740	8.63	108,300	8.53	136,221	8.4	148,930	8.4	163,158	8.4	170,633	8.3
Julcán	10,937	1.11	36,797	2.90	32,985	2.0	34,840	2.0	36,905	1.9	36,905	1.8
Otuzco	80,962	8.24	83,687	6.59	88,817	5.5	92,886	5.2	97,118	5.0	99,570	4.8
Pacasmayo	58,579	5.96	78,927	6.21	94,377	5.8	98,701	5.6	102,945	5.3	102,945	5.0
Pataz	53,155	5.41	63,426	4.99	78,383	4.8	85,696	4.8	93,233	4.8	96,542	4.7
Santiago de Chuco	64,324	6.55	52,991	4.17	58,320	3.6	66,306	3.7	75,752	3.9	85,289	4.2
Gran Chimú	27,180	2.77	29,187	2.30	30,399	1.9	30,704	1.7	31,078	1.6	31,863	1.6
Virú	22,999	2.34	34,674	2.73	76,710	4.7	84,694	4.8	93,233	4.8	99,945	4.9
Departamento La Libertad	982,074	100	1,270,261	100	1,617,050	100	1,771,383	100	1,942,359	100	2,053,867	100

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado de Trujillo 2012 – 2021*, por Municipalidad Provincial de Trujillo, 2012 (<http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-municipal-provincial-concertado-Trujillo-2012-2021>).

Tabla 40

Principales Indicadores Demográficos de Otuzco

Indicador	Medida	Año	OTUZCO
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	2,110.8
Población estimada	Personas	2015	91,713
Total hombres	Personas	2015	46,445
Total mujeres	Personas	2015	45,268
Población de 0 a 14 años	Personas	2013	30,891
Población de 15 a 64 años	Personas	2013	54,302
Población de 65 y más años	Personas	2013	6,892
Nacimientos	Personas	2011	2,680
Defunciones	Personas	2011	303
Matrimonios	Número	2011	298
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2009	45.2
PEA	Personas	2007	27,924
PEA ocupada	Porcentaje	2007	28,553
Hogares c/ Telf. móvil	Porcentaje	2007	80.9
Hogares c/ TV cable	Porcentaje	2007	2.1
Hogares con internet	Porcentaje	2007	6.8

Nota. Tomado de “Series Nacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Según los principales indicadores demográficos de Otuzco presentados por el INEI, como se detalló en la Tabla 40, Otuzco cuenta con 59,222 habitantes en edad de trabajar, lo que muestra la cantidad de mano de obra disponible. Cabe mencionar que la pobreza refleja un alto índice de 71.4%.

Geográfico. La extensión territorial de Otuzco es el 8% del territorio de La Libertad, Otuzco cuenta con un clima templado con una temperatura media de 13°C, su medio ambiente libre de contaminación, su presión y humedad atmosférica, le da al clima un carácter saludable. Otuzco es estrictamente tropical por estar situado al Norte de los 8° Sur. Se sitúa a una altura de 2,641m.s.n.m. Presenta una temperatura que oscila entre los 21°C a 5°C, tiene un clima de seco tropical de septiembre a noviembre, soleado de junio a septiembre y lluvioso de diciembre a abril. En la siguiente Tabla 41 se presenta la climatológica histórica.

Tabla 41

Tabla de Climas Histórica

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Temperatura media (°C)	14.5	14.1	14.1	13.5	12.5	11.7	11.7	11.8	12.5	13.1	13.1	13.6
Temperatura min. (°C)	7.8	7.6	7.5	6.8	4.7	2.8	2.7	3.2	4.4	5.8	5.6	6.2
Temperatura máx. (°C)	21.2	20.6	20.7	20.3	20.4	20.7	20.8	20.5	20.7	20.5	20.7	21.1
Temperatura media (°F)	58.1	57.4	57.4	56.3	54.5	53.1	53.1	53.2	54.5	55.6	55.6	56.5
Temperatura min. (°F)	46	45.7	45.5	44.2	40.5	37	36.9	37.8	39.9	42.4	42.1	43.2
Temperatura máx. (°F)	70.2	69.1	69.3	68.5	68.7	69.3	69.4	68.9	69.3	68.9	69.3	70
Precipitación (mm)	70	82	116	46	14	5	2	5	11	34	23	32

Nota. Tomado de "Clima: Otuzco," s.f. (<https://es.climate-data.org/location/875077/>).

Otuzco cuenta con lugares turísticos diversos establecidos en zona geográfica, como los más representativos; sin embargo, la región no cuenta con un inventario de atractivos turísticos promocionados. Entre los principales atractivos turísticos se encuentran:

- **La Catedral**, “El 27 de octubre de 1943, en el III congreso Eucarístico Nacional de Trujillo, la Virgen María de la Puerta, patrona de la ciudad y provincia de Otuzco, fue coronada por su Santidad el Papa Pío XII, como “Patrona del Norte del Perú y Reina de la Paz Universal” (Otuzco, 16 de julio de 2007). Esta coronación canónica, especialmente conferida por el Santo Padre, dio renombre mundial a la patrona y sirvió para que su culto y peregrinaciones alcanzando dimensiones nacionales e internacionales.
- Luego, se organizó una institución llamada: “Hermandad Central de la Inmaculada Virgen de la Puerta establecida canónicamente en Otuzco el 15 de diciembre de 1943”. En la Figura 21 se presenta a imagen de la Virgen de la Puerta.



Figura 21. Virgen de la Puerta.

Tomado de “Circuitos Turísticos de la Municipalidad Provincial de Otuzco” (<https://deTrujillo.com/tag/inmaculada-virgen-de-la-puerta-de-Otuzco/>).

- **Museos Catedralicio**, antiguo templo, convertido hoy en un museo; ubicado al costado de la catedral donde se aprecian los más de 2,000 mantos que los fieles le han donado, ornamentos, joyas y enseres de culto en honor de la santísima virgen de la puerta, patrona de Otuzco y de todo el norte del Perú.

- **Usquil, “Balcón del Cielo”**, El 2 de enero de 1857, durante el gobierno de Ramón Castilla, Usquil fue elevado a la categoría de distrito, y en 1897, con Nicolás de Piérola en el poder a la categoría de ciudad. Cuenta con una visión panorámica de todo el distrito, como se retrata en la Figura 22.



Figura 22. Mirador de Usquil.

Tomado de “Circuitos Turísticos de la Municipalidad Provincial de Otuzco”
https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Usquil

- **Cuyuchugo**, es un pueblo que pertenece al distrito de Usquil, ubicado a 3000 m.s.n.m. Este pueblo se dedica al comercio y a la artesanía.
- **Lagunas de San Lorenzo**, en el corazón andino de La Libertad, en la provincia de Otuzco – Distrito de Usquil; en el Caserío Barro Negro; a 4,100 m.s.n.m. se encuentra el Complejo de Lagunas más grande de la Región.
- **Coina**, pueblo ubicado a 3 horas de Otuzco, pintoresco y sencillo lugar, de gente amable y acogedora, en la plaza de armas se encuentra la estatua de la mujer Coina, ejemplo noble de esfuerzo y trabajo continuo, las casas símbolo perfecto de un pueblo andino, hecho de adobe y barro, nos refleja la sencillez con la que estos pobladores viven.

- **Baños termales de Huaranchal**, es un distrito centenario, los baños termales son un recurso termo medicinal. Estos, como otros baños de la zona, forman parte de los descubrimientos que hiciera Antonio Raimondi durante sus expediciones. Son especialmente ricos en hierro, por lo que son recomendados, en especial, a quienes tengan padecimientos cutáneos, como se muestra en la Figura 23.



Figura 23. Baños termales de Huaranchal. Tomado de “Baños termales de Huaranchal” (<http://Huaranchal.blogspot.pe/2010/09/puente-de-Huaranchal.html>).

Económico. La economía de Otuzco, se basa en las actividades primarias. La agricultura se da en ciertas temporadas del año debido a la falta de recursos hídricos para el riego de los terrenos. La naturaleza de las precipitaciones anuales solo permite una cosecha anualmente. Se basa principalmente en la producción de tubérculos, cereales y gramíneas como son papa, oca, olluco, yuca, camote, maíz, trigo, cebada, lenteja, arveja, lino y hortalizas, además de la producción de frutales como son: palta, chirimoya, naranja, lima, granadilla, guabas, entre otros.

La actividad agrícola es autogestionaria, lograda a base de las posibilidades económicas y esfuerzo de cada agricultor utilizando semillas que no han sido mejoradas

genéticamente y con poco uso de fertilizantes para el logro de una óptima producción. Las técnicas han mejorado, pero no hay difusión de estos conocimientos técnicos, ni proyectos de represas, reforestación, canales de irrigación, entre otros, que lograrían impulsar la producción agropecuaria. La producción ganadera se basa en el ganado ovino, porcino y caprino mayoritariamente, y es mayoritariamente para autoconsumo. Pocas familias se dedican al engorde del ganado para su comercialización en el mercado local.

En el sector turismo, es una de las áreas que requiere mayor creatividad y que necesita impulsarse con más fuerza, puesto que no se cuenta con una promoción intensiva de los atractivos turísticos, así como de las fiestas religiosas. Y si bien la región La Libertad, en el año 2017, ocupó el primer lugar en llegada de turistas al norte del país, la provincia de Otuzco no tuvo mayor participación, ya que los sitios más visitados fueron el complejo arqueológico Huaca del Sol y de la Luna, Huaca El Brujo y Chan Chan (Agencia Peruana de noticias, 9 de abril de 2018). Así, en la provincia de Otuzco el turismo receptivo estaría representando mucho menos del 4%, que viene hacer las visitas que la región La Libertad recibió en turismo receptivo, según investigaciones de PROMPERÚ (2016a).

Por otra parte, según el INEI (2017f), menciona que los visitantes a las diferentes provincias de la región La Libertad son en su mayor número los vacacionistas nacionales y las cifras son muy altas con respecto a los turistas extranjeros. Así, la provincia de Trujillo en el año 2017 se mantiene en primer lugar con un 69.9% de las visitas, no ha bajado casi nada con respecto al año 2015, consideramos que Trujillo a diferencia de otras provincias es un punto estratégico para llegar hacia las otras provincias, mientras que la provincia de Otuzco en el año 2015 se ubicaba en el puesto 6, para el año 2016 se ubicó en el puesto 8 y para el año 2017 se encuentra en noveno lugar con el 1.7% de arribos a la provincia con respecto a la región, es decir en los últimos 3 años ha perdido 3 lugares con respecto a las otras provincias de la región tal como se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42

Arribo de Turistas Extranjeros y Vacacionistas Nacionales a las Provincias de la Región La Libertad, 2015 – 2017

Año	2015				2016				2017			
	Provincia	Extranjero	Nacional	Total	%	Extranjero	Nacional	Total	%	Extranjero	Nacional	Total
Trujillo	47,688	1,313,598	1,361,286	70.7	46,202	1,305,066	1,351,268	70.1	42,468	1,251,537	1,294,005	69.9
Sánchez Carrión	2,000	157,812	159,812	8.3	4,399	160,510	164,909	8.6	3,266	171,701	174,967	9.5
Ascope	1,206	74,363	75,569	3.9	4,738	79,989	84,727	4.4	2,660	71,732	74,392	4.0
Pacasmayo	2,230	80,349	82,579	4.3	2,142	75,804	77,946	4.0	1,284	73,187	74,471	4.0
Chepén	407	58,242	58,649	3.0	1,079	54,573	55,652	2.9	699	59,090	59,789	3.2
Pataz	326	41,323	41,649	2.2	1,307	40,654	41,961	2.2	220	40,097	40,317	2.2
Santiago de Chuco	361	40,781	41,142	2.1	1,204	40,358	41,562	2.2	386	34,733	35,119	1.9
Virú	414	28,027	28,441	1.5	1,201	34,457	35,658	1.9	394	32,643	33,037	1.8
Otuzco	527	44,455	44,982	2.3	957	38,473	39,430	2.0	617	29,999	30,616	1.7
Gran Chimú	90	14,945	15,035	0.8	447	13,533	13,980	0.7	50	13,568	13,618	0.7
Julcán	111	8,939	9,050	0.5	266	9,850	10,116	0.5	59	10,531	10,590	0.6
Bolívar	107	6,966	7,073	0.4	316	9,382	9,698	0.5	52	9,309	9,361	0.5

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017g
(<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).

Respecto a las visitas de turistas o vacacionistas, las pernoctaciones y arribos para 2017 se muestran en la Tabla 43, para el cálculo del aporte del turismo en Otuzco al PBI de la región La Libertad, se ha considerado los gastos per cápita de un turista en Sudamérica, como un equivalente al gasto de un turista nacional o extranjero en Otuzco.

Tabla 43

Arribos, Pernoctaciones y Aporte PBI de Visitantes Provincia de Otuzco, 2011 – 2017

Año	Pernoctaciones Otuzco	Arribos a Otuzco	Gasto per cápita Sudamérica (US\$)	Gasto (US\$)	Gasto en S/.	PBI (La Libertad)	% aporte al PBI
2011	28,928	35,073	988	28,588,096	93,197,193	17,378,414,000	0.54
2012	20,065	29,627	995	19,968,506	65,097,328	18,712,792,000	0.35
2013	37,973	40,822	1,002	38,037,774	124,003,143	19,532,083,000	0.63
2014	37,283	39,261	1,012	37,733,522	123,011,281	19,819,295,000	0.62
2015	44,982	47,960	1,024	46,057,968	150,148,975	20,263,523,000	0.74
2016	39,430	42,112	1,030	40,602,186	132,363,127	20,441,518,000	0.65
2017	30,616	33,697	1,036	31,720,636	103,409,274	21,718,236,067	0.48

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017g
(<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).
INEI- Gasto per cápita turismo receptor América Latina (*) Tipo de cambio Sunat al 25 mayo.

Asimismo, los perfiles de los turistas extranjeros, así como los vacacionistas nacionales tienen algunas diferencias marcadas, como se muestra en la siguiente Tabla 44, esto se debe principalmente al arraigado tema cultura que cada país mantiene.

Tabla 44

Perfil del Turista Extranjero y Vacacionista Nacional que Visita La Libertad, 2016

Perfil	Turista extranjero	Vacacionista nacional
Sexo	66% hombres, 34% mujeres	54% hombres, 46% mujeres
Edad	39% entre 25 y 34 años	29% entre 25 y 34 años
Estado civil	61% solteros	57% casado/conviviente
Grado de instrucción	43% universitaria	44% universitaria incompleta/técnico
Ocupación	20% estudiante	20% ama de casa, 20% técnico
Tenencia hijos	71% sin hijos	59% con hijos
Motivo de viaje	68% vacaciones, ocio	48% descansar, relajarse
Tipo de alojamiento	38% hotel 1 o 2 estrellas	49% alojamiento, 48% casa familiares
Actividades realizadas	89% caminar, visitar lugares	55% caminar, visitar lugares
Gasto promedio por persona	-	505 soles

Nota. Tomado de *Perfil del Turista Extranjero que Visita La Libertad – 2016*, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2016b (https://www.Promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20La%20Libertad&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/tips/2438/PTE_La_Libertad_2016.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=82091).

Por otro lado, el sector Industria, los productos agrícolas que se producen determina una actividad agroindustrial que es básicamente de carácter artesanal, con una incipiente utilización de tecnología. La actividad manufacturera es generada por pequeñas industrias molineras que producen: papa seca, chuño de maíz y harina de trigo, cebada y maíz. También se fabrican sombreros de junco y palma, esteras de carricillo, junco y de otros materiales.

El comercio, es una actividad económica principal de Otuzco, que es en general de manera informal a pesar que la Cámara Provincial de Comercio agrupa a un determinado número de comerciantes. Los productos acopiados siguen un flujo tanto para los mercados Cajamarca, Chiclayo, Trujillo, Chimbote y Lima. A Otuzco vienen productos de Trujillo, Chiclayo y Lima: abarrotes, prendas de vestir, productos manufacturados, insumos agrícolas, materiales de construcción, carburantes, combustibles, medicamentos, entre otros. En el

mercado de Usquil, llegan productos como papa, menestras, maíz y otros en menor escala frutas: paltas, naranjas. Se origina un intercambio de productos: de Otuzco se llevan a los mercados y ferias de toda la provincia del mismo nombre, e incluso va a otras ciudades. Existe la comercialización de eucalipto en Otuzco (transportado a Trujillo), el cual se encuentra en competencia en el mercado de Lima, con fuerte competencia en el mercado de Huaraz.

En la minería, la región La Libertad cuenta con yacimientos mineros con potencial de minerales en yeso, cal, oro, carbón, cobre, antracita, plata, entre otros. Otuzco cuenta yacimientos mineros de oro, antracita, cobre, carbón de piedra, plata, entre otros, como se detalla en la siguiente Tabla 45. Cabe mencionar que la minería de carbón en el norte del país se desarrolla informalmente por acopiadores sin considerar formas, métodos, y condiciones de extracción. Ante ello, se requiere la presencia del estado e instituciones que impulsen el desarrollo y la formalidad de esta actividad a fin de garantizar el bienestar de la población.

Tabla 45

Yacimientos Mineros de Otuzco

Distrito	Nombre	Principal mineral
Huaranchal	Yacimiento Minero de Igar	Oro
	Yacimiento Minero del Jacinto	Oro
	Yacimiento Minero La Guitarrilla	Antracita
Mache	Yacimiento Minero en el sector Olaya	Cobre
Salpo	Buena Esperanza	Oro
	El Corte – Quiebra	Oro – Plata
	LA Guardia, Portugal y otros	Oro
Usquil	Mina Los Andes	Carbón de piedra
	Mina Corquit	Carbón de piedra
	Mina Villarreal	Carbón de piedra

Nota. Tomado de “Directorio de Yacimientos Mineros Según Provincia y Distrito,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática 1997 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/lib0358/c1204.htm>).

Tecnológico y científico. En la provincia el desarrollo de los conceptos tecnológico e innovación científica no representan un gran potencial, por cuanto existen brechas y

deficiencias en el sistema educativo, generados por el alto índice de pobreza. Asimismo, los servicios de telecomunicaciones (acceso a internet, teléfono celular y teléfono fijo) no son los adecuados, pero se espera que en los próximos años, este factor no represente una debilidad para la provincia.

Histórico, psicológico y sociológico. Los orígenes de Otuzco se basan en la fe cristiana, según lo registrado por el Gobierno Regional de La Libertad (s.f.):

Juan Enrique Armas, noble hijo de esta ciudad nos dice al respecto: En el reparto de las tierras entre los grandes conquistadores y fundadores de Trujillo, le tocó a don Francisco de Sandoval y a su filantrópica esposa doña Florencia de Mora, las ricas estancias de Sinsicap, Barro Negro y Chuyugual, todas ellas en la ruta entre Huamachuco y Trujillo, debiendo trazarse entre ellas el camino que los debía unir. Es así como los primeros peregrinos de la última mitad del siglo XVI, debieron buscar en una larga travesía de aproximadamente cincuenta leguas, los lugares más propicios donde hacer sus pascanas.

Descubrieron entonces que entre Sinsicap y Chuyugual, la más larga, penosa y desolada travesía de la ruta, existía una hoyada abrigada por los cerros Tarcumarca y Cholocday, donde brotaba un ojo de agua pura y cristalina, predominaba un clima acogedor y benigno y estaba próxima a una comarca pequeña poblada por los aborígenes pacíficos, que la denominaban con una palabra similar a Otosco. En torno a ese ojo de agua, se fundó entonces el tambo o pascana de Otuzco que ya a principios del siglo XVII reclamó la atención de los monjes agustinos, que tenían fundado un importante convento en Huamachuco, como para implantar allí una casa conventual a fin de suministrar el viajero no solamente alimento material sino espiritual a la vez. La Ermita es una casa conventual pequeña en dimensiones, pero de gran importancia histórica, estuvo en la parte alta del Otuzco. La Ermita, fue la célula germinal de la

ciudad de Otuzco como cuenta la tradición, de donde se domina por completo al antiguo e indígena poblado de Tupullo, así como a las quebradas de Huagamarca, Pollo y Otuzco en un amplio sector. (p.2)

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

Una de las grandes oportunidades potenciales de Otuzco, es la carretera Salaverry – Juanjuí, la cual con una carretera asfaltada y afirmada llega hasta Calemar (Río Marañón) interconectando a varios, pueblos, caseríos y ciudades como la unión con Juanjuí, Tarapoto y Yurimaguas. Este es un punto clave para la integración Costa – Selva, orientada hacia el IIRSA Norte y el Brasil, como se muestra en la Figura 24.



Figura 24. Mapa Proyecto Especial Salaverry – Juanjuí.

Tomado de “Encuentro Económico Región La Libertad: Desafíos y Oportunidades para la Región La Libertad”

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eer-la-libertad-2013-santa-maria.pdf>).

Militar y policial. La provincia de Otuzco no contempla problemas de delincuencia, tampoco se encuentra de las provincias más inseguras del Perú, por lo que se considera que la provincia es muy pacífica, sus pobladores se conocen entre sí y tienen la costumbre de confiar unos a otros, dado que cuentan con valores religiosos, sobre todo en los distritos más alejados.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Otuzco

Los principios cardinales, son aspectos a ser analizados para el establecimiento de los objetivos de largo plazo (OLPs), en función a la visión, misión y los intereses de Otuzco. Estos serán presentados a continuación.

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

Asimismo, Otuzco recibe la influencia de las provincias vecinas, tales como Julcán, Agallpampa, Bolívar y Huamachuco, puesto que el intercambio comercial que tienen con la provincia. Otro grupo de interés que influye dentro de la provincia son los organismos no gubernamentales, que actualmente cuentan con algún tipo de inversión y/o promueven el desarrollo sustentable de la provincia,

Lazos pasados y presentes. La provincia de Otuzco ha pasado a lo largo de su historia por diferentes categorías, siendo: Pago, Parroquia, Curato, Pueblo y posteriormente toma el

nombre de Villa, logrando su categoría provincial por Ley del 25 de abril de 1861, durante el segundo gobierno de Ramón Castilla.

Otuzco no tiene bien esclarecido sus orígenes debido a la falta de documentación, pero se supone que fue poblada por los chimús como lo hace saber el canónigo Thelmo Zegarra Andrade, quedando como vestigios las ruinas de Tupullo, Huacaday y Corpaico. De la época de la conquista, se dice que después de la llegada a Tumbes y de la ocupación de Cajamarca, seguida de la ejecución de Atahualpa, los españoles exploraron la serranía de Huamachuco, descubriendo al pueblo de ese nombre, también los de Cajabamba y Otuzco, así como la costa de Simbal. Fueron las primeras incursiones de los conquistadores.

Se cuenta que en el reparto de tierras entre los grandes conquistadores y fundadores de Trujillo, les tocó a Don Francisco Sandoval y a su esposa Doña Florencia de Mora las ricas tierras de Sinsicap, Barro Negro y Chuyugual. Todas ellas entre las rutas de Huamachuco y Trujillo debiendo trazarse a través de ellas el primer camino que debería unirlos. Es así como los primeros peregrinos descubrieron que entre Sinsicap y Chuyugual existía una hoyada abrigada por los cerros Taucamarca y Cholocday de donde brotaba un ojo de agua pura y cristalina con un clima acogedor y benigno, estaba cerca de una comarca poblada por aborígenes debido a lo cual se fundó el Tambo Pascana de Otuzco.

Contrabalance de intereses. Existen intereses significativos entre las provincias de Julcán, Bolívar y Sánchez Carrión, dichas provincias tratan de incentivar el turismo como fuente de desarrollo económico. Sin embargo, la provincia de Otuzco posee una variedad de climas, sobre todo en la parte baja para cereales, tubérculos y menestras, frutos y hortalizas; asimismo, cuenta con costumbres y tradiciones que han perdurado en el tiempo, además de contar con un fervor religioso reconocido a nivel local, regional y nacional.

Conservación de los enemigos. En este momento, la provincia de Otuzco no cuenta con provincias enemigas; sin embargo, podría decirse que al contar con recursos similares al

de la provincia de Sánchez Carrión con su capital Huamachuco, competiría con ésta por los proyectos de inversión del Gobierno Central ya que todas las provincias buscan brindar un adecuado nivel de bienestar a sus habitantes.

5.4 Matriz de Intereses de Otuzco (MIO)

A continuación, se presentan los intereses para la provincia. Dentro de los cuales, se han filtrado los aspectos más importantes de acuerdo a los temas analizados anteriormente en cada capítulo. Dicho de otro modo, con estos aportes se formarán los planteamientos de objetivos a largo plazo, como se muestra en la Tabla 46.

Tabla 46

Matriz de Intereses de la Provincia de Otuzco (MIO)

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

Nota. (*) Interés Común, (**) Interés Opuesto.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.217), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para la provincia de Otuzco se proponen con las siguientes características: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos por todos y sin dudas, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y (i) asociados a un horizonte de tiempo (D'Alessio, 2015).

5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1

Para el 2026, será reconocida como una de las cuatro primeras provincias más visitadas de la región La Libertad. En el 2017 se encuentra en el noveno puesto.

5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2

Para el 2026, se incrementará la participación del turismo en la provincia al PBI regional a 0.82%. En el 2017 fue de 0.48%.

5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3

Para el 2026, se incrementará las redes viales asfaltadas en la provincia a 130 Km. En el 2017 fue de 60 Km.

5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4

Para el 2026, se disminuirá la tasa de población económicamente desocupada en la provincia a 1%. En el 2007 fue de 3.0%.

5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5

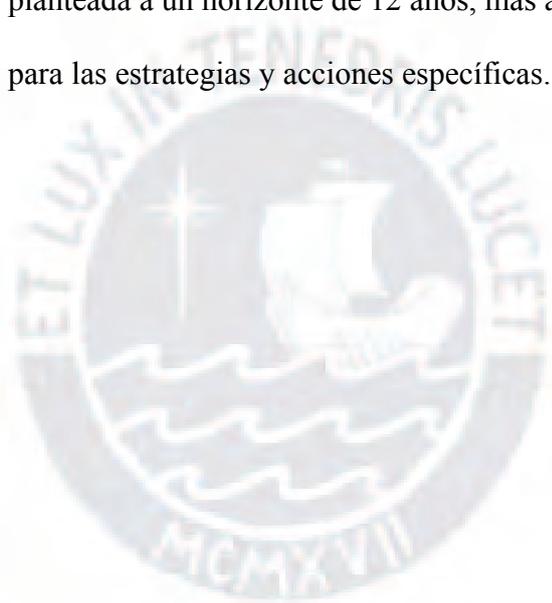
Para el 2026, se disminuirá la pobreza en la provincia a 40%. En el 2017 la pobreza fue de 50.1%.

5.6 Conclusiones

De acuerdo a los intereses, potencial y principios cardinales de la provincia de Otuzco, se encuentra en una situación con índices relativamente bajos de desarrollo y bienestar de la población; sin embargo, cuenta con potencial de recursos mineros, empresarial, turísticos entre otros. Estas potencialidades permitirán a Otuzco desarrollarse y

expandirse al mercado local como regional, especializándose con alguno de estos recursos que mayor bienestar le brinde a la provincia.

En ese sentido, Otuzco requiere de infraestructura, inversión y asistencia técnica para el desarrollo de sus principales actividades, así como promover la inclusión social que garantice el desarrollo sostenible y sustentable de la región; y el compromiso de los políticos, organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil que permita el cumplimiento de los objetivos de largo plazo identificados en este capítulo, los cuales se derivan de su visión planteada a un horizonte de 12 años, más adelante se establecerán objetivos de corto plazo para las estrategias y acciones específicas.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis, y permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la provincia para evitar las amenazas del entorno.

La Tabla 47, describe las estrategias diseñadas para cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA destacando que las fortalezas y debilidades son obtenidas del análisis interno de la provincia, y las oportunidades y amenazas provienen del análisis externo.

Las oportunidades del mercado nacional y las fortalezas de la provincia, las principales estrategias se centran en aprovechar este escenario a favor de su desarrollo, fomentando la capacitación técnica, el desarrollo comercial con agentes para explotar las cadenas productivas agrícolas como papa, maíz, alfalfa, cebada, avena, haba, trigo que permitan la creación del clúster que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación.

Por otro lado, las debilidades de la provincia serán eliminadas a través de la constante difusión de asistencia técnica, la inversión en infraestructura pública y, la aplicación de mejores prácticas en las actividades productivas que permitan alcanzar estándares de calidad.

Tabla 47

Matriz FODA de la Provincia de Otuzco

		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA		1. Productos agrícolas como papa, maíz, alfalfa, cebada, avena, haba, trigo y granadilla. 2. Al año, la provincia tiene 08 meses de clima favorable para el desarrollo de actividades turísticas y agropecuarias. 3. Principales festividades turísticas, enfocándose en su calendario religioso. 4. Existencia de mano de obra disponible y desocupada. 5. Condiciones técnicas ancestrales de siembra y cosecha transmitidos por los agricultores andinos de manera implícita por generaciones. 6. Alta comercialización de artesanías por aprovechamiento de especialización de las comunidades campesinas.	1. Falta de inversión en obras públicas y baja prioridad a sus redes viales. 2. Escaso desarrollo tecnológico y penetración de telefonía móvil e internet. 3. Escaso desarrollo industrial en actividades económicas. 4. Falta de capacidad para invertir los presupuestos provenientes del sector público y privado. 5. Alto índice de personas que no llegan a cubrir la canasta básica familiar. 6. Deficiente fomento a creación de empresas manufactureras.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque	
1. Apertura comercial e incentivo a la inversión privada.	FO1. Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional (F1,F3,F4,O2,O4)	DO1. Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión. (D6,O1,O2,O3)	
2. Demanda nacional e internacional de productos agropecuarios y orgánicos.	FO2. Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, y que permita una mayor rentabilidad. (F1,O2,O5)	DO2. Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico. (D1,D2,O1,O4)	
3. Diversidad turística a nivel nacional, que atrae a turistas internacionales.	FO3. Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar. (F1,F6,O1,O2)	DO3: Desarrollar alianzas con los pequeños productores de la provincia, para que la Municipalidad invierta en maquinarias y equipos modernos para la producción, procesamiento y comercialización; teniendo como resultado mayor rendimiento de la capacidad instalada de las tierras de cultivo (D1,D4,O1,O4,O5)	
4. Descentralización y políticas de gobierno para la región.	FO4. Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso) (F3,O3)	DO4: Implementar buenas prácticas y capacitación en proyectos de inversión pública, infraestructura y tecnología en toda la cadena productiva y de comercialización. (D2,D4,O5)	
5. Expectativas de crecimiento macroeconómico	FO5. Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios (F2,F3,F5,O3,O4)	DO5: Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia. (D6, O1, O3, O4.)	
6. Interés de inversiones privadas basadas en recursos mineros.			
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Falta de inversión pública y ejecución de infraestructura.	FA1. Implementar la capacitación técnica en actividades alternativas, como turismo, y agropecuarias que logren aprovechar las mejores temporadas climatológicas. (F2,F3,A2,A5)	DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos (D3,A5)	
2. Falta de inversión en investigación y desarrollo de tecnologías.	FA2. Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana (F4,A1,A6)	DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor. (D1,D3,A5)	
3. Alto índice de corrupción e informalidad a nivel nacional.	FA3. Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización. (F5,F6,A3,A6)	DA3. Desarrollar las competencias del recurso humano que se requiere para la provincia. (D4,A2)	
4. La diversidad cultural y religiosa, a nivel nacional, no permite un desarrollo homogéneo a nivel provincial.	FA4. Implementar el uso de internet para el contacto directo entre productores locales, regionales y nacionales. (F5,F6,A1,A2)		
5. Alta vulnerabilidad por cambios y fenómenos climatológicos.			
6. Incremento de conflictos sociales a nivel nacional.			

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. rev., p.217), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de Otuzco y sus unidades de negocio. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (Dickel, 1984, citado por D'Alessio, 2015). Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 48.

Posteriormente, en la Figura 25, se anotan los puntajes promedios graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las "x" y de las "y", el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados indicaron que la postura de la provincia es ligeramente agresiva, lo cual significa que la provincia deberá focalizarse en estrategias intensivas y diversificación.

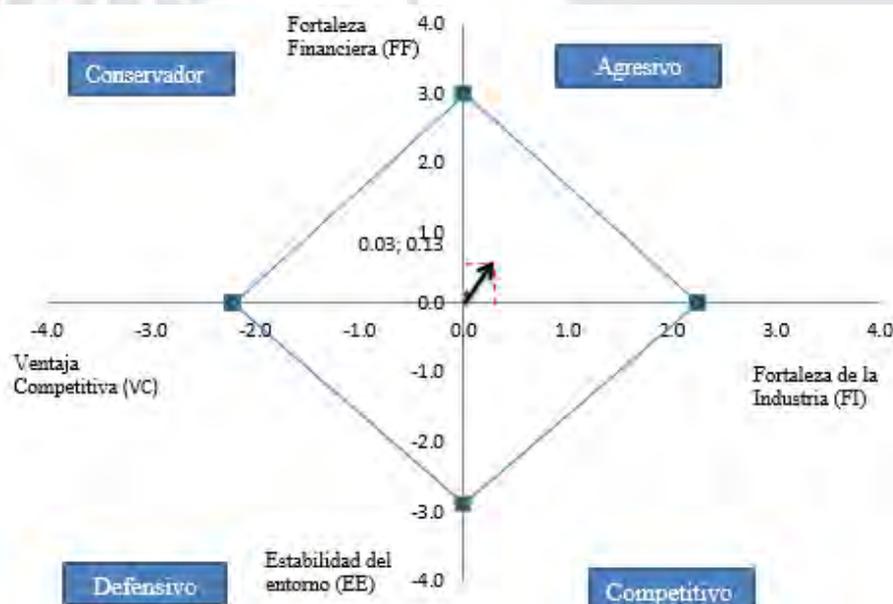


Figura 25. Gráfica de Matriz PEYEA.

Tabla 48

Matriz PEYEA de la Provincia de Otuzco

“Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6		Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6		Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6		Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6		Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6		Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6		Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6		Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6		Baja
		Promedio = 3.13								
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6		Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6		Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6		Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
		Promedio = 2.25								
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6		Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6		Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6		Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6		Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6		Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6		Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6		Altas
		Promedio = 3.00								
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6		Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6		Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6		Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6		Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6		Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6		Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6		Rápida
		Promedio = 3.78								

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje “x” corresponde a la participación relativa en la industria y el eje “y” indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

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

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

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen

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

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el ingreso aproximado por el tipo actividad económica para la provincia, como se muestra en la Tabla 49.

Tabla 49

Participación de Producción de la Provincia de Otuzco

Sector Económico	A. Ingreso de la pro. de Otuzco 2016 (miles de S/)	B. Ingreso de la prov. de Otuzco 2017 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1. Palta	4,075.60	4,396.43	0.00	7.87%
2. Granadilla	3,995.52	4,021.87	0.00	0.66%
3. Papa	54,304.36	81,239.23	0.00	49.60%
4. Oro	1,646,307,219.72	1,492,623,189.60	0.96	-9.34%
5. Plata	54,625,533.86	55,818,043.71	0.04	2.18%
Total	S/.1,700,995,129.05	S/.1,548,530,890.85		

Nota. Adaptado de “Producción Minera 2001 – 2017,” por Ministerio de Energía y Minas 2017 (http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12501).

Adaptado de Estadísticas Agropecuarias 2016 – 2017 (<http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/1390>).

De acuerdo a la matriz BCG para la provincia, las características y las estrategias aplicables a sus sectores se ubican en el cuadrante de signo de interrogación y sólo uno en las vacas, como se muestra en la Figura 26.



Figura 26. Matriz Boston Consulting Group para la provincia de Otuzco.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización, estos permiten calificaciones en tres rangos (a) alto, (b) medio y, (c) bajo. El eje “X” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “Y” corresponde al de la matriz EFE.

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, la región 2 sugiere retener y mantener; y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Las estrategias a ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI las mismas que se resumen en la Figura 27.

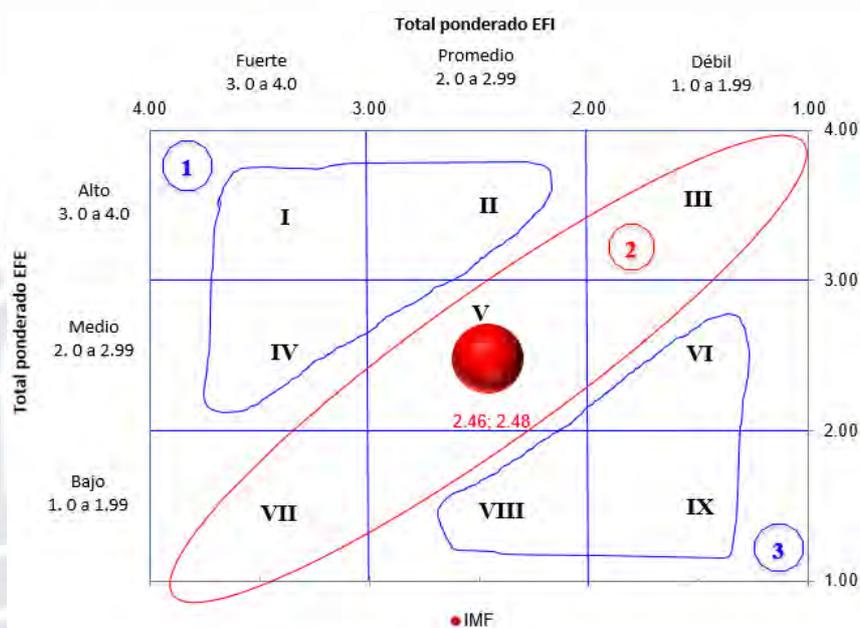


Figura 27. Matriz IE de la provincia de Otuzco.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

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

- I: Posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.
- II: Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.
- III: Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.
- IV: Posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Los resultados indicaron que la provincia, se sitúa en el cuadrante II como se observa en la Figura 28, con una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; es decir, la provincia está en un medio donde no tiene la capacidad para competir

adecuadamente por el rápido crecimiento del mercado. Ante esto se debe utilizar estrategias intensivas para lograr un nuevo posicionamiento, otra alternativa es asignar más recursos en las actividades que generan mayor productividad, con el fin de mejorar su competitividad.



Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia para la provincia de Otuzco.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es seleccionar, de las 17 estrategias que se formularon en la MFODA, las estrategias que estén acordes a las estrategias identificadas en la MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La Tabla 50 indica que la provincia debe focalizar sus esfuerzos en las 11 estrategias retenidas: (a) capacitación técnica por medio de instituciones educativas que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción, de acuerdo a la demanda nacional e internacional; (b) creación del clúster de sus principales productos agrícolas, con el fin de permitir una mayor rentabilidad a la provincia, a través del ingreso de sus productos a mercados alternativos de exportación como Europa y Asia; (c) implementar el comercio del

mercado nacional e internacional a través de productos que ya saben desarrollar; (d) implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos; (e) crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas agropecuarios y turismo; (f) comunicar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad agrícola y turística de la provincia; (g) gestionar con el ejecutivo, a través del gobierno regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales y desarrollo tecnológico; (h) implementar buenas prácticas y capacitación en proyectos de inversión pública, infraestructura y tecnología en toda la cadena productiva y comercialización; (i) acceder a financiamiento que permita la creación y formalización o mejoramiento de empresas de actividad turística; (j) creación de instituciones de salud, educación y seguridad ciudadana, a través del gobierno regional; (k) desarrollar el mercado nacional a través de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices EFE y EFI; así como las 11 estrategias seleccionadas en la matriz de decisión estratégica; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos.

El rango para calificación es: (a) no atractiva (no aceptable); (b) algo atractiva (algo aceptable); (c) razonablemente atractiva (aceptable); (d) altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que las estrategias que cuenten con un promedio ponderado del puntaje total de atractividad mayor o igual cinco serán aceptables y retenidas. Según se muestra en la Tabla 51, sólo una de las estrategias no fue retenida por alcanzar un puntaje de 3.99.

Tabla 50

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Otuzco

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional (F1,F3,F4,O2,O4)	Penetración en el mercado	X		X	X	X	<u>4</u>
FO2. Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, y que permita una mayor rentabilidad. (F1,O2,O5)	Integración vertical/ Joint Venture	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO3. Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar. (F1,F6,O1,O2)	Penetración del mercado	X		X	X	X	<u>4</u>
FO4. Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso) (F3,O3)	Desarrollo de mercados	X	X	X			<u>3</u>
FO5. Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios (F2,F3,F5,O3,O4)	Desarrollo de mercados	X	X	X			<u>3</u>
DO1. Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión. (D6,O1,O2,O3)	Interna - Mejora Continua	X		X	X	X	<u>4</u>
DO2. Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico. (D1,D2,O1,O4)	Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DO3: Desarrollar alianzas con los pequeños productores de la provincia, para que la municipalidad invierta en maquinarias y equipos modernos para la producción, procesamiento y comercialización; teniendo como resultado mayor rendimiento de la capacidad instalada de las tierras de cultivo (D1,D4,O1,O4,O5)	Interna -TQM	X		X			2
DO4: Implementar buenas prácticas y capacitación en proyectos de inversión pública, infraestructura y tecnología en toda la cadena productiva y de comercialización. (D2,D4,O5)	Interna -TQM	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DO5: Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia. (D6, O1, O3, O4.)	Penetración en el mercado/Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	<u>5</u>
FA1. Implementar la capacitación técnica en actividades alternativas, como turismo, y agropecuarias que logren aprovechar las mejores temporadas climatológicas. (F2,F3,A2,A5)	Interna - Mejora Continua	X					1
FA2. Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana (F4,A1,A6)	Penetración en el mercado/Desarrollo de mercados	X		X	X	X	<u>4</u>
FA3. Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización. (F5,F6,A3,A6)	Penetración en el mercado	X		X	X	X	<u>4</u>
FA4. Implementar el uso de internet para el contacto directo entre productores locales, regionales y nacionales. (F5,F6,A1,A2)	Interna-TQM	X					<u>1</u>
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos (D3,A5)	Interna-TQM	X					1
DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor. (D1,D3,A5)	Desarrollo de productos/Desarrollo de mercados	X					1
DA3. Desarrollar las competencias del el recurso humano que se requiere para la provincia. (D4,A2)	Interna- Mejora Continua	X	X				2

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

Tabla 51

Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Otuzco

		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11	
		FO1. Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional (F1,F3,F4,O2,O4)		FO2. Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, y que permita una mayor rentabilidad. (F1,O2,O5)		FO3. Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar. (F1,F6,O1,O2)		FO4. Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso) (F3,O3)		FO5. Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios (F2,F3,F5,O3,O4)		DO1. Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión. (D6,O1,O2,O3)		DO2. Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico. (D1,D2,O1,O4)		DO4: Implementar buenas prácticas y capacitación en proyectos de inversión pública, infraestructura y tecnología en toda la cadena productiva y de comercialización. (D2,D4,O5)		DO5: Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia. (D6, O1, O3, O4.)		FA2. Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana (F4,A1,A6)		FA3. Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización. (F5,F6,A3,A6)	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																							
1. Apertura comercial e incentivo a la inversión privada.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2. Demanda nacional e internacional de productos agropecuarios y orgánicos.	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3. Diversidad turística a nivel nacional, que atrae a turistas nacionales e internacionales.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21
4. Descentralización y políticas de gobierno para la región.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
5. Expectativas de crecimiento macroeconómico	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12
6. Interés de inversiones privadas basadas en recursos mineros.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
AMENAZAS																							
1. Falta de inversión pública y ejecución de infraestructura.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2. Falta de inversión en investigación y desarrollo de tecnologías.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
3. Alto índice de corrupción e informalidad a nivel nacional.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4. La diversidad cultural y religiosa, a nivel nacional, no permite un desarrollo homogéneo en las provincias.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
5. Alta vulnerabilidad por cambios y fenómenos climatológicos.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6. Incremento de conflictos sociales a nivel nacional.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
FORTALEZAS																							
1. Productos agrícolas como papa, maíz, alfalfa, cebada, avena, haba, trigo y granadilla.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2. Al año, la provincia tiene 08 meses de clima favorable para el desarrollo de actividades turísticas y agropecuarias.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. Principales festividades turísticas, enfocándose en su calendario religioso.	0.10	3	0.30	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.30	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4. Existencia de mano de obra disponible y desocupada.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
5. Condiciones técnicas ancestrales de siembra y cosecha transmitidos por los agricultores andinos de manera implícita por generaciones.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6. Alta comercialización de artesanías por aprovechamiento de especialización de las comunidades campesinas.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
DEBILIDADES																							
1. Falta de inversión en obras públicas y baja prioridad a sus redes viales.	0.10	4	0.40	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.30	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.40	4	0.40	4	0.4
2. Escaso desarrollo tecnológico y penetración de telefonía móvil e internet.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3. Escaso desarrollo industrial en actividades económicas.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
4. Falta de capacidad para invertir los presupuestos provenientes del sector público y privado.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5. Alto índice de personas que no llegan a cubrir la canasta básica familiar.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.2
6. Deficiente fomento a creación de empresas manufactureras.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total	2.00		5.79		5.72		5.50		5.60		5.11		5.95		5.45		3.99		5.56		5.15		5.30

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificado las estrategias retenidas en las matrices anteriores, aún quedan dos filtros más por aplicar; los aspectos de ética y de Rumelt, en este último caso las estrategias deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, los cuales son los siguientes: (a) consistencia entre las políticas que limitaran el accionar de las estrategias y sus respectivos objetivos que cada una de las estrategias propone; (b) consonancia con los cambios del entorno externo y sobre todo con los cambios críticos que puedan ocurrir, es decir, la estrategia de estar predispuesta y presentar respuesta a ser adaptable a cualquier cambio; (c) ventaja, las estrategias deben considerar una manera de crear ventajas competitivas, asimismo mantener las ventajas competitivas que ya existen en la provincia de Otuzco, estas deberán ser en las áreas de cada actividad seleccionada; (d) factibilidad, es decir, las estrategias seleccionadas no deben generar un sobre costo a los recursos que se les asigne, además estas estrategias no deben crear problemas que sean difíciles de solucionar para la provincia (D'Alessio, 2015).

Para que las estrategias puedan continuar siendo retenidas, deberán de pasar todos los criterios propuestos por Rumelt, sólo basta que la estrategia no pase uno de los criterios para no considerarla y tendría que ser eliminada o considerarla como una estrategia de contingencia, también se podría tomar la decisión de modificarla y volver a evaluarla para considerarla en un futuro (D'Alessio, 2015). En la Tabla 52, se muestra la tabla de Rumelt para la provincia de Otuzco, en la cual las 10 estrategias presentadas han pasado todos los criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad y por tanto fueron aceptadas para continuar con el siguiente filtro en la matriz de ética.

Tabla 52

Matriz Rumelt de la Provincia de Otuzco

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional (F1,F3,F4,O2,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
FO2. Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, y que permita una mayor rentabilidad. (F1,O2,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar. (F1,F6,O1,O2)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso) (F3,O3)	SI	SI	SI	SI	SI
FO5. Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios (F2,F3,F5,O3,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión. (D6,O1,O2,O3)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2. Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico. (D1,D2,O1,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
DO5: Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia. (D6, O1, O3, O4.)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2. Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana (F4,A1,A6)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3. Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización. (F5,F6,A3,A6)	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 53, las diez estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia y costumbres.

Tabla 53

Matriz Ética de la Provincia de Otuzco

Estrategias	FO1.	FO2.	FO3.	FO4.	FO5.	DO1.	DO2.	DO5:	FA2.	FA3.
	Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional (F1,F3,F4,O2,O4)	Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, y que permita una mayor rentabilidad. (F1,O2,O5)	Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar. (F1,F6,O1,O2)	Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso) (F3,O3)	Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios (F2,F3,F5,O3,O4)	Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión. (D6,O1,O2,O3)	Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico. (D1,D2,O1,O4)	Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia. (D6, O1, O3, O4.)	Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana (F4,A1,A6)	Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización. (F5,F6,A3,A6)
Derechos										
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	P	P	N	P	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	N	N	N	N	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	P	N	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P
Justicia										
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	N	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo										
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las diez estrategias seleccionadas que pasaron los últimos filtros, de ética y de Rumelt, se detallan en la Tabla 54, además se muestra las estrategias de contingencia que habían sido separadas por no alcanzar el puntaje mínimo de cinco en la matriz cuantitativa y las que no alcanzaron aparecer tres o más veces en la matriz de decisión estratégica.

Tabla 54

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de Otuzco

Estrategias retenidas
FO1. Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional.
FO2. Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, y que permita una mayor rentabilidad.
FO3. Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar.
FO4. Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso)
FO5. Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios.
DO1. Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión.
DO2. Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico.
DO5: Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia.
FA2. Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana.
FA3. Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización.
Estrategias de contingencia
DO4: Implementar buenas prácticas y capacitación en proyectos de inversión pública, infraestructura y tecnología en toda la cadena productiva y de comercialización.
DO3: Desarrollar alianzas con los pequeños productores de la provincia, para que la Municipalidad invierta en maquinarias y equipos modernos para la producción, procesamiento y comercialización; teniendo como resultado mayor rendimiento de la capacidad instalada de las tierras de cultivo.
FA1. Implementar la capacitación técnica en actividades alternativas, como turismo, y agropecuarias que logren aprovechar las mejores temporadas climatológicas.
FA4. Implementar el uso de internet para el contacto directo entre productores locales, regionales y nacionales.
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos.
DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor.
DA3. Desarrollar las competencias del el recurso humano que se requiere para la provincia.

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

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz como se observa en la Tabla 55, permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

Tabla 55

Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
	Para el 2026, será reconocida como una de las cuatro primeras provincias más visitadas de la región. En el 2017 se encuentra en el noveno puesto.	Incrementar la participación del turismo en la provincia al PBI regional, de 0.48% en el 2017, a un 0.82% para el 2026.	Incrementar la red vial asfaltada dentro de la provincia, de 60 Km en el 2017 a 130 Km para el 2026.	Disminuir la tasa de población económicamente desocupada, de 3.0 % en el 2007 a 1.0 % para el 2026.	Para el 2026 se disminuirá la pobreza en la provincia a 40%. En el 2017 la pobreza fue de 50.1%.
FO1. Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional (F1,F3,F4,O2,O4)	NO	SI	SI	SI	SI
FO2. Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, y que permita una mayor rentabilidad. (F1,O2,O5)	NO	SI	SI	NO	SI
FO3. Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar. (F1,F6,O1,O2)	SI	SI	SI	NO	NO
FO4. Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso) (F3,O3)	SI	NO	SI	NO	SI
FO5. Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios (F2,F3,F5,O3,O4)	SI	NO	NO	NO	SI
DO1. Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión. (D6,O1,O2,O3)	SI	NO	SI	NO	SI
DO2. Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico. (D1,D2,O1,O4)	SI	NO	NO	NO	NO
DO5: Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia. (D6, O1, O3, O4.)	NO	NO	SI	NO	SI
FA2. Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana (F4,A1,A6)	NO	NO	NO	NO	SI
FA3. Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización. (F5,F6,A3,A6)	NO	SI	NO	NO	SI

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La siguiente Tabla 56, permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del sector para enfrentar las estrategias retenidas en el caso de Otuzco.

Tabla 56

Matriz de Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS	POSIBILIDADES DE COMPETIDOR 1 AYABACA	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2 LAMBAYEQUE
FO1. Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, que contribuya a mejorar las buenas prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional (F1,F3,F4,O2,O4)	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo.	Continuar promoviendo la investigación y desarrollo.
FO2. Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, y que permita una mayor rentabilidad. (F1,O2,O5)	Promover la formación de clúster en cadenas productivas de mayor valor agregado para la provincia	Promover la formación de clúster en cadenas productivas de mayor valor agregado para la provincia
FO3. Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar. (F1,F6,O1,O2)	Aumentar su participación en diversos mercados	Aumentar su participación en diversos mercados
FO4. Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso) (F3,O3)	Promocionar a través de ferias o eventos la diversidad turística de la provincia	Promocionar a través de ferias o eventos la diversidad turística de la provincia
FO5. Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios (F2,F3,F5,O3,O4)	Incentivar la oportunidad de crédito agrícola para invertir en la cadena productiva	Incentivar la oportunidad de crédito agrícola para invertir en la cadena productiva
DO1. Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión. (D6,O1,O2,O3)	Difundir la mejorar la competitividad de la provincia.	Difundir la mejorar la competitividad de la provincia.
DO2. Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico. (D1,D2,O1,O4)	Fortalecer las relaciones con el ejecutivo	Fortalecer las relaciones con el ejecutivo
DO5: Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia. (D6, O1, O3, O4.)	Indiferente	Indiferente
FA2. Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana (F4,A1,A6)	Participar	Participar
FA3. Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización. (F5,F6,A3,A6)	Buscar alianzas con otras provincia o regiones	Buscar alianzas con otras provincia o regiones

6.13 Conclusiones

En nuestro proceso estratégico desarrollamos estrategias seleccionadas, obtenidas en base a los filtros aplicados al cruce de la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos, tales como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a 12 años, la cual está enmarcada en los objetivos de largo plazo, que generarán resultados para contribuir con el desarrollo de la provincia.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Si bien se filtraron algunas estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de las estrategias seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el transcurso del tiempo, lo cual motivará su rápida implementación.

Asimismo, es importante señalar que las condiciones y comportamiento del mercado pueden variar conforme transcurran los 12 años de vigencia del plan estratégico, lo que puede llevar a redefinir tanto los objetivos como las estrategias; para ello es de gran utilidad contar con la metodología que se llevó a cabo para identificar los objetivos y plantear las estrategias. En cualquier escenario, se deben analizar todas las posibilidades a fin de establecer hacia dónde se debe apuntar, especialmente si ocurre algún cambio que proponga un giro en el curso natural de los mercados.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son aquellos que permitirán alcanzar a Otuzco los objetivos de largo plazo (OLP). Por ello, mediante estrategias sumadas en los objetivos de corto plazo darán como resultados los objetivos propuestos de largo plazo (OLP) para el año 2026.

7.1.1 Objetivos de corto plazo del OLP 1

Para el 2026, será reconocida como una de las cuatro primeras provincias más visitadas de la región La Libertad. En el 2017 se encuentra en el noveno puesto.

OCP 1.1 A partir del 2019, implementar una ruta turística de la Fe, que incluya los baños termales de Huaranchal, Laguna de Huaranchal, La Cruz de Coniac, Quebrada de Palenque, Cerro Tres Puntas, Catarata La Paccha, Colina de Chuncasan, Catarata de Sanchicón.

OCP 1.2 Para el 2020, implementar las plataformas digitales con el fin de promocionar las rutas turísticas en las redes sociales y locales de MINCETUR, municipios y regiones.

OCP 1.3 A partir del 2019, promocionar las rutas turísticas de la provincia en las ferias internacionales de turismo a través de PROMPERÚ.

OCP 1.4 Para el 2021, implementar una oficina informativa en la provincia que incluya libro de observaciones y recomendaciones del turista, de tal manera de cuantificar los principales problemas.

OCP 1.5 Para el 2020, se habrá incrementado 54,122 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2017 fue de 30,616 visitantes.

OCP 1.6 Para el 2023, se habrá incrementado 58,382 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2020 se proyectó 54,122 visitantes.

OCP 1.7 Para el 2026, se habrá incrementado 64,601 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2023 se proyectó 58,382 visitantes.

7.1.2 Objetivos de corto plazo del OLP 2

Para el 2026, se incrementará la participación del turismo en la provincia al PBI regional a 0.82%. En el 2017 fue de 0.48%.

OCP 2.1 Para el 2020, incrementar el número de hoteles a 12, para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.

OCP 2.2 Para el 2022, incrementar el número de hoteles a 14, para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.

OCP 2.3 Para el 2026, incrementar el número de hoteles a 16, para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.

OCP 2.4 Al 2021, mejorar infraestructura y servicio de restaurantes para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero en un 6%, respecto al 2018.

OCP 2.5 Al 2024, seguir mejorando infraestructura y servicio de restaurantes para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero en un 6%, respecto al 2021.

7.1.3 Objetivos de corto plazo del OLP 3

Para el 2026, se incrementará las redes viales asfaltadas en la provincia a 130 Km. En el 2017 fue de 60 Km.

OCP 3.1 Al 2019, ejecutar asfaltado de vía departamental D105 tramo desvío Otuzco a Otuzco, incrementando 4 Km de redes viales asfaltadas.

Para el tramo desvío Otuzco a Otuzco que consta de 4 Km, se debe ejecutar la asfaltada ya aprobada por el gobierno regional; considerado de alta prioridad en el plan vial

provincial de Otuzco por ser el ingreso a Otuzco y unir con la vía nacional R010N ya asfaltada Trujillo a Huamachuco con importante tránsito en la región.

OCP 3.2 A finales del 2024, ejecutar a través de la inversión pública o privada una parte de la vía departamental D105, incrementando 45 Km las redes asfaltadas; cada año se debe asfaltar 6 Km, iniciando en el 2019 y el último año asfaltar 9 Km.

Es el tramo Otuzco – distrito de Usquil es la segunda prioridad para la provincia Otuzco por la salida de productos hacia Trujillo y el potencial que representa al desarrollo turístico de la región, además Usquil es un lugar estratégico para unir por la derecha con la provincia de Huamachuco y por la izquierda a la provincia de Gran Chimú, acercando a Otuzco a sus distritos Charat y Huaranchal. A través de la participación del Gobierno Regional de La Libertad, Fondo Social Alto Chicama, MTC, Banco Interamericano de Desarrollo o evaluar la posibilidad de concesionar la vía.

OCP 3.3 Al 2026, gestionar la inversión departamental de la red vecinal Otuzco – distrito La Cuesta, incrementando 20 Km las redes viales asfaltadas.

El tramo Otuzco – distrito La Cuesta es la tercera prioridad por ser el eje que articula de forma directa a Otuzco y acerca a sus distritos Paranday y Sinsicap, importante ruta turística conectando a Trujillo a través de los valles de Simbal.

OCP 3.4 Al 2020, gestionar un presupuesto anual por el Gobierno Regional y Municipal, para mantener afirmada y delimitada los senderos de acceso del circuito turístico definidos por la provincia Otuzco.

Gestionar presupuesto anual al Gobierno Regional o local, para mantener en buen estado los accesos a los lugares turísticos y delimitación por senderos haciendo más seguro el tránsito de los visitantes generando confianza y bienestar.

OCP 3.5 Al 2022, incentivar la inversión en adquisición de maquinaria básica para dar mantenimiento a las vías asfaltadas, afirmadas y trochas; buscando mejorar los accesos a los distritos y lugares turísticos.

Gestionar un presupuesto para la compra de maquinaria pesada y hacer sostenible el mantenimiento de vías; esto implica evaluar instalar 01 peaje que ayude a obtener los fondos para auto sostener el estado de los circuitos pavimentados.

7.1.4 Objetivos de corto plazo del OLP 4

Para el 2026, se disminuirá la tasa de población económicamente desocupada en la provincia a 1%. En el 2007 fue de 3.0%.

OCP 4.1 Crear alianzas estratégicas afines del 2023 por lo menos con tres provincias turística vecinas a Otuzco como: Santiago de Chuco, Ascope y Julcán a través de las coordinaciones con el ministerio de Cultura, con el fin de incrementar el circuito turístico y dinamizar el empleo a base del turismo.

OCP 4.2 Para inicios del 2019, se crearan programas de capacitación para mejorar la empleabilidad en las personas con mano de obra no calificada; en coordinación con la Municipalidad Provincial de Otuzco y las facultades especializadas en agronomía y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo con sede en Otuzco.

OCP 4.3 A inicios del 2021, se ejecutarán acciones de monitoreo, en coordinación con el Ministerio de Trabajo para cuantificar y cualificar las acciones ejecutadas de la capacitación que mejoren la empleabilidad en las personas con mano de obra no calificada; con el fin de insertar laboralmente a personas que cubran con ciertos requisitos en el sector público y privado.

OCP 4.4 Crear por lo menos tres programas anuales hasta el 2022 de capacitación gratuita especializada para jóvenes desempleados, que deseen implementar y/o mejorar nuevos negocios en el turismo como herramienta de trabajo, en coordinación con la escuela

de turismo de la Universidad Nacional de Trujillo y en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

OCP 4.5 Para finales del 2020, se capacitará técnicamente a los agricultores de pequeña escala en coordinación con la Agencia Agraria de Otuzco y la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad para la optimización y aprovechamiento de nuevos cultivos, con el fin de aumentar de exportación y crear nuevas fuentes de empleo.

7.1.5 Objetivos de corto plazo del OLP 5

Para el 2026, se disminuirá la pobreza en la provincia a 40%. En el 2017 la pobreza fue de 50.1%.

OCP 5.1 Para el 2019, crear alianzas con instituciones del Estado y la organización de las naciones unidas, para generar programas de fomento y sensibilización de prácticas anticorrupción, así ganar la confianza de los pobladores e inversionistas.

OCP 5.2 Para el 2020, implementar al menos un programa anticorrupción en cada uno de los distritos de la provincia, actualmente no cuenta con alguno.

5.3 A inicios del 2021, crear seis alianzas con instituciones educativas públicas y privadas, dirigido a jóvenes y adultos, con el fin de dar acceso a educación en todos los distritos de la provincia.

OCP 5.4 Para el 2024, incrementar la población con educación superior a 19%, en el 2015 fue de 7%. A través de alianzas con instituciones educativas.

OCP 5.5 Para el 2026, incrementar la población con educación superior a 25%, en el 2024 se proyectó a 19%. A través de alianzas con instituciones educativas.

OCP 5.6 A inicios del 2019, crear alianzas con el Ministerio del Trabajo para formalizar la contratación de trabajadores, por parte de las empresas.

OCP 5.7 A partir del 2020, promover que las empresas o negocios cumplan con pagar la remuneración mínima vital, con la finalidad de superar la canasta básica familiar.

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

Para alcanzar los objetivos de corto plazo, Otuzco debe contar con recursos que serán los insumos necesarios para ejecutar las estrategias señaladas y el plan estratégico a seguir. Los recursos requeridos provienen del sector público como del sector privado, entre los que se relacionan para generar capacidades, fortalezas y ventajas de la región.

El gobierno central mediante la Ley N° 30518 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal, aprobó para la región La Libertad un presupuesto de 1,620'675,370 nuevos soles en las categorías de programa presupuestales, acciones centrales y asignaciones presupuestales que no resultan en productos, como se muestra en la Tabla 57, los que consideran la ejecución de productos y proyectos. Los gastos corrientes que se consideran son: personal y obligaciones sociales, pensiones y otras prestaciones sociales, bienes y servicios, y otros gastos; los gastos de capital consideran la adquisición de activos no financieros.

Tabla 57

Distribución del Gasto del Presupuesto 2017 del Gobierno Regional de La Libertad

Categoría Presupuestaria	Total (Nuevos Soles)
Programas presupuestales	1,186'314,982
Acciones centrales	113'772,851
Asignaciones presupuestales que no resultan en productos	320'587,537
Total	1,620'675,370

Nota. Tomado de "Ley N° 30518 del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017". Anexo 06, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016b (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/anexos/anexo6_ley30518.pdf).

De la misma manera para los gobiernos locales, el presupuesto asignado para la provincia de Otuzco es de 17'146,6991 para la ejecución de programas y proyectos y gastos considerados en pago a personal y obligaciones sociales, bienes y servicios, adquisición de activos no financieros, entre otros. En Otuzco, el 33% del presupuesto es asignado al pliego de Otuzco, el 31% al distrito de Usquil, y en menor participación a otros distritos como Agallpampa, Sinsicap, Salpo, Huaranchal, entre otros, como se detalla en la Tabla 58.

Tabla 58

Distribución del Gasto del Presupuesto 2017 del Gobierno Regional de La Libertad

Provincia / Pliego	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos Determinados	Total
Municipalidad Provincial de Otuzco	1'019,578	664,643	15'462,470	17'146,691
Municipalidad Distrital de Agallpampa	180,208	5,000	4'492,758	4'677,966
Municipalidad Distrital de Charat	47,201	15,000	1'393,099	1'455,300
Municipalidad Distrital de Huaranchal	84,471	263,150	2'249,760	2'597,381
Municipalidad Distrital de La Cuesta	12,246	8,000	522,091	542,337
Municipalidad Distrital de Mache	53,149	123,400	1'582,158	1'758,707
Municipalidad Distrital de Paranday	10,045	2,000	493,635	505,680
Municipalidad Distrital de Salpo	101,270	90,500	2'764,638	2'956,408
Municipalidad Distrital de Sinsicap	142,408	2,000	4'080,372	4'224,780
Municipalidad Distrital de Usquil	393,080	100,000	15'762,968	16'256,048
Total (En Soles)	2'043,656	1'273,693	48'803,949	52'121,298

Nota. Tomado de “Ley N° 30518 del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Anexo 07, ” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016b (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/anexo7_ley30518.pdf).

Los recursos necesarios para la implementación estratégica de Otuzco se encuentran agrupados en recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, entre otros, como se detalla en la siguiente Tabla 59 con sus respectivos responsables.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Para alcanzar el logro de los objetivos, la provincia de Otuzco debe afianzarse en formas prácticas, reglas, métodos y procedimientos que permitan estar alineados en los valores y que limiten el accionar enfocados en la implementación de cada estrategia (D'Alessio, 2015).

En Tabla 60 se muestran las políticas que ayudarán a la provincia de Otuzco a alinearse en el logro de sus objetivos a través del cumplimiento de las estrategias; se aprecia siete políticas: fomentar el crecimiento basado en el turismo, priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsables, promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor, fomentar el empleo de la provincia con la actividad agrícola y turismo, entre otros.

Tabla 59

Matriz de Recursos Asignados a los OCP

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1	Para el 2026, será reconocida como una de las cuatro primeras provincias más visitadas de la región La Libertad. En el 2017 se encuentra en el noveno puesto.			
	OCP1.1	A partir del 2019, implementar ruta turística de la Fe, que incluya los baños termales de Huaranchal, Laguna de Huaranchal, La Cruz de Coniac, Quebrada de Palenque, Cerro Tres Puntas, Catarata La Paccha, Colina de Chuncasan, Catarata de Sanchicón.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Establecimientos, infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP1.2	A partir del 2020, promocionar las rutas turísticas de la provincia en las ferias internacionales de turismo a través de PROMPERÚ.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,PROMPERÚ,CARETUR
	OCP1.3	Para el 2019, implementar las plataformas digitales con el fin de promocionar las rutas turísticas en las redes sociales y locales de MINCETUR, municipios y regiones.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP1.4	Para el 2021, implementar una oficina informativa en la provincia que incluya libro de observaciones y recomendaciones del turista, de tal manera de cuantificar los principales problemas.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP1.5	Para el 2020, se habrá incrementado 54,122 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2017 fue de 30,616 visitantes.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP1.6	Para el 2023, se habrá incrementado 58,382 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2020 se proyectó 54,122 visitantes.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP1.7	Para el 2026, se habrá incrementado 64,601 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2023 se proyectó 58,382 visitantes.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
OLP2	Para el 2026, se incrementará la participación del turismo en la provincia al PBI regional a 0.82%. En el 2017 fue de 0.48%.			
	OCP2.1	Para el 2020, incrementar el número de hoteles a 12, para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MTC,MEF
	OCP2.2	Para el 2022, incrementar el número de hoteles a 14, para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MTC,MEF
	OCP2.3	Para el 2026, incrementar el número de hoteles a 16, para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MTC,MEF
	OCP2.4	Al 2021, mejorar infraestructura y servicio de restaurantes para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero en un 6%, respecto al 2018.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MTC,MEF
	OCP2.5	Al 2024, seguir mejorando infraestructura y servicio de restaurantes para aumentar el gasto per cápita del turista nacional y extranjero en un 6%, respecto al 2021.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada. Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MTC,MEF
OLP3	Incrementar la red vial asfaltada dentro de la provincia, de 60 Km en el 2017 a 130 Km para el 2026.			
	OCP3.1	Al 2019, ejecutar asfaltado de vía departamental D105 tramo desvío Otuzco a Otuzco, incrementando 4 Km de redes viales pavimentadas.	Recursos Financieros: Se tiene una partida del GRLI asignada para el 2019, con código 2362732, para mejoramiento de la vía departamental. Recursos Físicos: Kilómetros de vías con asfalto deteriorado que se requerirán rehabilitar. Recursos Humanos: Personal técnico capacitado en rehabilitación de asfaltados.	Presidente de Gobierno Regional La Libertad y Alcaldes Provincial Otuzco y Distritos. OSITRAN, PRODUCE,MINSA,MTPE,MTC
	OCP3.2	A finales del 2024, ejecutar a través de la inversión pública o privada una parte de la vía departamental D105, incrementando 45 Km las redes asfaltadas; cada año se debe asfaltar 6 Km, iniciando en el 2019 y el último año asfaltar 9 Km.	Recursos Financieros: Financiamiento con apoyo de tres entidades MTC, Gobierno Regional y Fondo Social Alto Chicama. Recursos Físicos: Kilómetros de vías no asfaltadas (afirmadas) que se requerirán asfaltar. Recursos Humanos: Personal altamente calificado de diferentes ramas como ingenieros, administradores, profesionales técnicos que desarrollen los diferentes estudios	Presidente de Gobierno Regional La Libertad, Alcaldes Provincial Otuzco y Distrital Usquil, Charat, Huaranchal, Presidente Fondo Social Alto Chicama, BID OSITRAN,, PRODUCE,MINSA,MTPE,MTC
	OCP3.3	Al 2026, gestionar la inversión departamental de la red vecinal Otuzco – distrito La Cuesta, incrementando 20 Km las redes pavimentadas.	Recursos Financieros: Asignar una partida presupuestaria entre las municipalidades de Trujillo, Otuzco y los distritos beneficiados de La Cuesta, Paranday y Sinsicap. Recursos Físicos: Kilómetros de vías no asfaltadas (trochas) que se requerirán asfaltar. Recursos Humanos: Personal capacitado con amplio dominio de temas normativos, económicos, financieros, infraestructura, entre otros.	Presidente de Gobierno Regional La Libertad y Alcaldes Provincial Otuzco y Distrital La Cuesta, Sinsicap y Paranday. OSITRAN,PRODUCE,MINSA,MTPE,MTC
	OCP3.4	Al 2020, gestionar un presupuesto anual por el Gobierno Regional y Municipal, para mantener afirmada y delimitada los senderos de acceso del circuito turístico definidos por la provincia Otuzco	Recursos Financieros: Se deberá asignar una partida presupuestaria para el mantenimiento a las vías asegurando el buen estado y cuidado del circuito turístico Recursos Físicos: Se requiere el apoyo de diversos organismos como el MINCETUR, OSITRAM, MTC Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos de la municipalidad	Presidente de Gobierno Regional La Libertad y Alcaldes Provincial y Distritales PRODUCE,MINSA,MTPE,MTC Presidentes de Asociaciones, Gerentes de sector privado y público
	OCP3.5	Al 2022, incentivar la inversión en adquisición de maquinaria básica para dar mantenimiento a las vías asfaltadas, afirmadas y trochas; buscando mejorar los accesos a los distritos y lugares turísticos.	Recursos Financieros: Se deberá asignar una partida presupuestaria anual para la compra de maquinaria, buscando la mantenibilidad de las vías asfaltadas. Recursos Físicos: Se requiere el apoyo de diversos organismos como el MINCETUR, MEF, MTC Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos de la municipalidad	Presidente de Gobierno Regional La Libertad y Alcaldes Provincial y Distritales PRODUCE,MINSA,MTPE,MTC, BID Presidentes de Asociaciones, Gerentes de sector privado y público
OLP4	Para el 2026, se disminuirá la tasa de población económicamente desocupada en la provincia a 1%. En el 2007 fue de 3.0%.			
	OCP4.1	Crear alianzas estratégicas afines del 2023 por lo menos con tres provincias turística vecinas a Otuzco como: Santiago de Chuco, Ascope y Julcán con el fin de incrementar el circuito turístico y dinamizar el empleo a base del turismo.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, PRODUCE, MINTRA, MINCETUR, Ministerio de Cultura.
	OCP4.2	Para inicios del 2019, se crearán programas de capacitación para mejorar la empleabilidad en las personas con mano de obra no calificada; en coordinación con la Municipalidad Provincial de Otuzco y las facultades especializadas en agronomía y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo con sede en Otuzco.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, PRODUCE, MINTRA, MINCETUR, Universidad Nacional de Trujillo.
	OCP4.3	A inicios del 2021, se ejecutarán acciones de monitoreo, en coordinación con el Ministerio de Trabajo para cuantificar y cualificar las acciones ejecutadas de las capacitaciones que mejoren la empleabilidad en las personas con mano de obra no calificada; con el fin de insertar laboralmente a personas que cubran con ciertos requisitos en el sector público y privado.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, PRODUCE, MINTRA, MINCETUR.
	OCP4.4	Crear por lo menos tres programas anuales hasta el 2022 de capacitación gratuita especializada para jóvenes desempleados, que deseen implementar y/o mejorar nuevos negocios en el turismo como herramienta de trabajo, en coordinación con la escuela de turismo de la Universidad Nacional de Otuzco y en conjunto con el Ministerio De Comercio Exterior y Turismo.	Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, Universidad Nacional de Trujillo.
	OCP4.5	Para finales del 2020, se capacitará técnicamente a los agricultores de pequeña escala en coordinación con la agencia agraria de Otuzco y la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad para la optimización y aprovechamiento de nuevos cultivos, con el fin de aumentar de exportación y crear nuevas fuentes de empleo.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, MINCETUR, Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad.
OLP5	Para el 2026, se disminuirá la pobreza en la provincia a 40%. En el 2017 la pobreza fue de 50.1%.			
	OCP5.1	Para el 2019, crear alianzas con instituciones del estado y la organización de las naciones unidas, para generar programas de fomento y sensibilización de prácticas anticorrupción, así ganar la confianza de los pobladores e inversionistas.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP5.2	Para el 2020, implementar al menos un programa anticorrupción en cada uno de los distritos de la provincia, actualmente no cuenta con alguno.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP5.3	A inicios del 2021, crear seis alianzas con instituciones educativas públicas y privadas, dirigido a jóvenes y adultos, con el fin de dar acceso a educación en todos los distritos de la provincia.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP5.4	Para el 2024, incrementar la población con educación superior a 19%, en el 2015 fue de 7%. A través de alianzas con instituciones educativas.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP5.5	Para el 2026, incrementar la población con educación superior a 25%, en el 2024 se proyectó a 19%. A través de alianzas con instituciones educativas.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP5.6	A inicios del 2019, crear alianzas con el Ministerio del Trabajo para formalizar la contratación de trabajadores, por parte de las empresas.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR
	OCP5.7	A partir del 2020, promover que las empresas o negocios cumplan con pagar la remuneración mínima vital, con la finalidad de superar la canasta básica familiar.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos	Presidentes de Asociaciones de Viajes y Turismo MINCETUR,MTC,MEF,CTAR La Libertad,CARETUR

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p.475), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 60

Políticas de la Provincia de Otuzco

ESTRATEGIAS	P1. Fomentar el crecimiento basado en el turismo	P2. Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsables	P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	P4. Incentivar el uso adecuada de los suelos para el cultivo	P5. Fomentar el empleo de la provincia con la actividad agrícola y turismo	P6. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión en el sector turismo en la provincia	P7. Promover la actividad agrícola basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial
FO1. Implementar capacitación técnica por medio de instituciones educativas y las gerencias provinciales, para mejores prácticas de producción agropecuaria y en la cadena de valor de acuerdo a la demanda nacional e internacional (F1,F3,F4,O2,O4)		X	X	X			X
FO2. Crear clúster de sus principales productos agrícolas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación, como Europa y Asia, para mayor rentabilidad. (F1,O2,O5)		X	X		X		X
FO3. Implementar el comercio del mercado nacional e internacional, a través de productos claves que ya saben desarrollar. (F1,F6,O1,O2)		X					X
FO4. Desarrollar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura, religioso) (F3,O3)	X	X	X		X	X	
FO5. Crear y formalizar la inversión en la micro y pequeñas empresas de turismo y agropecuarios (F2,F3,F5,O3,O4)	X	X	X		X	X	X
DO1. Implementar de forma masiva, a través de los medios de comunicación, las oportunidades en el sector turismo y agropecuario de la provincia, con la finalidad que genere mayor probabilidad de inversión. (D6,O1,O2,O3)	X	X	X			X	X
DO2. Establecer con el Ejecutivo, a través del Gobierno Regional, el desarrollo de vías de acceso que permitan un mayor flujo de operaciones comerciales turísticas y desarrollo tecnológico. (D1,D2,O1,O4)	X					X	
DO5: Acceder a financiamiento para la creación, formalización o mejoramiento de empresas; enfocándose en las que se dedican a la actividad turística de la provincia. (D6, O1, O3, O4.)	X					X	X
FA2. Establecer con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación e incentivar planes de acción en materia de seguridad ciudadana (F4,A1,A6)					X		
FA3. Desarrollar el mercado nacional a través programas de capacitación rural, asistencia social, ética y formalización. (F5,F6,A3,A6)		X	X				X

7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Otuzco

Otuzco cuenta con una estructura organizacional en cuanto a su función provincial y local, basada en la estructura orgánica y de acuerdo a la normativa vigente según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), como se detalló en el organigrama respectivo en el análisis de administración y gerencia. La estructura diseñada permitirá la implementación de diversas estrategias para lograr los objetivos de corto y largo plazo propuesto, en el cual se incentiva y fortalece la actividad turística dentro de la región, y de esta manera generar sinergias para el desarrollo e impulso de otras actividades económicas representativas, generando dinamizar la economía de la provincia y sus alrededores, mediante la creación de asociaciones y gremios, que velen por el desarrollo, seguridad y estándares de calidad, como se muestra en la Figura 29.

La implementación estratégica se basa principalmente en la actividad del turismo y servicios, para lo cual se plantea la siguiente estructura organizacional. Se consideran los principales actores claves de las entidades públicas, privadas y la sociedad civil. Cabe mencionar que la Municipalidad Provincial de Otuzco cuenta con la unidad de turismo, el cual no ha mostrado índices de competitividad en el sector.

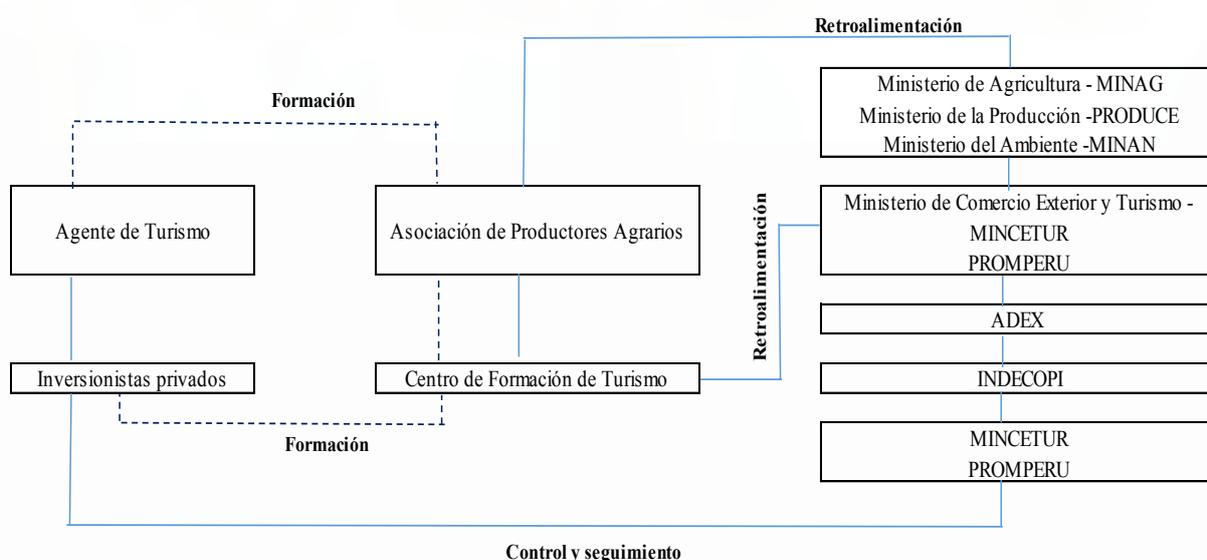


Figura 29. Estructura organizacional propuesta de Otuzco.

7.5 Medio Ambiente y Ecología

Otuzco cuenta con recursos naturales, la población autóctona son los principales consumidores, por lo que son ellos directamente los responsables de ecología y el medio ambiente. La Municipalidad Provincial de Otuzco y el Gobierno Regional de La Libertad cuentan con un área específica de medio ambiente, el cual vela por la protección del medio ambiente y los recursos naturales. Dentro de ese ámbito, Otuzco fue reconocido como modelo exitoso regional de forestación en la región La Libertad, por su forestación de más de mil hectáreas complementado con la construcción de represas y micro reservorios.

Asimismo, se realizan actividades por la entidad pública como la descontaminación de microcuenca “Maschan”, el cual permitió realizar una limpieza a la microcuenca de residuos sólidos lo que ocasionaba problemas de contaminación del suelo y del agua superficial. Entre otras actividades destacan la instalación y plantación de más de veinte mil pinos en el caserío de Pihual como parte del proyecto de forestación y cultivos alternativos.

En ese sentido, la implementación estratégica sigue la directriz de las áreas públicas en la gestión de la conservación y preservación del medio ambiente, así como la regulación a través de la Ley N° 28611 – Ley General del Medio Ambiente en el Perú, la cual pretende garantizar un ambiente saludable, equilibrado, y digno para el desarrollo de la vida, asimismo los deberes como responsables en la contribución de una efectiva gestión ambiental y protección del medio ambiente.

Se considera dentro de la implementación estratégica los lineamientos de la responsabilidad social en todos los actores; como grandes, medianas y pequeñas empresas y los consumidores y público en general. Dada las prioridades de Otuzco, el cuidado y el tratamiento de las aguas es uno de los principales temas, puesto que la principal fuente de agua son los ríos Chicama y Moche, y las microcuencas, motivo por el cual el abastecimiento de agua es relativamente bajo para la provincia y por ello gran porcentaje de tierra de cultivo

en seco. El cuidado y protección de los atractivos turísticos principales como las aguas termales de Huaranchal, y las Cataratas La Paccha, Sanchicón, entre otros, requieren la concientización de la población lugareña en prácticas de respeto por el medio ambiente y los recursos naturales, como el consumo de productos garantizados en su procedencia e insumos, buenas prácticas de reciclaje, entre otros; entendiéndose que hoy en día el mundo se encuentra dañado y destruido por diferentes formas, debido a la falta de educación y responsabilidad social relacionado al medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos

Para alcanzar el éxito de los OLP y el plan estratégico planteado, se requiere personal especializado y técnico, así como el compromiso y responsabilidad de la población de Otuzco. En primer lugar, se requiere de personal con experiencia profesional en implementación de planes estratégicos con la capacidad de planear, dirigir y controlar las metas y resultados esperados. En segundo lugar, profesionales, especialistas y técnicos en áreas fundamentales de desarrollo económico de Otuzco como en turismo, agricultura, piscicultura, ganadería, industria, entre otros. Finalmente, el tercer grupo integrado por la población como consumidores responsables con el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

En los sectores más representativos como el turismo, agricultura, ganadería, entre otros, existe una alta informalidad lo que no permite conocer con certeza a todos los actores en los eslabones de la cadena productiva. Los pequeños productores y comerciantes, trabajan de manera independiente e informal por lo que las estrategias propuestas y vinculadas a fomentar reuniones para la creación de organizaciones y formar parte del grupo interés por cada sector y lograr ser competitivos gradualmente al 2026, será de gran importancia a fin de evaluar y capacitar a los distintos actores claves mediante seminarios y talleres que logre optimizar los recursos.

De esa manera, es importante contar con la presencia de profesionales estratégicos en gerencia a fin de desarrollar eficientemente la provincia de Otuzco, como gerentes en áreas claves del gobierno central, regional y local; así como directivos y administrativos comprometidos del empresariado, que permitan direccionar las actividades y enfocarse en calidad y productividad, lo que permitirá que la región sea más competitiva.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación estratégica genera cambios estructurales, en primer lugar, los habitantes de Otuzco y todos los integrantes del equipo deberá estar enfocado en conjunto con la visión, misión, valores y código de ética; contar con iniciativa de charlas motivacionales, inteligencia emocional, ética, liderazgo y mejora continua. Asimismo, requiere la exigencia que los actores claves se encuentren alineados a las políticas para el logro de los objetivos planteados para el corto y largo plazo.

Para que Otuzco desarrolle todas las actividades planteadas eficientemente, se requiere desarrollar actividades como establecer la necesidad de cambio, trabajar en el desarrollo hacia la visión que genere mayor bienestar, institucionalizar el nuevo criterio, puesto que requiere el entendimiento y compromiso de todos los actores ante actuales tendencias y perspectivas. El monitoreo y avance de los objetivos trazados en el corto plazo se deben controlar continuamente, ser reacios al cambio perjudicaría el logro de los objetivos con la nueva visión propuesta; ante ello se deben tomar medidas de información, corrección y planeamiento.

7.8 Conclusiones

El proceso de la implementación estratégica de Otuzco agrupa factores claves para el condicionamiento y logro de los objetivos a corto plazo, para lo cual se requiere de recursos o insumos, políticas, nueva estructura de organización, planeamiento y compromiso institucional y privada con el medio ambiente, ecología y responsabilidad. Los recursos

humanos y la motivación son un pilar importante ya que el trabajo y compromiso de ellos va a depender el desarrollo del planeamiento estratégico propuesto. El sector gubernamental tiene un rol fundamental, en tanto que las políticas y recursos de gobierno en curso brinden el apoyo para brindar los servicios financieros eficientes, tecnológicos y humanos, lo cual es necesario para lograr e implementar mejoras en las políticas actuales que contribuyan a un beneficio en común.

La provincia de Otuzco cuenta con sectores productivos y servicios básicos, no cuenta con un registro formal eficiente de empresas, agricultores, asociaciones, y gremios representativos; se considera necesaria la existencia de la formalidad para el incentivo y brindar oportunidades de inclusión en el ámbito financiero y social. Asimismo, para desarrollar el sector de manera más ordenada que en otras regiones, se requiere una integración de los actores claves de Otuzco, para mostrar las mejores expectativas incentivando la inversión privada y pública para el desarrollo. Por otra parte, se cuenta con recursos naturales que aún no han sido explotados ni promocionados, por ello se tiene la necesidad de diseñar y poner en marcha proyectos de inversión que podrían hacer de Otuzco una de las más competitivos de la región, impulsado sobre todo por el sector de turismo, desarrollar proyectos sostenibles y ampliación de zonas agrícolas con el cultivo de plantaciones alternativas.

Los objetivos de cortos plazo (OCP) se encuentran enfocados a incentivar la economía de las familias y la provincia en general, generando mayores ingresos mediante las principales actividades como el turismo, proyectos de redes viales, agricultura con visión exportadora, entre otros; por lo tanto se obtendrá una mejor calidad de vida (educación, salud, servicios básicos completos en cada hogar), acceso de vías asfaltadas para una mejor logística de distribución de los productos hacia los mercados locales y regionales e incentivo del turismo hacia todos los distritos de la provincia.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica la constituyen los procesos para monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda; estos cambios internos y externo hace que las estrategias se vuelvan obsoletas muy rápidamente. En ese sentido, las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2015). Esta evaluación, para la provincia de Otuzco, será implementada a través de un tablero de control que muestra en la Tabla 61.

8.1 Perspectivas de Control

Los objetivos de corto plazo establecidos serán analizados según indicadores desde las perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, lo que permite tener una visión global del sector y detectar aquellos indicadores que no alcanzan los resultados y objetivos proyectados, comprometiendo a los responsables del planeamiento estratégico tomar las acciones correctivas necesarias (Kaplan y Norton, 2001 citado por D'Alessio, 2015).

8.1.1 Aprendizaje Interno

En esta etapa la pregunta se dirige a ¿qué es lo que una organización debe aprender o mejorar para que pueda lograr su visión? (D'Alessio, 2015); la provincia de Otuzco debe evaluar sus factores críticos que no le permiten crecer o los puntos que debe mejorar, con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2001 citado por D'Alessio, 2015), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento incluye la satisfacción, retención y productividad de la fuerza operacional; capacidad de los sistemas de información y comunicaciones; y capacidad de los sistemas facilitadores.

8.1.2 Procesos

En esta etapa la pregunta se dirige ¿de qué manera se va a conseguir satisfacer a nuestros clientes, y en qué proceso seremos competitivos para conseguirlo? (D'Alessio, 2015).

Según Kaplan y Norton (2001 citado por D'Alessio, 2015), la perspectiva de procesos internos incluye el régimen de innovaciones, servicio posventa, eficiencia operacional con procesos productivos y eficientes, medidas de calidad, de producción y mermas, tiempos de ciclos, entre otros.

Esta etapa es un reto para la provincia de Otuzco, que debe enfocarse en procesos que verdaderamente ayude a ser únicos y dejar de hacer actividades que no ayudan a llegar a la visión de la provincia.

8.1.3 Clientes

En esta etapa la pregunta se dirige a ¿cómo debo tratar a mi cliente, y que hago para que me compren? (D'Alessio, 2015); la provincia de Otuzco deberá concentrarse en los turistas, tanto nacionales como extranjeros, para implementar acciones que conlleven a su preferencia.

Kaplan y Norton (2001 citado por D'Alessio, 2015) definieron la perspectiva de cliente como aquella que comprende indicadores de participación de mercado, retención de los clientes y consumidores, captación de nuevos clientes y consumidores, rentabilidad por cliente y consumidor, entre otros.

8.1.4 Financiera

En esta etapa la pregunta se dirige a ¿qué debemos hacer para satisfacer las expectativas económicas y financieras de la provincia?

Según Kaplan y Norton (2001 citado por D'Alessio, 2015), la perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el

retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), retorno sobre las ventas (ROS), ingresos por empleado, rentabilidad por proyecto, análisis del punto de equilibrio, flujo de caja, y retorno financiero, entre otros.

8.2 Tablero de Control Balanceado

En la Tabla 61, se presenta el tablero de control balanceado, en el cual se indica lo que se pretende responder en cada perspectiva indicada en las páginas anteriores; incluye sus indicadores y unidades que se medirán.

8.3 Conclusiones

En este capítulo se desarrolló la etapa de control y evaluación del proceso estratégico; considerado también durante el tiempo en que se implemente el plan estratégico, así como el desarrollo del tablero de control integrado, con el objetivo de determinar las medidas correctas de cada objetivo de corto plazo, y los indicadores cuantitativos que permitan medir y comparar el avance del logro del objetivo propuesto, con la finalidad de tomar acciones correctivas en el caso de existir una desviación para su cumplimiento.

Se tienen seis indicadores relativos a la perspectiva del aprendizaje de la provincia, desde capacitaciones y alianzas con instituciones educativas hasta fomento de prácticas anticorrupción; siete indicadores relacionados a la perspectiva de procesos, tales como gestión e incentivo de inversión, ejecución de redes viales, entre otros; ocho indicadores a la perspectiva de clientes, que para el caso de la provincia se medirá en base a la cantidad de visitantes e implementación de acciones que ayuden a dicho objetivo; y ocho indicadores a la perspectiva financiera, los cuales estarán basados en el incremento del gasto per cápita de visitantes y mejorar el nivel de empleabilidad y formalización del trabajo. Esta es la etapa dinámica del plan, debido a que el tablero de control retroalimenta a todo el proceso, lo que permite redefinir estrategias o planes de acción en caso de que los resultados parciales no sean los esperados.

Tabla 61

Tablero de Control

Objetivos	Indicador	Medida
Perspectiva Financiera		
OCP 2.1 Para el 2021 Incrementar el número de hoteles a 12, para aumentar el gasto percapite del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.	Número de hoteles	Unidades
OCP 2.2 Para el 2022 Incrementar el número de hoteles a 14, para aumentar el gasto percapite del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.	Número de hoteles	Unidades
OCP 2.3 Para el 2026 Incrementar el número de hoteles a 16, para aumentar el gasto percapite del turista nacional y extranjero, actualmente se cuenta con 10 hoteles en toda la provincia.	Número de hoteles	Unidades
OCP 2.4 Al 2021, mejorar infraestructura y servicio de restaurantes para aumentar el gasto percipite del turista nacional y extranjero en un 6%, respecto al 2018	Número de restaurantes mejorados.	Unidades
OCP 2.5 Al 2024, seguir mejorando infraestructura y servicio de restaurantes para aumentar el gasto percipite del turista nacional y extranjero en un 6%, respecto al 2021.	Número de restaurantes mejorados.	Unidades
OCP 4.2 Para inicios del 2019, se crearan programas de capacitación para mejorar la empleabilidad en las personas con mano de obra no calificada; en coordinación con la Municipalidad Provincial de Otuzco y las facultades especializadas en agronomía y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo con sede en Otuzco.	Número de reinserciones laborales.	Unidades
OCP 5.6 A inicios del 2019, crear alianzas con el Ministerio del Trabajo para formalizar la contratación de trabajadores, por parte de las empresas.	Número de alianzas con el Ministerio del Trabajo.	Unidades
OCP 5.7 A partir del 2020, promover que las empresas o negocios cumplan con pagar la remuneración mínima vital, con la finalidad de superar la canasta básica familiar.	Número de empresas que cumplen con RMV	Unidades
Perspectiva del Cliente		
OCP 1.1 A partir del 2019, Implementar ruta turística de la Fe, que incluya los baños termales de Huaranchal, Laguna de Huaranchal, La Cruz de Coniac, Quebrada de Palenque, Cerro Tres Puntas, Catarata La Paccha, Colina de Chuncasan, Catarata de Sanchicón.	Número de rutas turísticas.	Unidades
OCP 1.2 A partir del 2020, promocionar las rutas turísticas de la provincia en las ferias internacionales de turismo a través de PROMPERÚ	Número de ferias asistidas.	Unidades
OCP 1.3 Para el 2019, Implementar las plataformas digitales con el fin de promocionar la ruta turística en las redes sociales y locales de MINCETUR, municipios y regiones.	Número de plataformas digitales.	Unidades
OCP 1.4 Para el 2021, implementar una oficina informativa en la provincia que incluya libro de observaciones y recomendaciones del turista, de tal manera de cuantificar los principales problemas.	Número de oficinas informativas.	Unidades
OCP 1.5 Para el 2020, se habrá incrementado 54,122 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2017 fue de 30,616 visitantes.	Número de visitantes	Unidades
OCP 1.6 Para el 2023, se habrá incrementado 58,382 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2020 se proyectó 54,122 visitantes.	Número de visitantes	Unidades
OCP 1.7 Para el 2026, se habrá incrementado 64,601 de visitantes a la provincia, entre extranjeros y nacionales, en el 2023 se proyectó 58,382 visitantes.	Número de visitantes	Unidades
OCP 4.1 Crear alianzas estratégicas afines del 2023 por lo menos con tres provincias turística vecinas a Otuzco como: Santiago de Chuco, Ascope y Julcán a través de las coordinaciones con el ministerio de Cultura, con el fin de incrementar el circuito turístico y dinamizar el empleo a base del turismo.	Número de alianzas	Unidades
Perspectiva del Proceso Interno		
OCP 3.1 Al 2019, ejecutar asfaltado de vía departamental D105 tramo desvío Otuzco a Otuzco, incrementando 4 Km de redes viales pavimentadas.	Número de Km asfaltados	Kilómetros
OCP 3.2 Al 2024, gestionar a través de la inversión pública o privada el asfaltado de una parte de la vía departamental D105, por ser el eje central de articulación Otuzco – distrito Usquil, incrementando 45 Km las redes pavimentadas.	Número de Km asfaltados	Kilómetros
OCP 3.3 Al 2026, gestionar la inversión departamental de la red vecinal Otuzco – distrito La Cuesta, incrementando 20 Km las redes pavimentadas.	Número de Km asfaltados	Kilómetros
OCP 3.4 Al 2020, gestionar un presupuesto anual por el Gobierno Regional y Municipal, para mantener afirmada y delimitada los senderos de acceso del circuito turístico definidos por la provincia Otuzco	Presupuesto	Soles
OCP 3.5 Al 2022, incentivar la inversión en adquisición de maquinaria básica para dar mantenimiento a las vías asfaltadas, afirmadas y trochas; buscando mejorar los accesos a los distritos y lugares turísticos.	Número de maquinarias	Unidades
OCP 4.4 Crear por lo menos tres programas anuales hasta el 2022 de capacitación gratuita especializada para jóvenes desempleados, que deseen implementar y/o mejorar nuevos negocios en el turismo como herramienta de trabajo, en coordinación con la escuela de turismo de la Universidad Nacional de Otuzco y en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.	Número de programas con instituciones.	Unidades
OCP. 4.5 Para finales del 2020, se capacitará técnicamente a los agricultores de pequeña escala en coordinación con la Agencia Agraria de Otuzco y la Gerencia Regional de Agricultura de La Libertad para la optimización y aprovechamiento de nuevos cultivos, con el fin de aumentar de exportación y crear nuevas fuentes de empleo.	Número de capacitación técnica	Unidades
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
OCP 4.3 A inicios del 2021, se ejecutaran acciones de monitoreo, en coordinación con el Ministerio de Trabajo para cuantificar y cualificar las acciones ejecutadas de la capacitaciones que mejoren la empleabilidad en las personas con mano de obra no calificada; con el fin de insertar laboralmente a personas que cubran con ciertos requisitos en el sector público y privado.	Número de programas de capacitación.	Unidades
OCP 5.1 Para el 2019, crear alianzas con instituciones del estado y la organización de las naciones unidas, para generar programas de fomento y sensibilización de prácticas anticorrupción, así ganar la confianza de los pobladores e inversionistas.	Número de alianzas	Unidades
OCP 5.2 Para el 2020, implementar al menos un programa anticorrupción en cada uno de los distritos de la provincia, actualmente no cuenta con alguno.	Número de programas	Unidades
OCP 5.3 A inicios del 2021, crear seis alianzas con instituciones educativas públicas y privadas, dirigido a jóvenes y adultos, con el fin de dar acceso a educación en todos los distritos de la provincia.	Número de alianzas	Unidades
OCP 5.4 Para el 2024, incrementar la población con educación superior a 19%, en el 2015 fue de 7%. A través de alianzas con instituciones educativas.	Porcentaje de población con educación superior	Unidades
OCP 5.5 Para el 2026, incrementar la población con educación superior a 25%, en el 2024 se proyectó a 19%. A través de alianzas con instituciones educativas.	Porcentaje de población con educación superior	Porcentaje

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Otuzco

La competitividad de la provincia está en su capacidad para lograr sus objetivos, y en la posibilidad de potenciar sus fortalezas y suavizar sus deficiencias y debilidades, dentro de un entorno en el cual aproveche las oportunidades y haga frente a las amenazas.

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos, se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. (Porter, 2008, p. 26, citado por Arteaga & Mora, 2016, p. 234)

9.1 Análisis Competitivo de Otuzco

Cam (2016), respecto a competitividad, toma el concepto del Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF), quienes desde 1979, dan a entender que competitividad es la suma de políticas, factores y hasta las instituciones que determinan la productividad de un país. Así, a mayor nivel de productividad conlleva a mayores niveles de crecimiento y de ingresos, por lo que presupone mayor bienestar de la población. Desde el 2005, el Foro Económico Mundial realiza el análisis de competitividad entre países de acuerdo al Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index - GCI), el cual trata de fundamentos microeconómicos como macroeconómicos en 12 categorías agrupadas en tres grupos básicos, como potenciadores de eficiencia e innovación y sofisticación.

Entre los principales fundamentos básicos se encuentran los pilares: instituciones, infraestructura, desarrollo macroeconómico, salud y educación primaria; entre los potenciadores de eficiencia se encuentran: tamaño de mercado, eficiencia de mercado financiero, eficiencia de mercado laboral, eficiencia del mercado de bienes, educación superior y capacitación y preparación tecnológica; y el último grupo integrado por la

innovación y sofisticación de negocios, como se puede apreciar los 12 pilares principales en la siguiente Figura 30.



Figura 30. Los 12 pilares de competitividad (GCI – Global Competitiveness Index). Tomado de “¿Qué es la competitividad?” por O. Cann, 12 de octubre de 2016 (<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>).

Según el Informe de Competitividad Global 2017 – 2018, el Perú se encuentra en el puesto 72, lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto al informe del año pasado, y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó en el año 2013. Aunque a nivel general, el Perú muestra mejoras en 4 de los 12 pilares siguientes: a) infraestructura (de 89 a 86), b) salud y educación básica (de 98 a 93), c) preparación tecnológica (de 88 a 86) e innovación (de 119 a 113). Además se identificó que los factores que retrasan el desarrollo del Perú son aquellos que se relacionan con: a) la corrupción, b) burocracia gubernamental, impuestos, c) inadecuada infraestructura, d) regulaciones laborales restrictivas, e) inseguridad, entre otros (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2017).

Por otro lado, a nivel sudamericano, el Perú ocupa el tercer lugar, primero Chile y Colombia está en segundo lugar; a nivel Latinoamericano y el Caribe, ocupa el séptimo lugar con retos vinculados a: a) las capacidades productivas, b) el tamaño del sector de la fabricación, c) ingresos públicos, y d) estado de derecho (CDI, 2017).

Entre los principales indicadores de competitividad se encuentra el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, la cual ha actualizado el Índice de Competitividad de Regional (ICR) para los periodos 2012/2013 y 2013/2014 con la finalidad de brindar información útil para el desarrollo y competitividad de las regiones. Este índice consta de 8 pilares: institucionalidad, infraestructura, salud, educación, innovación, ambiente, evolución sectorial y desempeño económico, representados por 58 indicadores, lo cual permite comparar en nivel de competitividad entre las regiones e identificar aspectos claves de avances y deficiencias (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2016).

En la siguiente Figura 31, se muestra el ICR de acuerdo al Consejo de Competitividad y Formalización por región, el cual se encontró liderado por Lima con un valor de 0.70 y en último puesto la región Huancavelica con 0.28.

De la misma manera, CENTRUM Católica realiza el análisis de competitividad regional del Perú anualmente. En su publicación “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, indicó como punto crítico la competitividad de las regiones y las ciudades para enfrentar lo venidero de acuerdo a los últimos fenómenos climáticos y los acontecimientos políticos. En ese sentido, el ICR que se encuentra conformado por cinco pilares, que de manera agregada mide la capacidad de administración y generación de bienestar de cada región. Los pilares analizan la competitividad de cada región en (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. Según el estudio, los resultados del nivel de competitividad se agrupan en siete grupos de acuerdo a su puntuación

(a) muy Alto, (b) alto, (c) medio alto, (d) medio bajo, (e) bajo, (f) muy bajo, y (g) extremo bajo (CENTRUM, 2016).

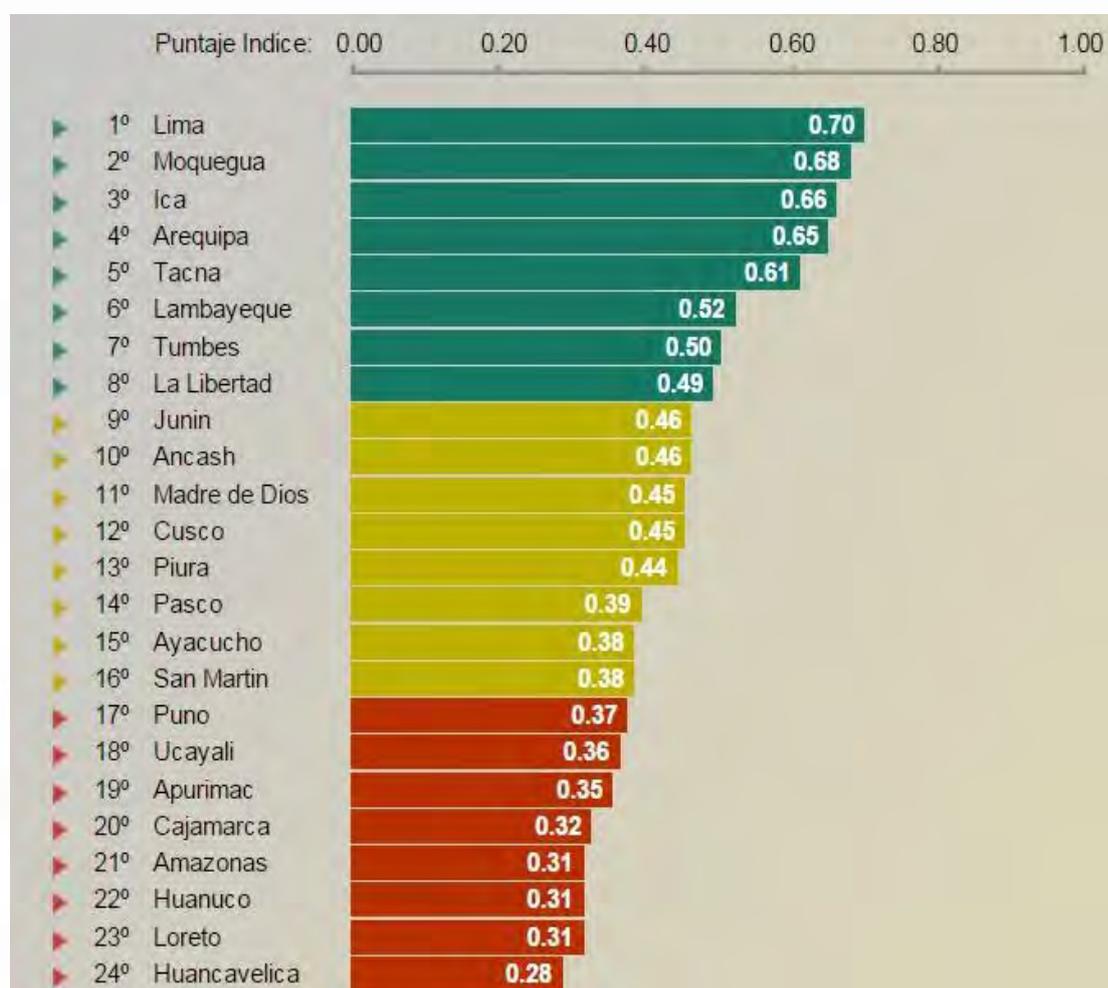


Figura 31. Índice de competitividad regional 2013-2014 (CNCF). Tomado de “ICR del Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF)”, por Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2016 (<https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/presentacion>).

En la Figura 32, se aprecia el Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016, en el cual Lima Metropolitana continuo liderando el ranking con 73.43 puntos ubicándose en el rango de medio alto en el nivel de competitividad relativa, seguido de Callao con 51.90 puntos se encontró en el rango de bajo, seguido de nueve regiones en el rango de muy bajo, y las restantes 15 regiones en el rango de extremo bajo. La región La Libertad se encontró en el puesto siete de 26 regiones con 39.83 puntos (CENTRUM, 2016).

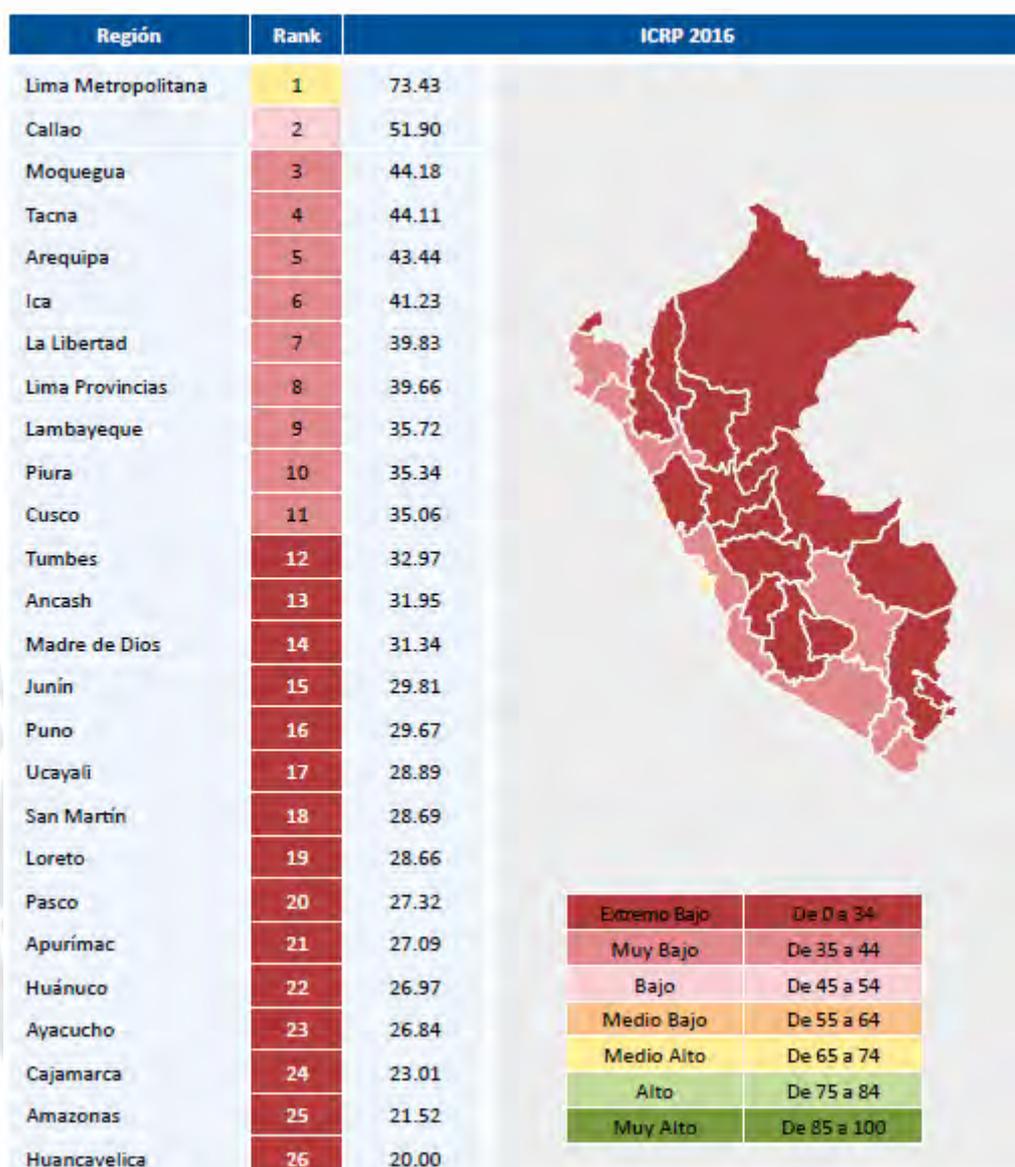


Figura 32. Resultados generales del ranking del índice de competitividad regional 2016. Tomado de *Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016*, por Centrum, 2016 (http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf).

En los últimos tres años, la región La Libertad se encontró en el puesto siete como se muestra en la siguiente Figura 33. En general, el resultado de los ranking 2014, 2015 y 2016 no ha mostrado cambios significativos, en promedio las últimas 15 regiones se encuentran en el rango de extremo bajo.

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

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

Figura 33. Resultados Generales del ICRP 2014 al 2016.

Tomado de *Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016*, por Centrum, 2016

(http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf).

El Índice de Competitividad Regional del Perú, está compuesto de cinco pilares (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas; para cada pilar se identificaron cinco factores en total conforman 25 factores, como se detalla en la Figura 34. Es importante resaltar que por cada factor se analizan un grupo de variables que suman en total 90 variables, permitiendo comparar y visualizar la evolución de las regiones del Perú (CENTRUM, 2016).

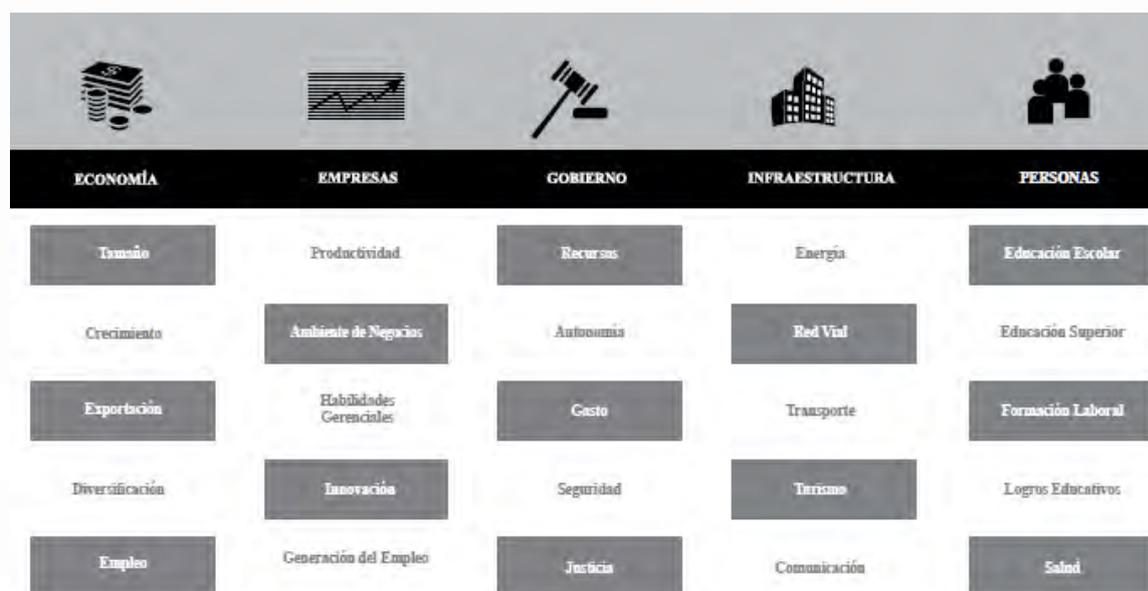


Figura 34. Estructura del ICR.

Tomado de *Índice de Competitividad de Regional 2016*, por Centrum, 2016

(<https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-Perú-2016>).

Pilar economía. Según el estudio de CENTRUM (2016), el pilar economía mide el tamaño de la economía regional, la capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nexos con el exterior a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, y la capacidad de generar empleo. Los factores que se consideran en el pilar economía son (a) tamaño, (b) crecimiento, (c) exportación, (d) diversificación y (e) empleo, los que agrupan un total de 15 variables de análisis.

La región La Libertad presenta en los últimos siete años una posición del puesto ocho, en los dos últimos años ha bajado de posición respecto a las otras regiones, como se muestra en la siguiente Tabla 62.

Tabla 62

Resultado Ranking Pilar Economía 2010 – 2016 de La Libertad

Región	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
La Libertad	5	28.73	6	30.84	8	30.35	11	27.32	10	26

Nota. Tomado de *Índice de Competitividad de Regional 2016*, por Centrum, 2016

(<https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-Perú-2016>).

Según el Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013 del INEI, los 20 distritos más pobres del Perú se encuentran ubicados en seis departamentos de la región sierra como: La

Libertad, Cajamarca, Ayacucho, Amazonas, Apurímac y Lambayeque. Además, los 20 distritos menos pobres se encuentran en Lima Metropolitana, Ica, Arequipa, Madre de Dios, Cusco, Moquegua y Callao, según se detalla en las Tablas 63 y 64.

Tabla 63

Distritos con Mayor Incidencia de Pobreza Total, 2013

Departamento	Provincia	Distrito
La Libertad	Sánchez Carrión	Curgos
La Libertad	Bolívar	Condomarca
Cajamarca	San Marcos	José Sabogal
Cajamarca	Cajamarca	Chetilla
La Libertad	Julcán	Huaso
Cajamarca	Chota	Miracosta
Lambayeque	Ferreñafe	Cañaris
Cajamarca	Celendín	La Libertad de Pallan
La Libertad	Pataz	Taurija
La Libertad	Bolívar	Bambamarca
Ayacucho	Huanta	Pucacolpa
La Libertad	Bolívar	Ucuncha
Cajamarca	San Marcos	José Manuel Quiroz
Amazonas	Condorcanqui	EL Cenepa
Cajamarca	Chota	Choropampa
Ayacucho	Víctor Fajardo	Sahua
Cajamarca	Cutervo	La Ramada
La Libertad	Santiago de Chuco	Sitabamba
Apurímac	Andahuaylas	Huayana
Ayacucho	Victor Fajardo	Huaya

Nota. Tomado de *Mapa Pobreza Provincial y Distrital 2013*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf).

Tabla 64

Distrito con Menos Incidencia de Pobreza Total, 2013

Departamento	Provincia	Distrito
Lima	Lima	Santiago de Surco
Lima	Lima	San Miguel
Lima	Lima	Los Olivos
Ica	Ica	Pueblo Nuevo
Lima	Lima	Lima
Madre De Dios	Manu	Fitzcarrald
Madre De Dios	Manu	Madre De Dios
Ica	Nazca	Chaguillo
Ica	Nazca	Marcona
Lima	Lima	La Molina
Lima	Lima	Jesús María
Lima	Lima	Pueblo Libre
Arequipa	Arequipa	Yanahuara
Arequipa	Arequipa	Arequipa
Callao	Callao	La Punta
Cusco	Cusco	Wanchaq
Lima	Lima	San Borja
Lima	Lima	Miraflores
Moquegua	Ilo	Pacocha
Lima	Lima	San Isidro

Nota. Adaptado de *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf).

Por otro lado, según el Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013, los distritos de la

provincia de Otuzco están en situación de pobreza por encima del puesto 732, de un total de 1943 distritos a nivel nacional; es decir, por encima del 50% del total (INEI, 2015).

Asimismo, los distritos de Otuzco se encuentran en un rango de 58.8 – 66.4, según el intervalo de confianza al 95% de pobreza total a nivel nacional, lo cual nos da una idea de las necesidades de esta provincia, según lo indica la Tabla 65.

Tabla 65

Población Otuzco, Condición de Pobreza por Intervalo de Confianza, Según Distrito, 2013

Provincia/ Distrito	Proyección de población 2015	Intervalo de Confianza al 95% de la Pobreza Total	
		Inferior	Superior
Otuzco	27,257	46.7	54.9
Agallpampa	9,859	67.6	81.1
Charat	2,847	57.7	72.8
Huaranchal	5,077	73.0	82.3
La Cuesta	687	68.8	85.1
Mache	3,112	58.5	76.0
Paranday	730	69.1	88.0
Salpo	6,142	67.4	78.3
Sinsicap	8,619	59.3	77.8
Usquil	27,383	54.9	67.1
<i>Otuzco</i>	<i>91,713</i>	<i>58.8</i>	<i>66.4</i>

Nota. Adaptado de *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015e (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf).

Pilar Empresas. Según el estudio de CENTRUM (2016), el pilar empresas mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes. Los factores analizados son: (a) productividad, (b) ambiente de negocios, (c) habilidades gerenciales, (d) innovación, y (e) generación del empleo.

La región La Libertad se ubica entre los dos primeros lugares del ranking considerando los clústeres formados en la ciudad de Trujillo, desarrollándose actividades industriales en calzado y textil, como se muestra en la Tablas 66.

Tabla 66

Resultado Ranking Pilar Empresas 2010 – 2016 de La Libertad

Región	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
La Libertad	1	65.15	2	62.76	3	60.2	2	60.67	2	61.54

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

Según la información de la Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (DEMI, 2016) del ministerio de la producción, la estructura productiva en Otuzco, el 90% de las empresas se dedican al sector servicios, el 8% al sector manufactura, y el 2% al sector primario. A nivel de regional, La Libertad en el 2014 registró 1,977 microempresas, 122 pequeñas empresas, 3 medianas empresas, y 4 grandes empresas. En el 2013 registró 219 empresas exportadoras y en el 2014 registró 230 empresas exportadoras. En la Tabla 67 se presentó las 20 empresas top de La Libertad del 2014.

Tabla 67

Top 20 Empresas de La Libertad

Razón Social	Actividad	Provincia	Distrito	Ventas 2013 (miles S/)	Nº de Trabajadores
Minera Barrick Misquichilca S.A.	Minería	Santiago de Chuco	Quiruvilca	2,481,670	1,400
Consorcio Minero Horizonte S.A.	Minería	Pataz	Parcoy	791,154	415
La Arena S.A.C.	Minería	Sánchez Carrión	Huamachuco	738,248	630
Minera Aurífera Retamas S.A.	Minería	Pataz	Parcoy	651,962	300
Compañía Minera Poderosa S.A.	Minería	Pataz	Pataz	554,987	1,283
Chimú Agropecuaria S.A.	Agricultura, agroindustria y ganadería	Trujillo	Trujillo	519,999	2,699
Compañía Aurífera Santa Rosa S.A.	Minería	Santiago de Chuco	Angasmарca	501,697	220
Casa Grande S.A.A.	Elaboración de productos alimenticios	Ascope	Casa Grande	453,853	2,001
Danper Trujillo S.A.C.	Elaboración de productos alimenticios	Trujillo	Moche	306,241	9,398
Sociedad Agrícola Virú S.A.	Agricultura, agroindustria y ganadería	Virú	Virú	286,862	9,000
Agroindustrial Laredo S.A.A	Elaboración de productos alimenticios	Trujillo	Laredo	257,912	1,500
Molinera Inca S.A.	Elaboración de productos alimenticios	Trujillo	Trujillo	246,142	350
Cartavio S.A.A.	Elaboración de productos alimenticios	Ascope	Santiago de Cao	242,763	1,500
Técnica Avícola S.A.	Agricultura, agroindustria y ganadería	Pacasmayo	Pacasmayo	228,644	383
El Rocío S.A.	Elaboración de productos alimenticios	Trujillo	Trujillo	220,452	1,500
Autonort Trujillo S.A.	Vehículos y accesorios	Trujillo	Trujillo	205,636	365
Almacenes Populares S.R.L.	Venta al por mayor de alimentos y bebidas	Trujillo	Moche	183,081	500
Molino La Perla S.A.C.	Agricultura, agroindustria y ganadería	Trujillo	Trujillo	181,107	1,100
Avícola Yugoslavia S.A.C.	Agricultura, agroindustria y ganadería	Trujillo	Moche	179,437	450
Electrotiendas del Perú S.A.C.	Venta al por mayor de enseres domésticos	Trujillo	Trujillo	153,788	986

Nota. Tomado de La Libertad Sumario regional, por Ministerio de la producción, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf).

Mientras que, en la provincia de Otuzco, la cantidad de empresas manufactureras, según Gobierno Regional, en el 2012 fue de 39 empresas y representó el 0.5% de toda la región La Libertad, como se muestra en la Figura 35.

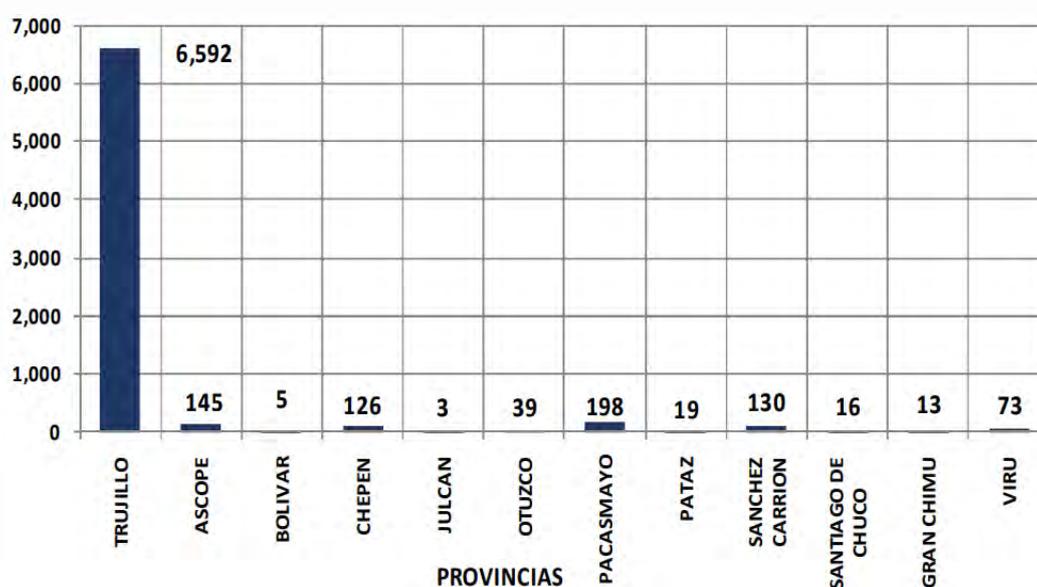


Figura 35. Cantidad de empresas manufactureras en la región La Libertad por provincias – 2012.

Tomado de Análisis Regional Empresarial Manufacturero Región La Libertad, por Gobierno Regional de La Libertad, 2012b

(<http://sir.regionlalibertad.gob.pe/admin/docs/2DREM%202012%20FINAL.pdf>).

Pilar gobierno. Según el estudio de CENTRUM (2016), el pilar gobierno mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia. La región La Libertad en promedio mantiene el puesto 14 en el pilar gobierno, a comparación de otras regiones se encuentran en el promedio normal de las 26 regiones, de acuerdo a los resultados detallados en la Tabla 68.

Tabla 68

Resultado Ranking Pilar Gobierno 2010 – 2016 de La Libertad

Región	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
La Libertad	9	41.27	18	36.02	17	34.84	12	37.55	11	38.59

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

En cuanto a la calidad y ejecución del gasto, Otuzco ejecutó el 88.5% del presupuesto institucional modificado; sin embargo, las provincias de La Cuesta, Huaranchal, y Sinsicap son los distritos que mostraron menor ejecución en el 2016, según se detalla en la siguiente Tabla 69.

Tabla 69

Nivel de Ejecución del Presupuesto Institucional Modificado de Otuzco 2016

Municipalidad	PIA	PIM	Devengado	Avance %
Municipalidad Provincial de Otuzco	17,872,086	36,613,036	32,420,398	88.5
Municipalidad Distrital de Agallpampa	5,099,432	17,555,555	12,782,744	72.8
Municipalidad Distrital de Charat	1,718,146	2,279,488	1,799,872	79.0
Municipalidad Distrital de Huaranchal	2,824,207	8,380,038	3,544,353	42.3
Municipalidad Distrital de la Cuesta	574,485	4,528,924	1,796,120	39.7
Municipalidad Distrital de Mache	1,764,086	8,135,367	4,970,508	61.1
Municipalidad Distrital de Paranday	532,240	849,109	779,332	91.8
Municipalidad Distrital de Salpo	3,263,128	21,074,630	18,112,193	85.9
Municipalidad Distrital de Sinsicap	4,643,738	19,786,933	10,390,930	52.5
Municipalidad Distrital de Usquil	19,011,586	45,546,614	35,259,878	77.4

Nota. Adaptado de "Consulta Amigable MEF"

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

Pilar infraestructura. De acuerdo con el estudio de CENTRUM Católica (2016), el pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones.

Tabla 70

Resultado Ranking Pilar Infraestructura 2010 – 2016 de La Libertad

Región	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
La Libertad	7	23.97	8	22.42	11	21.1	11	20.71	11	21.19

Nota. Adaptado de "Índice de Competitividad Regional del Perú," por Centrum, s.f.

(<http://www.icrp.pe/?K=7>).

La red vial de la provincia de Otuzco, como se mostró los capítulos anteriores, el 86.1% del total de la red vial corresponde a trocha, según las estadísticas del 2012. En los últimos cinco años, se han realizado trabajos en el sector transportes y comunicaciones, como se señala en el informe la libertad: camino al desarrollo, el cual registra los avances del 2011 al 2016. A nivel regional, las inversiones superaron los S/ 3,700 millones para la ejecución de obras estratégicas y proyectos como la autopista Pativilca – Trujillo como eje de desarrollo, 74 nuevos puentes, y cobertura móvil para 147 localidades de la región. En la siguiente Figura 36, se muestra los nuevos corredores viales en La Libertad y las carreteras que han sido pavimentadas y mejoradas como la rehabilitación de 330 km en la Carretera

Panamericana Norte, inversión en el pavimento de la carretera Pallasca – Mollepata – Mollebamba – Santiago de Chuco, rehabilitación de 71 km en la carretera Otuzco – Callacuyán, construcción y mejoramiento de 74 km de la carretera Calemar – Abra El Naranjillo, inversión en el tramo de la carretera Cajabamba – Sausacocho, rehabilitación de la carretera Shorey – Santiago de Chuco, asfalto de 28 km en la carretera Huamachuco – Sausacocho – puente Pallar.

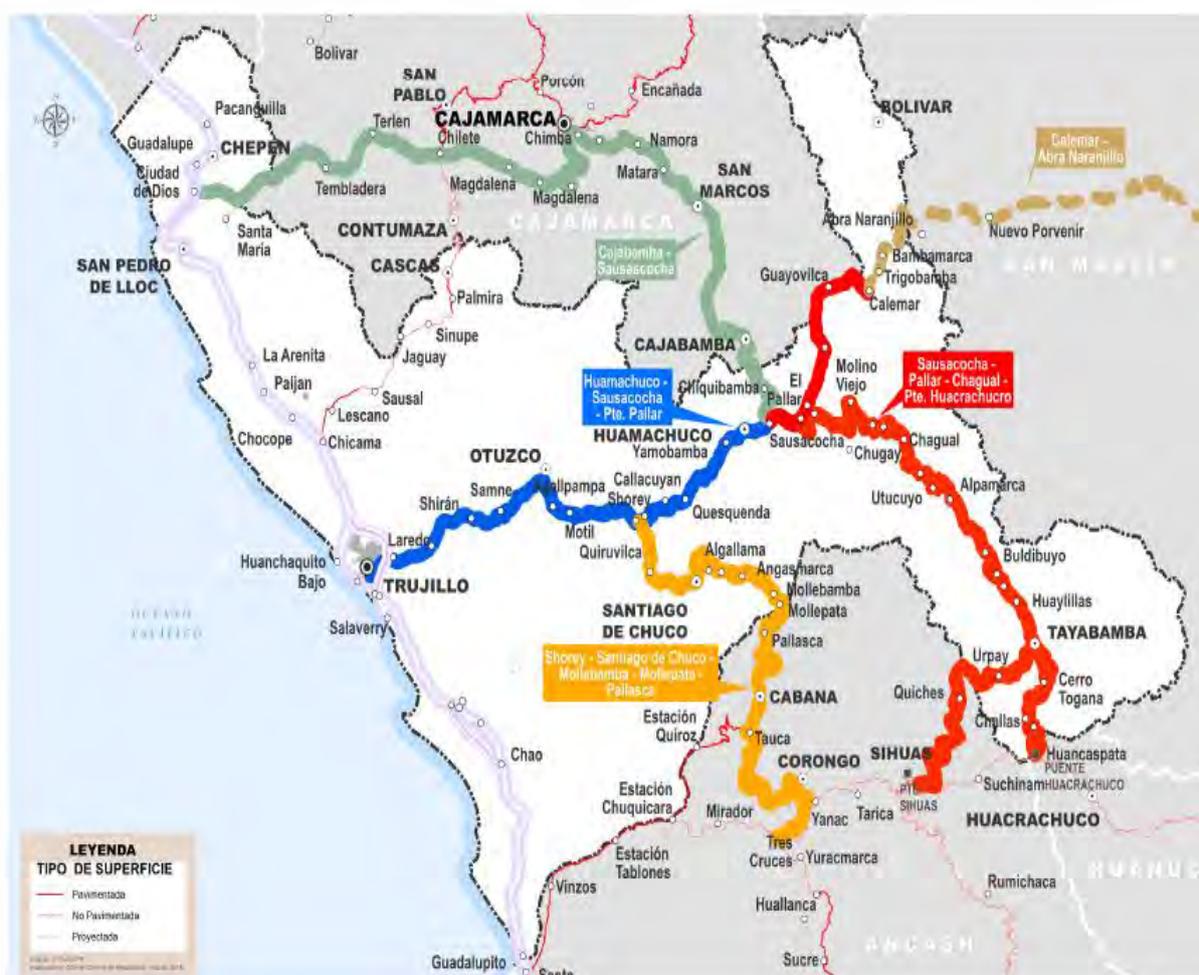


Figura 36. Nuevos Corredores Viales en La Libertad.

Tomado de *La Libertad: Camino al Desarrollo 2011-2016*, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016

(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/La%20Libertad.pdf).

En la región La Libertad, se ha ampliado la red de telecomunicaciones para una mayor cobertura de telefonía celular y acceso de internet, con una inversión de S/ 84 millones en infraestructura. En la Figura 37 se observa el tendido de las redes, que ha interconectado las capitales de Trujillo, Ascope, Bolívar, Chepén, Gran Chimú, Julcán, Otuzco, Pacasmayo,

Pataz, Sánchez Carrión, Santiago de Chuco y Virú, el cual beneficia a más de 416,000 habitantes de la región, incluyendo a la provincia de Otuzco. Los proyectos de inclusión digital benefician a Otuzco, dado que ofrece una mayor cobertura móvil, acceso a internet satelital sin costo en 37 distritos de La Libertad, apoyo en la seguridad ciudadano gracias a la disposición de circuitos de transmisión, internet y telefonía fija en entidades públicas, entre otros (MTC, 2016).



Figura 37. Tendido de la red dorsal nacional de fibra óptica en La Libertad. Tomado de *La Libertad: Camino al Desarrollo 2011-2016*, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016 (https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/La%20Libertad.pdf).

Pilar personas. Según el estudio de CENTRUM Católica (2016), el pilar personas mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud. En la siguiente Tabla 71, se muestra el resultado del ranking del pilar de La Libertad, en promedio se encuentra en el puesto siete de las 26 regiones, lo cual muestra la tarea en agenda y la inversión a largo plazo que se debería considerar en este pilar.

Tabla 71

Resultado Ranking Pilar Personas 2010 – 2016 de La Libertad

Región	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
La Libertad	7	52.43	8	50.68	6	50.36	6	51.57	7	51.83

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

En el sector educación, La Libertad muestra un comportamiento oscilatorio, la siguiente Tabla 72 muestra los resultados porcentuales (% del Total) del nivel educativo alcanzado por personas entre 25-35 en la región. En el año 2007 se muestra un 26.1 % que concluyo la primaria completa con respecto al 2015 que el porcentaje disminuyo a 21.6 %. En la educación superior universitaria completa en el 2007 se obtuvo un 13% pero en el 2015 aumento a un 13.2%. Con respecto a la educación de postgrado en el 2007 presenta un 1.8 % manteniéndose con la misma cantidad en el 2015.

Tabla 72

Resultado Según Nivel de Educación Alcanzado de La Libertad Censo 1993 y 2007

Nivel de educación alcanzado	Censo 2007	Censo 2008	Censo 2009	Censo 2010	Censo 2011	Censo 2012	Censo 2013	Censo 2014	Censo 2015
Primaria incompleta o menos	14.7	13	12.2	1.3	14.9	12.4	12.7	12.2	14.6
Primaria completa	26.1	30.9	30.2	30.2	27.8	27.3	22.3	25.5	21.6
Secundaria completa	31.6	35.3	31.2	35.3	36.9	37.3	40.2	37.5	38.3
Superior no universitaria completa	12.7	13.1	15.7	15.8	11.8	9.4	10.9	12.5	10.5
Superior universitaria completa	13	7.2	9.7	7.2	6.9	11.8	11.9	9.6	13.2
Postgrado	1.8	0.5	0.9	0.2	1.7	1.8	2.1	2.7	1.8

Nota. Adaptado de “Indicadores de la Educación en el Perú. Estadística de la Calidad Educativa,” por Ministerio de Educación, s.f. (<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>).

A nivel de provincia se observa que en Otuzco, la Tabla 73 según censo 2007 el 57.7% llego a primaria, un 18.2% no estudio, es decir entre primaria y sin educación hay hace un 75% de la población. Por otro lado, solo un 26% llego a tener secundaria completa y 7.9% alcanzó estudios superiores. Según la Tabla nos indica que Otuzco ocupa el puesto 11, de 12 provincias en cuanto a educación primaria, secundaria y superior.

Tabla 73

La Libertad: Población Censada de 15 a Más Años con Nivel de Educación Alcanzado 2007

Provincia	Sin nivel	A lo más primaria			Secundaria	Superior No Universitaria	Superior		Total
		Inicial	Primaria	Sub Total			Superior Universitario	Sub Total	
Trujillo	4.6	0.1	18.1	22.8	35.4	18.1	23.7	41.8	590,371
Pacasmayo	8.2	0.1	25.3	33.6	34.6	19.8	11.8	31.6	67,371
Ascope	7	0.2	23.7	30.9	39.9	18.2	11	29.2	84,306
Chepén	10.3	0.1	28.5	38.9	36.3	14.9	10	24.9	53,373
Virú	11.3	0.2	38	49.5	34.9	9.6	6	15.6	51,173
Santiago de Chuco	18	0.1	44.6	62.7	21.9	10.7	4.8	15.5	36,106
Pataz	21.8	0.1	41.6	63.5	22.9	8.9	4.6	13.5	47,128
Bolívar	17.8	0.1	47.5	65.4	22.9	7.4	4.3	11.7	9,589
Gran Chimú	13.5	0.4	50.1	64	25.6	5.6	4.7	10.3	20,399
Sánchez Carrión	34.7	0.2	43.1	78	12.9	5.4	3.6	9	78,151
Otuzco	18.2	0.2	57.7	76.1	16	5.7	2.2	7.9	56,935
Julcán	22.5	0.2	53.2	75.9	18.8	3	2.3	5.3	19,810
Total	10.1	0.1	27.4	37.6	3.6	14.9	15.7	30.6	1,114,71

Nota. Tomado de *Perfil Sociodemográfico del Departamento de La Libertad*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007

(<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro22/index.htm>).

De acuerdo al nivel de educación alcanzado en las provincias de La Libertad, Otuzco muestra las tasas más bajas en nivel de educación secundaria y superior alcanzado, de la misma manera Julcán, Sánchez Carrión, Bolívar, son las que registran tasas más bajas en el nivel alcanzado dentro de la región.

Considerando la región y su provincia, se puede proyectar que si al 2007 Otuzco sólo cuenta con 7.9% de personas con educación superior y en La Libertad con 27.5% entonces para el 2017 Otuzco tendrá en promedio un 7% personas con educación superior.

De la misma manera, los índices del sector salud son bajos a nivel nacional. De acuerdo a información del censo 2007, sólo el 40.7% de la población de Otuzco registró algún tipo de seguro de salud, como se muestra en la Figura 38, las provincias de Julcán, Bolívar y Ascope registran mayor porcentaje en la cobertura de salud de su población.

Asimismo, de los 666 establecimientos de salud que se encuentran en La Libertad, la mayor parte se localiza en la provincia de Trujillo (255), incluyendo toda la oferta de alta complejidad (establecimientos de nivel de acción tres); sin embargo el número de establecimientos por cada mil habitantes de esta provincia es de 0.27, menor a lo registrado

en la mayoría de provincias de la sierra, como Julcán (0.68), Otuzco (0.52), Pataz (0.52), Gran Chimú (0.51), Bolívar (0.48), según se puede observar en la Figura 39.

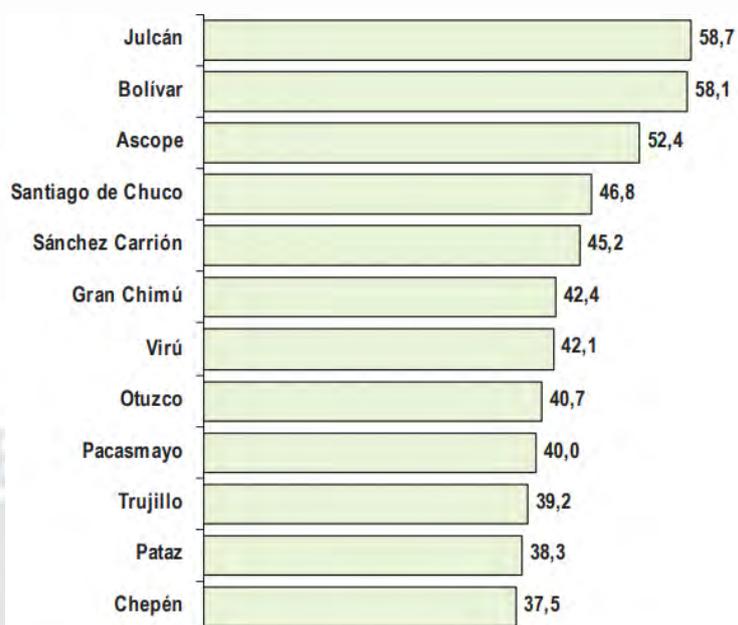


Figura 38. Cobertura de salud en La Libertad y provincias 2007.

Tomado de *Perfil Sociodemográfico de La Libertad*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro22/index.htm>).

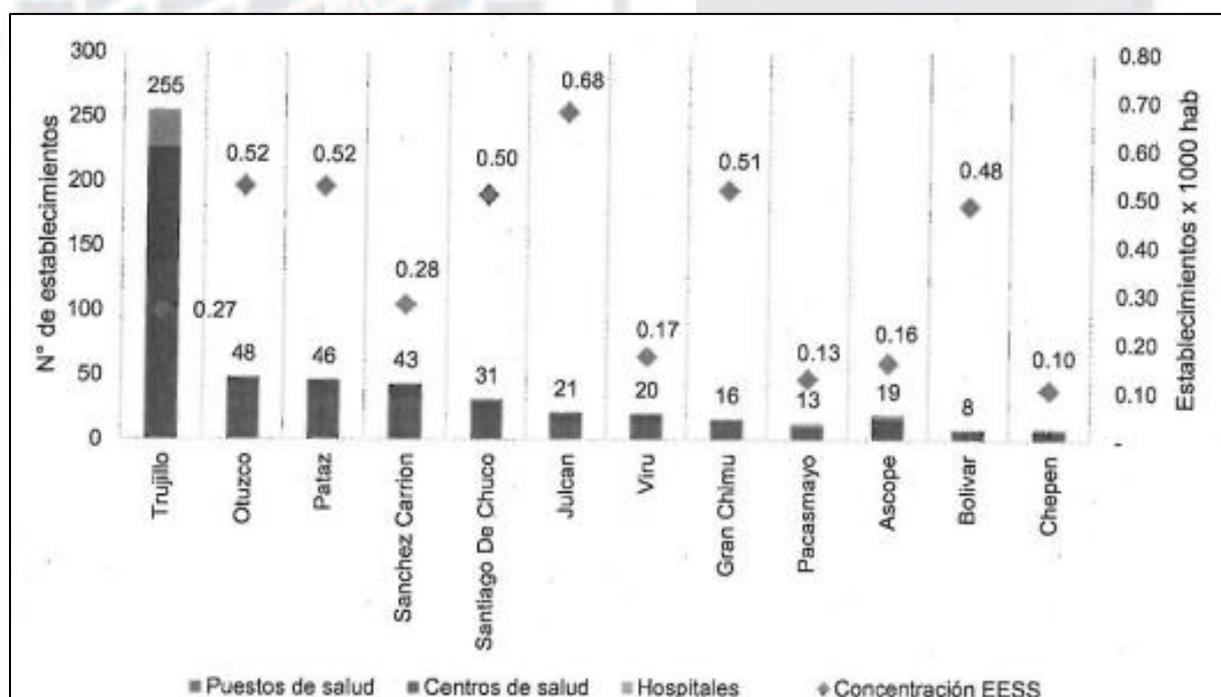


Figura 39. Distribución y concentración de establecimientos de salud a nivel provincial 2016.

Tomado de *Informe Multianual de Inversiones en Asociaciones Público Privadas para el 2016*, por Gobierno Regional de La Libertad, 2016a

(<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/normatividad-regional/acuerdos-de-consejo/acuerdos-de-consejo-2016/7101-acuerdo-regional-n-030-2016-grll-cr/file>).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia

De acuerdo a las características y condiciones de Otuzco, se extraen las ventajas competitivas para la creación de nuevos productos y servicios de calidad, por su condición relacionados al turismo, incentivar la promoción de los atractivos turísticos con los que cuenta la región aprovechando la inversión en infraestructura de los proyectos de la entidad pública así como del sector privado, las nuevas rutas de transporte y el acceso a la tecnología permitirán atraer el potencial turístico que atrae en general la región La Libertad, como los recintos arqueológicos y atractivos vecinos. Entre los principales recursos turísticos destacan sus festividades religiosas como la fiesta en honor a la Virgen de la Puerta, del Señor de los Milagros, Virgen de Lourdes, y los atractivos como los baños termales de Huaranchal, la catarata La Paccha, catarata Sanchicón, la cruz de Coniac, entre otros.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Otuzco

En Otuzco se han identificado los siguientes clúster: (a) clúster turístico con las alianzas de agencias de turismo y transporte, cadenas de hoteles, cadenas de restaurantes, espacios de exposición de caídas de agua, baños termales, espacios de exposición a lugares pintorescos, espacios de exposición de recintos religiosos y culturales, entre otros; (b) clúster de comercialización y gastronomía de productos como maíz, papa, habas, trigo, entre otros; y (c) clúster de producción y comercialización de energía mediante el uso alternativo como energía eólica o solar.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para el cumplimiento de los clústeres propuestos será necesario que las instituciones públicas como el Gobierno Regional de La Libertad, la Municipalidad Provincial de Otuzco y las Municipalidades Locales asuman la visión estratégica en conjunto de los proyectos prioritarios para concretizar y administrar de mejor manera los recursos y patrimonios con los

que cuenta Otuzco, y se brinden las facilidades y accesos a fin de alcanzar los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, se requiere que las instituciones privadas y la sociedad civil unan esfuerzos de compromiso y responsabilidad mediante alianzas estratégicas y conlleven inversiones privadas para ejecutar proyectos relacionados al turismo para una atención de calidad y seguridad a los turistas nacionales como internacionales, brindar al mercado local, regional y nacional productos agrícolas de calidad logrando alcanzar mayores niveles de tierras de cultivo, velando el cuidado del medio ambiente y planes de contingencia para los fenómenos y desastres naturales.

9.5 Conclusiones

Otuzco, como provincia integrante de la región La Libertad ocupa el séptimo lugar según el índice de competitividad regional del país, dado que es una región con número considerable de empresas establecidas en las principales ciudades. Sin embargo, dado que Otuzco es una provincia ubicada en la región de la sierra y por su condición geográfica, ha mostrado niveles bajo en la participación manufacturera, por otro lado la mayor cantidad de vías que tienen la provincia no están asfaltadas lo cual dificulta la comunicación entre sus distritos, a nivel educativo es una de las más bajas de la región La Libertad.

En ese sentido, las ventajas competitivas identificadas en Otuzco se muestran en el sector turismo, de acuerdo a sus atractivos turísticos y el fervor religioso registrado, los cuales son la oportunidad para incentivar las actividades principales como agricultura, ganadería para abastecer la demanda, crear e incentivar los principales clústeres que permitan el desarrollo y la competitividad de Otuzco.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para la provincia de Otuzco hasta el 2026, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del plan estratégico integral, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan. Se presentan también las conclusiones de la aplicación de este planeamiento estratégico de la provincia y las recomendaciones para mejorar trabajos futuros y guiar a los actores del plan a través del proceso. Finalmente se concluye con lo que se espera como situación futura del sector.

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. Se presenta el plan estratégico integral de la provincia en la Tabla 60. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo.

10.2 Conclusiones Finales

A través del plan estratégico integral de la provincia de Otuzco, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada para el año 2026.

1. La provincia de Otuzco tiene un potencial de desarrollo económico, social y cultural, debido a sus características geográficas y climatológicas, para la región La Libertad. Si bien Otuzco demuestra que las oportunidades, no están siendo debidamente aprovechadas por los gobiernos locales, existe un lento desarrollo

como provincia que afectan los factores que están pleno proceso de desarrollo económico y que benefician a la provincia.

2. Otuzco se identifica por el turismo religioso, basado en el fervor de sus costumbres y festividades religiosas en el honor a la virgen de la Puerta, por lo que Otuzco congrega a muchos turista nacionales, extranjeros y devotos a la virgen, por lo que los turistas desaprovechan la posibilidad de tener más días de estancia en Otuzco para visitar a otros distritos turísticos de la región que aún no han sido difundidos y que necesitan ser adecuados a un plan de estrategias de crecimiento y desarrollo por parte del gobierno y la sociedad civil, para promover dicho sector como fortaleza económica para su provincia.
3. La infraestructura pública de la provincia de Otuzco tiene como una de sus mayores debilidades la falta de atención y capacidad técnica para promover y concertar recursos de financiamiento, destinados a programas de inversión en el desarrollo de infraestructura en áreas rurales y de preferente interés social. Se debe incentivar la inversión privada mediante concesiones u obras por impuestos para el mejoramiento vial.
4. La provincia de Otuzco tiene como una de sus mayores fortalezas el potencial desarrollo turístico de la zona. La provincia debe enfocarse en desarrollar actividades para atraer turistas nacionales como extranjeros, generando alianzas con otras provincias, como Trujillo que tienen un circuito de turístico, que le generen valor.
5. Debe existir una alta preocupación en cuanto al servicio ofrecido por parte de la actividad turística para mantener y mejorar la transitabilidad de usuarios, tanto nacionales como extranjeros. Para mejorar el servicio se debe implementar una capacitación constante y generar ideas innovadoras.

6. Fomentar la asignación de mayores recursos por parte del gobierno central para mejorar la calidad de vida de la población de la provincia. Esta mejora deberá involucrar actividades relacionadas al agro y turismo.
7. Los intereses planteados para la provincia están enfocados al incremento de su productividad a través del desarrollo de sus principales productos agrícolas e incentivar el turismo para lograr ser más competitivos, que permita mejorar la calidad de vida la población de la provincia.
8. Para el logro de los objetivos a corto plazo planteados es fundamental el compromiso de parte de instituciones como: el gobierno en sus tres instancias (nacional, regional, y local) y la cooperación internacional, los cuales brindarán los recursos necesarios para llegar a los objetivos planteados.

10.3 Recomendaciones Finales

Las principales recomendaciones de la presente investigación son:

1. Entregar a las autoridades de Otuzco el presente documento, con la finalidad de ejecutar el plan estratégico en los tiempos propuestos, para lograr al 2026 alcanzar la visión y mejorar la calidad de vida de la población y generación de riqueza.
2. Implementar un plan estratégico de marketing para el clúster de turismo que permita promover los atractivos turísticos.
3. El estado deberá mantener un marco legal para propiciar las inversiones privadas tanto nacionales como extranjeras, y puedan incrementar la productividad de la provincia.
4. Los funcionarios del gobierno regional y municipalidades que intervienen en el desarrollo y supervisión de la provincia podrían solicitar el soporte a los autores para promover el desarrollo sostenible.

5. Las actividades de infraestructura pública de la provincia deberán priorizar la mejora de los servicios básicos de salud, educación, y nutrición que permita mejorar la calidad de vida de la población.
6. Debido a que la situación del sector podría cambiar, el lector de este documento debe considerar la fecha y edición del presente plan estratégico.
7. Las condiciones sociales y políticas de la provincia deben ser estables, que generen un atractivo para inversionistas locales y extranjeros.

10.4 Futuro de la Organización

El futuro de la provincia está sustentado en la implementación del presente planeamiento estratégico, de manera que permita su desarrollo; atrayendo la inversión pública y privada que brinde entrada y sostenibilidad a nuevos mercados con la finalidad que la población mejore su calidad de vida, con mayores ingresos y acceso a servicios públicos.

Realizar obras de infraestructura terrestre que permitirá la interacción de los clústeres regionales con mercados nacionales e internacionales, además de promover el ingreso de turistas y comerciantes dispuestos a pagar por servicios de calidad y de rápido acceso. Según indicadores económicos revisados en los primeros capítulos, el crecimiento del país seguirá en los próximos años, lo que indica que la demanda de turistas nacionales e internacionales se muestra como un mercado atractivo, ordenado y seguro, que genere inversión privada para focalizar mejor el uso de los recursos naturales y turísticos de la provincia.

El futuro depende de la gestión de los gobierno regionales y municipalidades teniendo al ejecutivo, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, como los principales entes reguladores de su desarrollo. Además, dependerá de las expectativas que tenga las autoridades en implementar este plan estratégico, dando un salto cualitativo y cuantitativo considerando este horizonte de tiempo al 2026.

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias. (9 de abril de 2018). La Libertad lideró ranking de llegada de turistas al norte del país en 2017. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-la-libertad-lidero-ranking-llegada-turistas-al-norte-del-pais-2017-705929.aspx>
- Alvares, I. (19 de marzo de 2017). ¿Qué debe hacer el gobierno para reducir el desempleo en Lima? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/Perú/debe-gobierno-reducir-desempleo-lima-406923>
- Alvares, I. (15 de febrero de 2018). Crecimiento del PBI en el 2017 no alcanzó la meta oficial. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/crecimiento-pbi-2017-alcanzo-meta-oficial-noticia-497394>
- Arauzo, J. (04 de enero de 2018). Papa Francisco: 31 imágenes acompañarán su visita a Trujillo. Recuperado de <https://elcomercio.pe/Perú/la-libertad/papa-francisco-31-imagenes-acompanaran-visita-Trujillo-noticia-486461>
- Arteaga, A., & Mora, N. (2016). Factores que inciden en la competitividad de los países y las regiones. *Revista Unimar*, 34(1), 231-241. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/viewFile/1147/pdf>
- Ayala, C. L. (13 de abril de 2007). El distrito de Otuzco, La Libertad [Mensaje en blog]. Es mi Perú. Recuperado de <http://esmiPerú.blogspot.pe/2007/04/>
- Baños termales de Huaranchal. (15 de setiembre de 2010). Recuperado de <http://Huaranchal.blogspot.pe/2010/09/puente-de-Huaranchal.html>.
- Cam, O. (12 de octubre de 2016). ¿Qué es la competitividad? Recuperado de

<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

Cáspita, V. (19 de julio de 2017). Entrevista de K. D. Ponce [Audio]. Entrevista a Técnico de la Agencia Agrorural – Otuzco – Julcán – Minagri.

Castro, W. (27 de marzo de 2014). Julcán se ubica último en desarrollo humano, ingresos y educación. Recuperado de

<https://larepublica.pe/archivo/781806-Julcán-se-ubica-ultimo-en-desarrollo-humano-ingresos-y-educacion>

Centro de Desarrollo Industrial. (2017). Informe Global de Competitividad 2017-2018.

Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Plan Bicentenario al 2021 Ceplan.

Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/

CENTRUM. (s.f.). Índice de competitividad regional del Perú. Recuperado de

<http://www.icrp.pe/?K=7>

CENTRUM. (2016). *Resultados de índice de competitividad regional del Perú, 2016*.

Recuperado de

http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf

CENTRUM. (2016). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Recuperado de

<https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-Perú-2016>

Clima: Otuzco. (s.f.). Recuperado de

<https://es.climate-data.org/location/875077/>

ComexPlus. (2016). Perú se ubica en puesto 67 en ranking de competitividad WEF.

Recuperado de

<http://e-comex-plus.com/noticias/%C3%BA-se-ubica-en-puesto-67-en-r%C3%A1nking-de-competitividad-wef>

ComexPerú (2018). Exportaciones no tradicionales mantienen su buen desempeño.

<https://comexPerú.org.pe/articulo/exportaciones-no-tradicionales-mantienen-su-buen-desempeno>

Comisión de alto nivel anticorrupción. (2018). Poder ejecutivo aprueba el plan nacional de integridad y lucha contra la corrupción 2018 – 2021. Recuperado de

<http://can.pcm.gob.pe/2018/04/poder-ejecutivo-aprueba-el-plan-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion-2018-2021/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016b). Perfil del turista extranjero que visita La Libertad 2016. Recuperado de

https://www.Promperú.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20La%20Libertad&url=~~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/tips/2438/PTE_La_Libertad_2016.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=82091

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016a). Perfil del turista extranjero 2016. Recuperado de

https://www.Promperú.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202016&url=~~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/PTE16_Consolidado.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016b). Perfil del vacacionista nacional 2016. Recuperado de

<https://www.Promperú.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20d>

el%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431151

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2017). *Informe mensual de exportaciones – enero 2017*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>

Consejo Provincial de Otuzco. (2016). Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de Otuzco 2016-2024.

Congreso de la República del Perú. (2002). Ley de Bases de la Descentralización.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8B3C23D0EB9643D605257FD400782856/\\$FILE/27783.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8B3C23D0EB9643D605257FD400782856/$FILE/27783.pdf)

Congreso de la República del Perú. (2012). Oficio N°212-2912-PR. Recuperado de

http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Tratados_Internacionales/C-05320170104.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). Política

nacional. Recuperado de <file:///C:/Users/joshep/Downloads/politica-nacional-cti.pdf>

Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2016). Presentación ICR. Recuperado

de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/presentacion>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú:

Pearson.

Defensoría del Pueblo. (2017). Reporte Defensorial N° 176. Recuperado de

http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/defensoriales/Informe_Defensorial_-176-Planes_anticorrupcion.pdf

Descentralización Productiva. (07 de agosto del 2014). Recuperado de

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

Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria. (2016). *La Libertad. Sumario regional*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf

El Comercio (2011). El Perú tiene el mejor ambiente macroeconómica de américa latina.

Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/Perú/Perú-tiene-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-noticia-755313>

Escuela de negocios ESAN. (2018). ¿Qué le espera al Perú? Perspectivas económicas para el 2018. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/04/que-le-espera-al-Perú-perspectivas-economicas-para-el-2018/>

Geografía del Perú. (30 de octubre 2015). En Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Recuperado el 3 de mayo de 2018 de

https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_del_Per%C3%BA

Gobierno Regional de La Libertad. (s/f). Compendio de historia de creación de Otuzco.

Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/Provincia%20de%20Otuzco.pdf>

Gobierno Regional de La Libertad. (2004). Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Otuzco. Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/Plan%20de%20Desarrollo%20Concertado%20del%20Distrito%20de%20Otuzco.pdf>

Gobierno Regional de La Libertad. (2005). Plan vial departamental participativo – La Libertad. Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/planvialdepartamental.pdf>

Gobierno Regional de La Libertad (2008). Corredores Económicos con Potencial de Desarrollo. Recuperado de

<https://pt.slideshare.net/mobile/percySánchez/La Libertad1-taller-internor>

Gobierno Regional de La Libertad. (2010a). Plan Vial Departamental Participativo La Libertad 2010 – 2020. Recuperado de

http://www.proviasdes.gob.pe/planes/lalibertad/pvdp/PVDP_lalibertad2010_2020.pdf

Gobierno Regional de La Libertad. (2011). Plan Estratégico Institucional 2011-2016:

Resolución Ejecutiva Regional N°3258-2011 GRLL/PRE. Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/Resolucion%20N%C2%BA%203258-2011-GR-LL-PRE.pdf>

Gobierno Regional de La Libertad. (2012b). *Análisis Regional Empresarial Manufacturero Región La Libertad.*

Recuperado de

<http://sir.regionlalibertad.gob.pe/admin/docs/2DREM%202012%20FINAL.pdf>

Gobierno Regional de La Libertad. (2012a). Resolución N°1059 2012 – GR-LL-PRE.

Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/web/opciones/pdfs/Resolucion%20N%C2%BA%201059-2012-GR-LL-PRE>

Gobierno Regional de La Libertad. (2016a). Informe multianual de inversiones en asociaciones público-privadas del gobierno regional de La Libertad para el año 2016.

Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/normatividad-regional/acuerdos-de-consejo/acuerdos-de-consejo-2016/7101-acuerdo-regional-n-030-2016-grll-cr/file>

Gobierno Regional de La Libertad. (2017a). Presentación: proyecto de presupuesto para el año fiscal 2017. Recuperado de

[http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/la_libertad_ppto_2017_\[modo_de_compatibilidad\].pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/la_libertad_ppto_2017_[modo_de_compatibilidad].pdf).

Gobierno Regional de La Libertad. (2017b). Se proyectan 11 corredores viales para La Libertad. Tu región Informa, noticias nacionales. Boletín 6778. Recuperado de <http://www.regionlalibertad.gob.pe/noticias/nacionales/6778-se-proyectan-11-corredores-viales-para-la-libertad>

Grupo Empresarial Pro Región La Libertad. (2013). Encuentro Económico Región La Libertad: Desafíos y Oportunidades para la Región La Libertad. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eer-la-libertad-2013-santa-maria.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1997). Directorio de Yacimientos Mineros Según Provincia y Distrito. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/lib0358/c1204.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdfhttps://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro01/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *La Libertad: compendio estadístico 2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1060/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013a). Territorio y suelos. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013b). Mapa de pobreza provincial y distrital 2013. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Anuario de estadísticas ambientales 2014*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/cap02.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015e). Mapa de pobreza provincial y distrital 2013. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). Evolución de la pobreza monetaria en el Perú. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). Encuesta tecnológica anual 2015: tecnología de información y comunicación en las empresas. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Perú: síntesis estadística 2015*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/Libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). Panorama de la economía Peruana 1950 - 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1359/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Línea de base de los principales indicadores disponibles de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/Perú-línea-base-principales-indicadores-disponibles-objetivos>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *La Libertad: compendio estadístico 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1499/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). Evolución de las exportaciones e importaciones: julio 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). Evolución de la pobreza monetaria en el Perú, 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). Series nacionales – estadísticas – economía. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017f). Perú: principales indicadores departamentales 2009-2016. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017g). Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones. Recuperado de

<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

La Libertad ocupa primer lugar en exportación de paltas. (13 de marzo de 2018). Recuperado de

<http://laindustria.pe/noticia/la-libertad-ocupa-primer-lugar-en-exportacin-de-paltas-18650>

Las 7 maravillas del mundo.net. (2014). Las 7 maravillas del mundo moderno. Recuperado de <http://www.las7maravillasdelmundo.net/7-maravillas-del-mundo-moderno/machupicchu/>

Macera, D. (2017). Los retos que debe superar Perú para erradicar la pobreza. *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/Perú/retos-debe-superar-Perú-erradicar-pobreza-noticia-466264>

Ministerio del Ambiente. (2016). Objetivos y prioridades de la cooperación internacional en Perú sobre el ambiente. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/esda/1-1-1-caracteristicas-geograficas-y-demograficas-del-pais/>

Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Mapa climático nacional*. Recuperado de

<http://senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-Perú>

Ministerio del Ambiente. (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible e indicadores*.

Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/ODS-FINAL210716.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). *Perú: Turismo interno*. Recuperado de

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Perú_Turismo_Interno.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Perú_Turismo_Interno.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Perú_Turismo_Interno.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Sistema de información estadística de turismo*. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Ministerio de Cultura. (2011). *Guía para el reconocimiento de bienes culturales*

arqueológicos. Recuperado de

http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/Tablaarchivos/2015/05/guiaparaelreconocimientodebienes culturales arqueologicos_0.pdf

Ministerio de Defensa. (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de

<http://www.resdal.org/Archivo/d0000242.htm>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). *Consulta Amigable (Mensual)*. Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.a). *Guía de compromisos en los acuerdos*

internacionales de inversión y prevención de controversias internacionales de

inversión en Perú. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/sicreci/r_aprendizaje/Guia_prevenccion_controversias_inversiones.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2003). Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). Decreto Supremo N°051-2010-EF. Recuperado

de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9322/por-instrumento/decretos-supremos/6978-decreto-supremo-n-051-2010-ef/file>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016a). Perú mantiene la tercera posición en América del Sur en el ranking de competitividad mundial del WEF. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=4158>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016b). Ley N° 30518 del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/anexo7_ley30518.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). Presupuesto aprobado año 2017. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Educación. (s.f.). Indicadores de la educación en el Perú. Estadística de la calidad educativa. Recuperado de

<http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015>

Ministerio de Energía y Minas. (2017). Producción minera 2011-2017. Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12501

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2014). Ley orgánica de gobiernos regionales. Recuperado de

https://www.mimp.gob.pe/ogd/pdf/2014-ley-organica-de-gobiernos-regionales_27867.pdf

- Ministerio de la Producción. (2011). *Análisis regional de empresas industriales: región La Libertad*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_lalibertad.pdf
- Ministerio de la Producción. (2016). La Libertad: resumen regional. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/La%20Libertad.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). Desarrollo e integración fronteriza. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20(29MAY12).pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). Red vial nacional. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2013). Ayuda memoria departamento La Libertad. Recuperado de <http://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/La20Libertad2020Abril2020121.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). La Libertad: camino al desarrollo. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/La%20Libertad.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). Acuerdos vigentes. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes>
- Montenegro, S. (2014). *Geografía del Perú*. Lima, Perú: Universidad Alas Peruanas.
- Municipalidad Distrital de Usquil. (2018). *Plan de desarrollo turístico local 2018 – 2015. Naturaleza, aventura y tradición religiosa*.

Municipalidad Provincial de Otuzco. (2007). *Plan vial provincial participativo de Otuzco 2007 – 2011*. Recuperado de

http://www.proviasdes.gob.pe/planes/lalibertad/pvpp/PVPP_Otuzco.pdf

Municipalidad Provincial de Otuzco. (2016a). *Festividades*. Recuperado de

<http://muniOtuzco.gob.pe/la-ciudad/festividades/>

Municipalidad Provincial de Otuzco. (2016b). *Boletín informativo edición 02, Otuzco – Perú*.

Recuperado de

<http://muniOtuzco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/BOLET%C3%8DN-INFORMATIVO-2.pdf>

Municipalidad Provincial de Otuzco. (2017a). *Información institucional*. Recuperado de

http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=3&dep_codigo=13&pro_codigo=06&tipo_cons_sub=1&anhoentidad=2017&anho_rep=

Municipalidad Provincial de Otuzco. (2017b). *Historia*. Recuperado de

<http://muniOtuzco.gob.pe/la-ciudad/historia/>

Municipalidad Provincial de Otuzco. (2017c). *Información institucional*. Recuperado de

<http://muniOtuzco.gob.pe>

Municipalidad Provincial de Otuzco. (2017d). *Ficha de análisis multianual de gestión fiscal*

– *AMGF*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_1217.pdf

Municipalidad Provincial de Otuzco (2017e). *Corea del Sur financiará proyecto de*

tecnología educativa y comercio electrónico en la provincia de Otuzco. Recuperado de

<http://muniOtuzco.gob.pe/corea-del-sur-financiara-proyecto-de-tecnologia-educativa-y-comercio-electronico-en-la-provincia-de-Otuzco/>

Municipalidad Provincial de Otuzco. (2018). *Gerencia de desarrollo económico*. Recuperado

de

<http://muniOtuzco.gob.pe/?s-economico>

Municipalidad Provincial de Trujillo. (2012). Plan de desarrollo municipal provincial concertado de Trujillo 2012-2021. Recuperado de <http://sial.segat.gob.pe/documentos/plan-desarrollo-municipal-provincial-concertado-Trujillo-2012-2021>

Nuestra Señora de Guadalupe (México). (13 de marzo 2018). En Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Recuperado el 6 de mayo de 2018. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Nuestra_Se%C3%B1ora_de_Guadalupe_\(M%C3%A9xico\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Nuestra_Se%C3%B1ora_de_Guadalupe_(M%C3%A9xico))

Orbegoso, E. (1998). *Mitos y leyendas de Otuscanas*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/espacioydesarrollo/article/viewFile/7907/8187>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2016). *Reporte de análisis económico sectorial, sector minería*. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf

Otuzco Perú. (2012). Reseña histórica de Otuzco. Recuperado de <http://OtuzcoPerú.com/resena-historica-de-Otuzco/>

Perú.com. (2015). La Libertad: Otuzco y sus atractivos turísticos te esperan. Recuperado de <https://Perú.com/viajes/conozca-Perú/libertad-Otuzco-y-sus-atractivos-turisticos-te-esperan-noticia-321248>

Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). El PNUD en acción.

Recuperado de

http://www.pe.undp.org/content/Perú/es/home/ourwork/povertyreduction/in_depth/

Redacción EC. (2018)¿En qué puesto del ranking mundial de corrupción está el Perú?

Recuperado de <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/lugar-ranking-mundial-corrupcion-transparencia-internacional-Perú-noticia-499186>

Redacción Gestión. (03 de julio de 2015). OIT elabora plan para reducir informalidad laboral en Perú en 5%. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/oit-elabora-plan-reducir-informalidad-laboral-Perú-5-93861>

Redacción Gestión. (02 de diciembre de 2016). PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región? Recuperado de

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/demanda-productos-organicos-Peruanos-incremento-17-147961>

Redacción Gestión. (27 de julio de 2017). INEI: ¿Sabes cuántos Peruanos somos hasta el momento y cuántos están en el exterior? Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/inei-Peruanos-momento-exterior-140404>

Sánchez, V. A., & Cholán, A. (2016). El plan de desarrollo regional y su contribución económica a la región La Libertad. Recuperado de

revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/download/1197/940

Significado de Otuzco como capital de la fe. (16 de julio de 2017). [Mensaje en un blog].

Recuperado de

<http://Otuzcoivp.blogspot.pe/2007/07/significado-de-Otuzco-como-capital-de.html>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2018). Exportaciones no tradicionales mantienen su buen desempeño. Recuperado de <https://comexPerú.org.pe/articulo/exportaciones-no-tradicionales-mantienen-su-buen-desempeno>

Virgen de Fátima. (15 de enero de 2018). En Wikipedia, la Enciclopedia Libre. Recuperado el 21 de mayo de 2018 de

Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Virgen_de_F%C3%A1tima

Vivanco, I. D. (2015). *Estrategias para el fortalecimiento de la competitividad nacional en relación con la visión geopolítica nacional* (Tesis doctoral). Recuperada de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4507/Vivanco_ai.pdf?sequence=1

Yin-Shi, W. (2012). *La política de Estados Unidos, Unión Europea y China con respecto a América Latina: resultados y perspectivas en la integración global (1990 - 2010)* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, España). Recuperada de <http://eprints.ucm.es/20061/1/T34327.pdf>

Apéndice A: Entrevista I

Entrevista al Sr. Vitelber Cáspera Méndez. Técnico agropecuario en la agencia MINAGRI de Otuzco (2017).

Entrevistadora

- Keyla Denis Ponce Loloy

Sr. Vitelber ¿Explíqueme como se viene dando del uso los recursos vegetales en Otuzco y el desarrollo en los últimos años?

Nosotros como agencia zonal, agro rural; Otuzco – Julcán, manejamos netamente algunas comunidades que realmente están agrupadas en grupos, los cuales nosotros les brindamos asesoramiento técnico, les apoyamos con los insumos de semillas, bolsas y todo lo que corresponde a la parte agrícola, le brindamos el paquete tecnológico completo, en el caso como es semilla, fertilizantes, insecticidas, pesticidas y fungicidas, los fondos vienen siendo manejados, tipo fondo rotatorio que hacen la recuperación para ellos mismos, con la finalidad de ir creciendo y formando una pequeña empresa. La parte vegetal nosotros hacemos la producción en viveros comunales, de igual manera tenemos un vivero institucional el cual se encuentra ubicado en Motil, del distrito de Agallpampa.

¿Los viveros que usted menciona, de los viveros comunales desde que año se vienen realizando o tienen bastantes años?

Si, desde el año 90, en esta provincia se empieza a trabajar con PRONAMACHCS

¿Y desde entonces, desde el año 90 que se vienen desarrollando en los viveros y que vegetales?

El Eucalipto Globulus, pino Radiata, pino Patula, de igual manera con algunos frutales y cultivos permanentes.

¿Al inicio me comento de los paquetes tecnológicos que dan como parte de su asesoramiento tecnológico, que tipo asesoramiento técnicos han dado ayudado a la provincia a desarrollarse a la provincia de manera tecnológica?

Mayormente el uso racional adecuado del agua y el suelo, a través de la construcción de andenes, los cuales se llaman terrazas de formación lenta. Lenta por paulatinamente se van ir formándose los famosos andenes como en Cuzco, en eso estamos en la recuperación para que el suelo no se arrastrado por la erosión hídrica, porque en la sierra no hay la erosión eólica eso se da en la costa a través de los vientos. Entonces el control de esta erosión se hace a través de las prácticas conservacionistas, ya sean para diques anticarcadas , zanjas de infiltración para bosques y para pastos, los cuales también cumplen otra funcionan que nos sirven de almacén de agua o pequeños reservorios de agua las zanja de infiltración con la finalidad en tiempos de invierno almacenemos el agua y de una manera gradual se va percolando hacia el suelo y en la parte baja, vamos cosechando el agua; otra es con la parte forestal nosotros hacemos la reforestación en la partes altas, con la finalidad que a través de unos 3 o 4 años se vayan formando los famosos cochones acuíferos, como una esponja una vez que viene la lluvia ya no va a correr por encima, sino va a infiltrarse esa esponja va absorber y el agua se va a cosechar en la parte baja.

¿Ha habido algunos problemas que haya tenido que ver el fenómeno del niño recientemente con este tipo de técnica que se vienen desarrollando acerca del uso de agua?

Si, bastante, ya que ha colmatado canales en su totalidad, ha destruido otros y algunos han quedado inservibles; para lo cual a través de un decreto de urgencia del ministro de agricultura destinó un fondo para la recuperación de estos canales o reservorios, los mismos que vienen manejando por la región agraria de La Libertad.

¿Eso quiere decir que a la fecha se viene recuperando gran parte de las estructuras para hacer uso racional del agua y que más adelante si hubiera otro fenómeno del niño no pudiera perjudicar a los sembríos?

A parte de eso se viene tomando las precauciones necesarias, como son la construcción de las defensas ribereñas en los ríos que mayormente están expuestos a los desbordes en este caso el río Moche.

¿Coménteme sr. Cáspita, bajo su exceptiva como apreciar a largo plazo, bajo este tipo de técnicas que se vienen desarrollando, o que es lo que se espera?

El tiempo que se ha iniciado hacer este tipo de trabajo, la gente es un poco reacia, es bien difícil trabajar con la gente del campo, ya que no tienen el mismo nivel de educación, cuando nosotros llegamos como extensionistas o como sectoristas, a brindarles la capacitación, pues algunos le toman la debida importancia y otros no; entonces nosotros tenemos que batallar bastante, para poder convencerles, otra cosa es que nosotros debemos hacer algo demostrativo este caso si hablamos de cultivos, pequeñas parcelas y le comparamos lo que está en una agricultura tradicional, para poder sacar rendimientos y costos y de esa manera poder convencerles. Yo sé que ha sido ha sido bien beneficioso estas prácticas conservacionistas por que poco a poco la gente va tomando conciencia y van mejorando; la calidad del tipo de su suelo, ya van sabiendo el tipo de abonamiento que se debe emplear, las épocas de siembras y con el híper calentamiento global ha variado totalmente, por es eso de los fenómenos; lamentablemente anteriormente teníamos las estaciones definidas; ahora no porque son variables, entonces los cultivos mismos producían hasta una determinada altura, hoy en día ya no, y si hablamos del maíz ahora ya lo podemos sembrar hasta los 3,000 metros y ya produce, y es esto del híper calentamiento global que existe hoy en día.

Vitelber cáspita Méndez.

Técnico agropecuario en la agencia MINAGRI de Otuzco

Apéndice B: Entrevista II

Entrevista a Wilfredo Rebaza García Gerente Municipal de la Municipalidad de la Provincia de Otuzco (2018).

Entrevistadores:

- Joseph G. Ibáñez Echevarría
- Juan A. Guzmán Lizárraga
- Keyla D. Ponce Loloy
- Pedro J. Villanueva Cruz

Sr. Wilfredo, ¿Coménteme para empezar la entrevista, como analizo el estado actual de la provincia de Otuzco?

Los presupuestos públicos se encuentran en la página del Ministerio de economía y finanzas, mediante la “consulta amigable” se puede hacer seguimiento del estado real; ya que los estados financieros que normalmente se presentan no representan la realidad de la provincia.

¿Cuáles son los principales ingresos de la provincia de Otuzco, según se ha publicado en algunos compendios del INEI, la provincia reciben donativo, es correcta esta información?

Los ingresos principales son los que vienen del estado, en mayor cantidad del canon minero, recursos ordinarios y la recaudación en toda la provincia; respecto a donaciones, en mi gestión no se ha recibido donativo alguno.

¿Existen proyectos que son promovidos por la municipalidad para mejorar los ingresos de la población, sobre todo en las potencialidades que cada distrito tiene o en sus fortalezas actuales?

Con el apoyo de algunas organizaciones se ha logrado trabajar en algunos distritos con la granadilla y otros proyectos productivos en agricultura, ganadería y turismo; aunque en temas

turísticos normalmente son relacionados a las festividades religiosas ya que para lograr más se debería tener carreteras asfaltadas.

¿Se logrará, con esos proyectos, que la provincia de Otuzco ser una de las mejores provincias de la región La Libertad?

Las ideas siempre son buenas, pero a lo largo de los últimos años, antes de mi gestión, muchos de los políticos han apostado sólo por realizar obras de construcción civil, y aunque no parezca estas son sobrevaluadas y normalmente no son bien hechas y terminan por destruirse al poco tiempo; si bien la contraloría verifica los temas de corrupción y se ha implementado la oficina de control interno en todas las municipalidades, no se logra totalmente erradicar la corrupción, está incrustada desde los cimientos.

Wilfredo Rebaza García

Gerente Municipal de la Municipalidad de la Provincia de Otuzco

Apéndice C: Figuras de Otuzco



Figura 1: Templo de la virgen de la Puerta en Otuzco (Setiembre, 2017)



Figura 2: Visita y peregrinaje al Templo de la virgen de la Puerta en Otuzco por festividades religiosas patronales (Noviembre, 2017)



Figura 3: Instalaciones de comercio ambulatorio a los alrededores de plaza de armas de Otuzco. (Diciembre, 2017)



Figura 4: Instalaciones de comercio ambulatorio a los alrededores de plaza de armas de Otuzco. (Diciembre, 2017)



Figura 5: Instalaciones de comercio a fuera de las instalaciones del templo de la Virgen de la puerta en Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 6: Comercio artesanal "El Motupano" en Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 7: Comercio artesanal de réplicas religiosas en honor a la Virgen de la Puerta en Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 8: Banda de música Santa Lucía por día central a la Virgen de la Puerta en Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 9: Baile patronal por cierre del evento a la Virgen de la Puerta en Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 10: Niño danzante por el día de central en celebración a la Virgen de la Puerta en Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 11: Asociación del conjunto de gitanos de La Libertad, en el evento a la virgen de la puerta en Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 12: Danzantes por el día de central en celebración a la virgen de la puerta en Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 13: Visita informativa a la Municipalidad de Otuzco (enero, 2018)

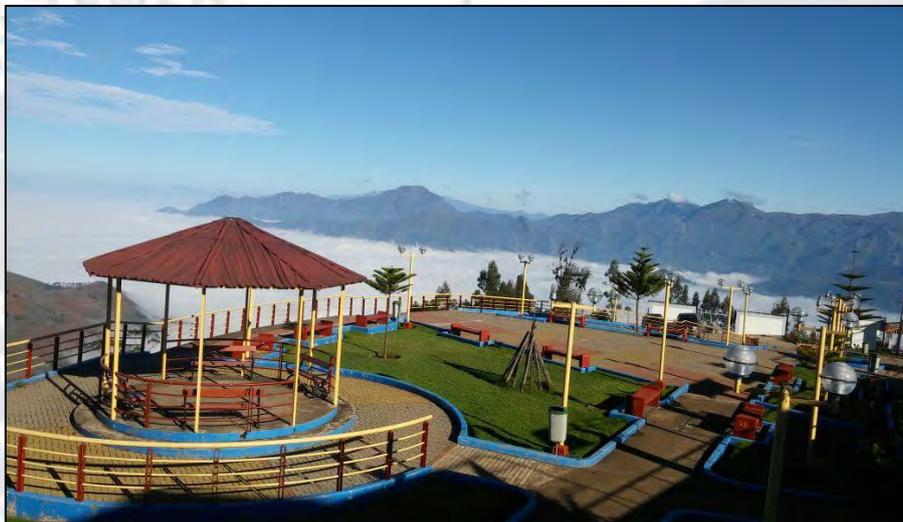


Figura 14: Visita a la ciudad de los chivos en el distrito de Usquil Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 15: Cementerio en el distrito de Usquil Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 16: Actuales casonas en el distrito de Usquil Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 17: Instalaciones del templo del distrito de Usquil, Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 18: Instalaciones del estadio municipal de Santa Rosa en el distrito de Usquil, Otuzco (diciembre, 2017)



Figura 19: Vista panorámica de los caseríos en la entrada de Otuzco (octubre, 2017)

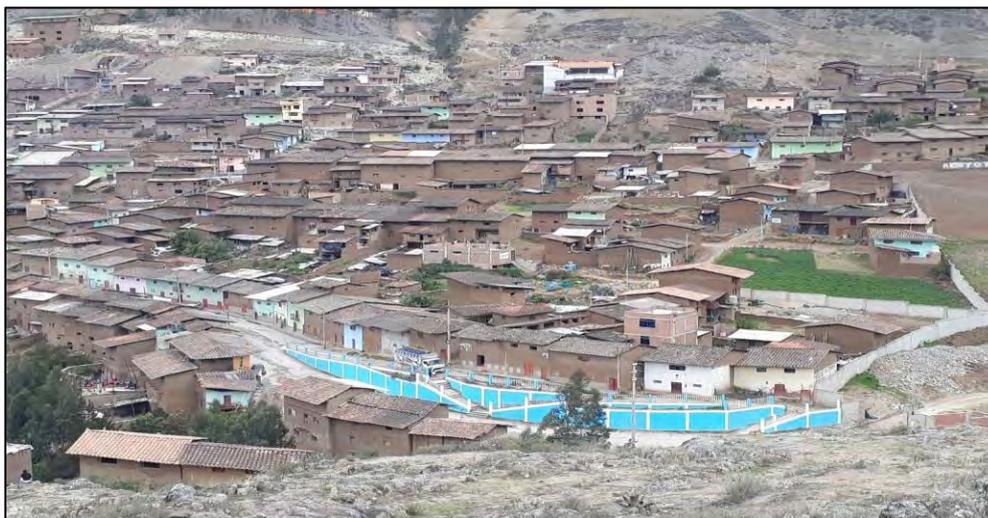


Figura 20: Vista panorámica de los alrededores de los caseríos en Otuzco (octubre, 2017)



Figura 21: Entrevista al Gerente Municipal de Otuzco: Wilfredo Rebaza (abril, 2018)



Figura 22: Visita de campo en Otuzco: Cena de equipo (diciembre, 2017)