

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Luya

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Pedro Edgar Gonzales Seabra

Víctor Hugo La Rosa Torres

Máximo Jorge Maguiña Soto

Julio Pascual Zegarra López

Asesor: Angela Carolina Pretell Pardo

Surco, agosto de 2018

Agradecimientos

A nuestra asesora Carolina Pretell y a todos nuestros profesores que nos impartieron conocimientos para nuestro desarrollo profesional y personal y que influyeron en el logro del PEA. A nuestras familias, por ser nuestro soporte en los momentos más difíciles con su aliento para seguir adelante. A todos los compañeros del MBA Gerencial Internacional de CENTRUM Católica, por su amistad brindada y experiencias compartidas durante los seis semestres de estudio.



Dedicatorias

Para mis hijos Fabiana y Matías quienes me alentaron en todo momento

Pedro Gonzales Seabra

A mis padres y hermano, quienes forjaron en mí los pilares de la vida que ahora fortalecen mi ser y a la mujer que ilumina mis días con tanto amor.

Víctor La Rosa Torres

A la memoria de mis queridos padres, Jorge y Edith. A mi esposa Elizabeth, mis hijos Jorge y Edith, con todo el amor del mundo por haber sido mi inspiración y ayudarme a que llegara este momento.

Máximo Maguiña Soto

A mis padres Humberto y Julia, a mis hermanos por formar el pilar fundamental en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo y motivación constante para el logro del MBA.

Julio Zegarra López

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el plan estratégico de la Provincia de Luya, provincia con alto potencial a desarrollar, debido a que cuenta con una gran variedad de recursos, los cuales podrían aprovecharse de mejor manera mediante los Tratados de Libre Comercio para que aporte al dinamismo de la economía nacional.

La metodología utilizada para la formulación de este plan estratégico se ha basado en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio. Para ello se revisó información bibliográfica disponible basada en fuentes confiables a partir de la cual se pudo conocer la situación actual de la provincia, después de ello, se realizó un análisis externo e interno, para establecer objetivos de corto y largo plazo los cuales se llevarán a cabo mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias, con el fin de alcanzar la visión deseada.

En ese sentido, para el 2028 la Provincia ejercerá una gobernanza líder aplicando buenas prácticas en gestión pública, que permitan promover sus principales actividades económicas, auto sostenible y generadora de oportunidades; asegurando que el uso de los recursos impacte positivamente en el medio ambiente y que repercuta en una mejor calidad de vida de los ciudadanos. El logro de la visión dependerá del cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo asimismo el Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard) permitirá monitorear el cumplimiento y medir los resultados de los objetivos a corto plazo. Mediante la aplicación del presente plan estratégico, la Provincia de Luya se consolidará como un actor fundamental de la economía nacional y mundial.

Abstract

This work develops the strategic plan of the Province of Luya, a province with a high potential to develop, due to the fact that it has a great variety of resources, which could be better exploited through the Free Trade Agreements to contribute to the dynamism of the national economy.

The methodology used to formulate this strategic plan has been based on the Sequential Model of the Strategic Process developed by Professor Fernando D'Alessio. To this end, bibliographic information based on reliable sources was reviewed, from which the current situation of the region could be known. After that, an external and internal analysis was carried out to establish short and long term objectives which will be carried out carried out through the formulation, implementation and evaluation of strategies, in order to achieve the desired vision.

In this sense, by 2028 the Province of Luya will be a leading local government applying good practices in public management, which will allow promoting its main economic activities, self-sustaining and generating opportunities; ensuring that the use of resources has a positive impact on the environment and that it has an impact on a better quality of life for citizens. The achievement of the vision will depend on the fulfillment of the short and long-term objectives, as well as the Balance Scorecard, which will monitor compliance and measure the results of the short-term objectives. Through the application of this strategic plan, the Province of Luya will be consolidated as a fundamental actor of the national and global economy.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Luya – Amazonas	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión	9
2.4 Valores	10
2.5 Código de Ética	11
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	13
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales.....	27
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Luya	29
3.2 Análisis Competitivo del País	30
3.2.1 Condiciones de los factores	30
3.2.2 Condiciones de la demanda	31
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	34
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	35

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Luya	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	40
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	42
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	47
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	47
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	49
3.5 La Provincia de Luya y sus Competidores.....	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	51
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	53
3.5.4 Amenaza de los entrantes	53
3.5.5 Rivalidad de los competidores	54
3.6 La Provincia de Luya y sus Referentes.....	55
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	55
3.8 Conclusiones	57
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	58
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2 Marketing y ventas (M)	59
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	62
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	64
4.1.5 Recursos humanos (H)	65
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	66

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	66
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	66
4.3 Conclusiones	67
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Luya y Objetivos de Largo Plazo	69
5.1 Intereses de la Provincia de Luya	69
5.2 Potencial de la Provincia de Luya	71
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Luya.....	73
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Luya (MIO)	75
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	76
5.6 Conclusiones	76
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	78
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	78
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	80
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	80
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	84
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	85
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	86
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	88
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	88
6.9 Matriz de Ética (ME)	88
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	92
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	92
6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	92
6.13 Conclusiones	95
Capítulo VII: Implementación Estratégica	96

7.1 Objetivos de Corto Plazo	96
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	96
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	100
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Luya	103
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	104
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	104
7.7 Gestión del Cambio	105
7.8 Conclusiones	106
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	108
8.1 Perspectiva de Control	108
8.1.1 Perspectiva financiera.....	108
8.1.2 Perspectiva del cliente	109
8.1.3 Perspectiva procesos internos	109
8.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	109
8.2 Tablero de Control Integrado	109
8.3 Conclusiones	109
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Luya	111
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Luya.....	111
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Luya.....	123
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Luya	123
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	124
9.5 Conclusiones	124
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	126
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	126
10.2 Conclusiones Finales	126

10.3 Recomendaciones Finales 129

10.4 Futuro de la Provincia de Luya 130

Referencias 132



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Distritos de la Provincia de Luya</i>	2
Tabla 2	<i>Población de la Provincia de Luya</i>	4
Tabla 3	<i>PEA de Amazonas y sus Provincias (Censos: 1993 – 2007)</i>	5
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	17
Tabla 5	<i>Tasa de crecimiento intercensal de la población de Luya</i>	18
Tabla 6	<i>Población, Superficie Total y agropecuaria, según departamento 2015</i>	19
Tabla 7	<i>Perú: Indicadores demográficos, estimados por quinquenios 2000-2050</i>	20
Tabla 8	<i>Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2018</i>	23
Tabla 9	<i>Exportaciones por Grupo de Productos 2007-2016 (Valores FOB Millones US\$)</i>	32
Tabla 10	<i>Productos Exportados 2016-2017 (Participación)</i>	34
Tabla 11	<i>Ranking IGC 2016-2017 Nivel Mundial</i>	35
Tabla 12	<i>Ocupación Según Agrupación (Censo 2007)</i>	44
Tabla 13	<i>PEA con características especiales de Luya (Censo 2007)</i>	45
Tabla 14	<i>Matriz de Factores Externos</i>	50
Tabla 15	<i>Análisis de la Atractividad de Luya</i>	54
Tabla 16	<i>Matriz del Perfil de Competitividad de Luya</i>	55
Tabla 17	<i>Matriz del Perfil Referencial de Luya</i>	56
Tabla 18	<i>Presupuesto y Ejecución de Ingresos de la Provincia de Luya 2016</i>	64
Tabla 19	<i>Matriz MEFI</i>	67
Tabla 20	<i>Principales Indicadores de Luya (Censo 2007)</i>	71
Tabla 21	<i>Matriz del Interés Organizacional</i>	75
Tabla 22	<i>Matriz FODA de la Provincia de Luya</i>	79
Tabla 23	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Luya</i>	81

Tabla 24	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Luya</i>	83
Tabla 25	<i>Matriz de Decisión de la Provincia de Luya</i>	87
Tabla 26	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Luya</i>	89
Tabla 27	<i>Matriz Rumelt de la Provincia de Luya</i>	90
Tabla 28	<i>Matriz Ética de Luya</i>	91
Tabla 29	<i>Estrategias vs. Objetivos a largo plazo</i>	93
Tabla 30	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	94
Tabla 31	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	97
Tabla 32	<i>Población de Luya asignada por EESS estratégico</i>	99
Tabla 33	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Luya</i>	101
Tabla 34	<i>Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Luya</i>	102
Tabla 35	<i>Acciones para Transformar la Organización</i>	106
Tabla 36	<i>Tablero de Control Integrado de la Provincia de Luya</i>	110
Tabla 37	<i>Resultado Ranking Pilar Economía 2008 – 2016 de Amazonas</i>	117
Tabla 38	<i>Población pobre y no pobre de LUYA 2009</i>	118
Tabla 39	<i>Resultado Ranking Pilar Empresas 2008 – 2016 de Amazonas</i>	119
Tabla 40	<i>Top 3 Empresas de Luya</i>	119
Tabla 41	<i>Ejecución de Gasto Provincias de Amazonas 2016</i>	120
Tabla 42	<i>Longitud de red vial por tipo de superficie de rodadura de Luya– Red Vial 2000 ..</i>	120
Tabla 43	<i>Resultado Ranking Pilar Personas 2008 – 2016 de Amazonas</i>	121
Tabla 44	<i>Resultados índice sector educación de Luya– Censo 2007</i>	122
Tabla 45	<i>Resultados índice sector salud de Luya– Censo 2007</i>	122
Tabla 46	<i>Futuro de Luya</i>	130

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Mapa Político de la Provincia de Luya	1
<i>Figura 2.</i>	Población de Amazonas y Luya (2005-2015)	3
<i>Figura 3.</i>	Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017	35
<i>Figura 4.</i>	Estado de Gobernabilidad de la Provincia de Luya 2012	40
<i>Figura 5.</i>	PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %)	41
<i>Figura 6.</i>	Participación de PEA por grandes (Censo 2007)	44
<i>Figura 7.</i>	Participación de la PEA joven de Luya	46
<i>Figura 8.</i>	Composición de Residuos Sólidos de la Provincia de Luya	49
<i>Figura 9.</i>	Estructura orgánica de la Municipalidad de Luya 2012	60
<i>Figura 10.</i>	Gráfica de Matriz PEYEA.....	82
<i>Figura 11.</i>	Matriz Boston Consulting Group del Sector de Educación en el Perú.....	83
<i>Figura 12.</i>	Matriz IE de la Provincia de Luya	84
<i>Figura 13.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de la Provincia de Luya	86
<i>Figura 14.</i>	Organigrama Propuesto de Luya	103
<i>Figura 15.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Global 2016 - 2017.....	113
<i>Figura 16.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016	114
<i>Figura 17.</i>	Resultados Generales del ICRP 2014 al 2016.....	115
<i>Figura 18.</i>	Estructura del ICR	116

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.

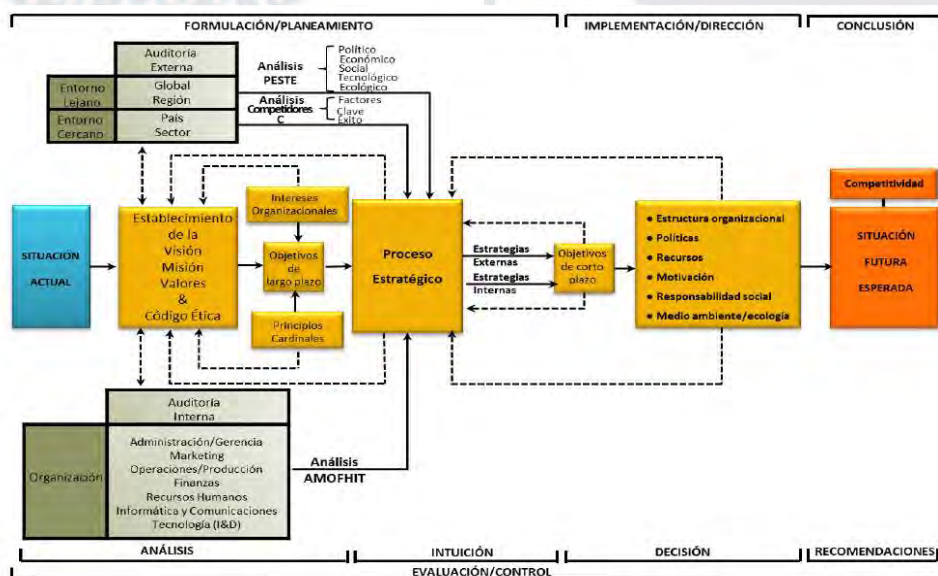


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

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

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

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

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

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

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

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

El presente capítulo expone el análisis general de la provincia de Luya perteneciente a la región Amazonas, en el cual se resaltan sus principales características, así como la información actualizada de los últimos años en el desarrollo del sector económico, social, tecnológico, educativo, entre otros aspectos; que permitirán orientar el horizonte de la provincia, y crear estrategias que permitan mitigar las debilidades y amenazas.

1.1 Situación General

La Provincia de Luya fue creada mediante Decreto el 5 de febrero de 1861 durante el gobierno del presidente Ramón Castilla. Luya es una de las siete provincias que conforman la región Amazonas, ubicada en la zona nororiental del Perú. Corresponde al 8.25% de la superficie total de la región Amazonas. La capital de la Provincia de Luya es la ciudad de Lamud, localizada a 2,307 metros sobre el nivel del mar. Luya cuenta con una superficie de $3,236.68 \text{ km}^2$, en la cual se encuentran tres pisos altitudinales: puna, quechua y valle tropical. La Figura 1, muestra el mapa político de la provincia de Luya, limita por el norte con



Figura 1. Mapa Político de la Provincia de Luya
Tomado Perú Top Tours. Recuperado de
<http://www.perutoptours.com/index01amluymapa.html>

la Provincia de Utcubamba; por el este con la Provincia de Bongará; por el sur con la Provincia de Chachapoyas; y por el oeste con el departamento de Cajamarca.

Geopolíticamente, la provincia de Luya se encuentra conformada por veintitrés distritos, como se detallan en la Tabla 1. El territorio de Luya se extiende entre los ríos Marañón y Luya, se caracteriza por ser muy accidentada con diversidad de pisos que varían desde 500 a 3,800 msnm, correspondiendo a la ecorregión de la selva alta según la clasificación de Antonio Brack (Comeca, 2015). El territorio de Luya comprende tres regiones naturales: (a) suni o jalca, (b) quechua, y (c) yunga fluvial o temple, lo que permite que la Provincia de Luya cuente con un gran potencial en cuanto a recursos naturales y culturales (INEI, 2015).

Tabla 1

Distritos de la Provincia de Luya

Nº	DISTRITOS
1	Lamud
2	Camporredondo
3	Cocabamba
4	Colcamar
5	Conila (Cohechán)
6	Inguilpata
7	Longuita
8	Lonya Chico
9	Luya
10	Luya Viejo
11	María
12	Ocalli
13	Ocumal (Collonce)
14	Pisuquia (Yomblón)
15	Providencia
16	San Cristobal (Olto)
17	San Francisco Del Yeso
18	San Jerónimo (Paclas)
19	San Juan De Lopecancha
20	Santa Catalina
21	Santo Tomas
22	Tingo
23	Trita

Nota. Información tomada del Compendio Estadístico Amazonas 2017. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1487/libro.pdf

De acuerdo a información estadística del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] durante el periodo de 2005 al 2015, la población de la región Amazonas en promedio correspondió el 1.40% de la población total peruana, y la población de la Provincia de Luya en promedio registró el 12.65% de participación del departamento de Amazonas. Luya ha mostrado un crecimiento poblacional hasta el año 2008, después registró una tasa decreciente de -0.25% para el año 2015, como se aprecia en la siguiente Figura 2.

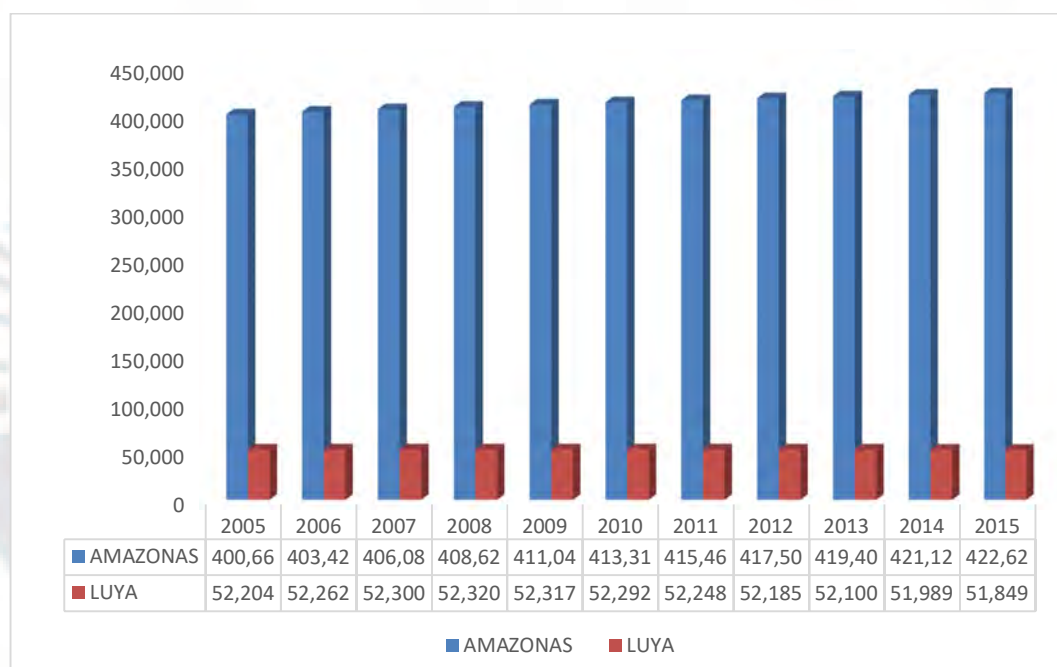


Figura 2. Población de Amazonas y Luya (2005-2015)

Adaptado de Estimaciones y Proyecciones de Población por Instituto Nacional de Estadística e Informática (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

Los distritos más poblados de la Provincia de Luya son Camporredondo, Pisuquia, la ciudad de Luya, Ocalli, Ocumal, Santo Tomás, entre otros, con más de tres mil habitantes registrados en el 2015, como se detalla en la Tabla 2. La población registrada por sexo representa el 54% hombres y 46% mujeres en promedio para el periodo del 2012 al 2015. El mayor porcentaje de la población de la provincia de Luya, se encuentra en el rango de 0 a 14 años. El número de nacimientos registrados para el periodo del 2008 y 2017 fue de 1,081, con una tendencia decreciente (INEI, 2017).

Tabla 2

Población de la Provincia de Luya

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

Nota. Adaptado de Estimaciones y Proyecciones de Población. INEI, 2007
(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

De acuerdo con los principales indicadores elaborados por el Instituto Nacional Estadística e Informática (2007), la Provincia de Luya registró una población de 51,849 habitantes en 2015, la densidad poblacional de Amazonas es 10.83 *Hab/km²*, mientras que para la Provincia de Luya la densidad poblacional es de 16.05 *Hab/km²*, es la tercera Provincia con mayor densidad poblacional de la Región Amazonas.

La región Amazonas tiene una participación del PBI nacional del 0.6% en promedio. En el año 2015 el PBI fue de 2'797,856 miles de nuevos soles (a precios constantes del 2007). Las actividades que tienen mayor participación en el PBI de Amazonas para el año 2015 son la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (32.97%); Otros servicios (18.59%);

Comercio (11.40%); Construcción (10.93%), entre otros, cabe destacar que en la actualidad el sector turismo dentro de otros servicios está tomando gran dinamismo en las regiones con atractivos turísticos políticas de promoción del gobierno peruano (INEI, 2017).

La población económicamente activa (PEA), conforme a información de los Censos de 1993 y 2007, para la Provincia de Amazonas fueron de 104,127 y 126,348 con una tasa de crecimiento de 1.4%, como se aprecia en la siguiente Tabla N° 3, la Provincia de Luya es la cuarta Provincia de Amazonas con mayor PEA (Municipalidad Provincial de Luya, 2012).

Tabla 3

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

Provincias	Población Económicamente Activa (PEA)		Tasa de crecimiento Promedio Anual de la PEA
	Censo 1993	Censo 2007	
Total	104,125	126,348	1.4
Chachapoyas	14,783	19,254	1.9
Bagua	21,072	24,541	1.1
Bongara	6,025	10,170	3.7
Condorcanqui	9,127	10,630	1.1
Luya	14,490	15,614	0.5
R. De Mendoza	7,348	9,644	1.9
Utcubamba	31,280	36,495	1.1

Nota tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”. INEI 2007 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

Los indicadores de pobreza registrados en la provincia de Luya, mostró el rango de pobreza para el año 2009 de 66.4%, de acuerdo a este índice la población aún se encuentra con bastante necesidad de ser atendidos por el estado y que existan políticas y estrategias que dinamicen la Provincia. Así mismo, la desnutrición crónica para el año 2009 registro el 30.6% en población mayor a cinco años, cifra que se convierte en un reto para el apoyo y el desarrollo de políticas de salud y económicas de las instituciones públicas. La región Amazonas cuenta con el 59.8% como pobres y 40.2% como no pobres, en la Provincia de Luya el 66.4% de la población se encuentra en el rango de pobres mientras que el 33.6% se encuentran como no pobres. Los distritos más pobres de la Provincia de Luya son Luya

Viejo, Tingo e Inguilpata (INEI, 2009). En servicios básicos el 72.4% no tiene agua potable, el 65.6% no tiene desagüe y el 48.9% no tiene alumbrado (INEI 2007).

Los principales recursos naturales que predominan en la región Amazonas aún no han sido explorados en su totalidad, las actividades económicas aún se encuentran incipientes o en formación como es el caso del Turismo, la agricultura es especializada en el café, cacao, papa, maíz, trigo y cebada. El principal atractivo turístico de la región Amazonas, es la Fortaleza de Kuélap ubicada en el distrito de Tingo de la Provincia de Luya, reconocida por su conjunto arquitectónico de piedra de grandes dimensiones y sus 505 recintos interiores de estilo ceremoniales, administrativos, de control, defensa y vivienda. La Fortaleza de Kuélap, cuenta con una impresionante muralla compuesta por puestos de vigilancia, un torreón, tres estrechos ingresos en forma de embudo donde solo puede acceder el ingreso de una sola persona a la vez. Entre los paisajes culturales, Comeca (2015) los clasifica en restos arqueológicos como: (a) Fortaleza de Kuélap, (b) Sarcófagos de Karajía, (c) El Gran Vilaya, (d) Mauseleos de Revash, (e) El Pueblos de los Muertos, (f) Wanglic, (g) Sholón, (h) Kacta, (i) Ayacahaqui, (j) Chanqui, y (k) Chepta.

Actualmente, existe la promoción turística en los recintos turísticos por instituciones públicas y privadas, debido a la inauguración del Teleférico de Kuélap, el cual permitirá transportar hasta mil personas por hora utilizando 26 cabinas. Los principales paisajes naturales de la Provincia de Luya son; (a) Caverna de Kiocta, impresionante por su extensión y amplitud; (b) Valle de Huaylla Belén, con una extensión de 16 km y desplazamiento de forma meándrica lo que lo hace atractivo; (c) Cavernas de Vaquin, atractivo por presentar un ecosistema único; (d) Laguna de Chilmal, característica por su forma redonda ovoide; y (e) Cataratas de Tincas.

El nivel tecnológico de la Provincia de Luya tiene indicadores bajos, según el Censo del año 2007, sólo el 11.9% de la población tiene acceso a telefonía fija, el 1.1% de los

hogares cuentan con televisión por cable, el 4.8% de los hogares cuentan con internet. Sin embargo, la telefonía celular muestra una gran participación con 91.20% en los hogares de Luya.

El sistema de red vial de Luya corresponde al 10.61% de la región Amazonas, de los cuales el 30% corresponde a la red vial departamental y el 70% a la red vial vecinal encontrándose la tercera parte sin asfaltar, aunque existen medidas gubernamentales de ampliación de red y acceso a la tecnología de la información, estas se encuentran en su nivel insipiente con la necesidad de realizar mayor inversión y capacitación en el adecuado uso de la infraestructura (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2000). El 35% de la red vial en la provincia de Luya es trocha.

1.2 Conclusiones

De acuerdo a las características señaladas, la región Amazonas presenta potencialidades en sus recursos naturales; sin embargo, los indicadores presentados indican el bajo desarrollo que mantiene la población, aún más aguda se presentan en la provincia de Luya. Los 23 distritos que conforman la Provincia de Luya se encuentran con un porcentaje de pobreza mayor a 50%, lo que demuestra sus debilidades en infraestructura, capacitación, manejo de recursos, índices de desarrollo e inclusión.

Dado sus recursos naturales, la Provincia de Luya cuenta con los recursos necesarios para contrarrestar los bajos índices económicos y sociales, tal es el caso en la inversión y políticas que se ejecute en las actividades agropecuarias y turísticas. El mayor atractivo turístico de toda la región Amazonas, la Fortaleza de Kuélap, se debe intensificar en estrategias en el turismo y mejorar la competitividad de las actividades que se relacionan con ésta. Asimismo, a fin de alcanzar los niveles deseados se requiere el compromiso y ejecución de inversión en educación, salud y alimentación para mejorar la calidad de las actividades y el bienestar de la población de Luya como de la región Amazonas.

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

El presente capítulo expone el horizonte de la provincia de Luya en diez años, para lo cual se presentan la misión y visión como base para la formulación e implementación, y controlar los objetivos de corto y largo plazo que permitan alcanzar la situación futura deseada. Para ello, todas las decisiones y acciones ejecutadas se basarán en el código de ética que permita establecer un marco sobre el cual se deberá desarrollar el planeamiento con el fin de lograr la visión de la provincia.

2.1 Antecedentes

La Provincia de Luya es una de las siete Provincias que pertenecen a la región Amazonas, se localiza en el sector nororiental del Perú, reconocida como la Capital Arqueológica de la Región Amazonas, y como una de las maravillas del Perú por la Fortaleza de Kuélap, dado que alberga recintos arqueológicos como edificaciones religiosas, de seguridad, vigilancias y murallas, entre otros Creada en el año 1861, durante el gobierno del presidente Ramón Castilla.

Luya, es una de las regiones más pobres del país. En la región Amazonas, según el índice de Desarrollo Humano – IDH de las Naciones Unidas del año 2007, registró un rango de 0.5738 (rango de 0 a 1), y el de la Provincia de Luya fue de 0.5657, éstas cifras aún se muestran críticas y el bienestar de la población se hace cada vez un mayor reto. Por ello, instituciones públicas y privadas trabajan en forma paralela como articulada para dinamizar las potenciales actividades económicas para establecer estrategias que fomenten el desarrollo y la competitividad.

En esa dirección, en primera línea se encuentra el estado mediante los órganos descentralizados que direccionan el ordenamiento territorial y la asignación de recursos para la ejecución de diversos proyectos de inversión pública en infraestructura de transporte, vivienda, educación, salud, turismo, agricultura y seguridad entre otros. Asimismo, las

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

2.2 Visión

Para la formulación de la visión propuesta del presente Plan Estratégico, se considera la definición según D'Alessio (2015) el cual señaló “la visión es la definición deseada del futuro, que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura.” (p.61). De la misma manera, señaló “una visión debe cumplir las siguientes características (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización” (p.61).

La visión propuesta para la Provincia de Luya es la siguiente:

“Para el 2028, ser una provincia reconocida como uno de los principales destinos turísticos, productor de café orgánico y cacao de calidad que permita su comercialización a nivel nacional e internacional. Además, con el dinamismo de la inversión privada y pública, generación de empleo, con cuidado del medio ambiente, Responsabilidad social e incrementar el Índice de Desarrollo Humano de sus habitantes”.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2015) señaló que “la misión, es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada y responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? Una

buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe hacerse, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar en su función administrativa” (p. 62).

La misión propuesta para la Provincia de Luya es la siguiente:

“Somos órgano rector del desarrollo integral y sostenible, desarrollo socio económico con identidad propia, competitivos en la producción de café y cacao y sus derivados con valor agregado, a nivel nacional como internacional. Ser una atractiva propuesta turística para el público en general fomentando el ecoturismo, y turismo de aventura, con un óptimo enfoque de atención al cliente y de alta calidad, asegurando experiencias positivas para los turistas con responsabilidad social y desarrollo sostenible”.

2.4 Valores

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

1. La equidad, se sustenta en la acción de propender intencionalmente a facilitar el acceso a las oportunidades de distribuir y redistribuir los recursos que se generen socialmente, con la finalidad que todos y todas se beneficien del desarrollo y se reduzca paulatinamente las brechas entre los estratos económicos y del poder de la población.
2. La solidaridad, principio noble de la dimensión humana que coloca a la persona, sus instituciones y organizaciones en la posibilidad de aprovechar las oportunidades compartiendo el bienestar colectivo.
3. La transformación, es el cambio permanente que asumen las personas para contribuir en el incremento de la calidad de vida y en una mejor gobernabilidad.

4. La confianza, tolerancia y respeto, en todos los niveles de relacionamiento institucional: entre los miembros del Gobierno Regional, así como con los ciudadanos, las organizaciones e instituciones regionales.

2.5 Código de Ética

La Provincia de Luya como toda institución pública se basa en la Ley del Código de Ética de la Función Pública para la eficiente gestión administrativa de los servidores públicos (Ley N° 27815, 2002).

Para la formulación del presente plan estratégico de la Provincia de Luya se ha inspirado en los siguientes códigos:

- Participación, garantizando y asumiendo que todos los ciudadanos y ciudadanas de la Provincia tienen el derecho y el deber de participar en los asuntos de la gestión pública, directamente o por medio de sus representantes elegidos.
- Transparencia, entendida como la claridad y sinceridad en la gestión y transmisión de información y la facultad de los ciudadanos de acceder a ella, como valor obligatorio, para generar confianza y buena imagen institucional que buscamos.
- Eficiencia, por el uso racional de los recursos materiales y financieros; así como su prudente y adecuada colocación y uso bajo criterios cuantificables explícitamente.
- Eficacia, en que los procesos de gestión respondan a los objetivos de planes de desarrollo concertados; y su preocupación radique en la funcionalidad y calidad del aparato público
- Legitimidad, lo que supone, actuar con respeto a la ley y a la misión institucional, la preocupación por el accionar cotidiano que hacemos frente a

la sociedad regional, y la capacidad de respuesta institucional, como un todo, ante el entorno turbulento.

- Subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer las distintas funciones que le competen al Estado. Por consiguiente, el gobierno nacional no puede asumir competencias que corresponden directamente al gobierno regional y éste a su vez, no debe involucrarse en acciones que pueden ser ejecutadas por los gobiernos locales, evitando la duplicidad de funciones.

2.6 Conclusiones

El presente capítulo presentó las bases que permiten afianzar el planeamiento estratégico de la Provincia de Luya, debido a que es necesario tener claro el punto de partida y la dirección a seguir para alcanzar los objetivos y metas deseadas. Actualmente, se propone la misión y visión que incorpora las potencialidades que se pretenden explorar en el presente plan estratégico, con base generado por los valores y el Código de Ética de la provincia, parte esencial que servirá para establecer y realizar las estrategias adecuadas. Por lo tanto, es vital que los pobladores y las autoridades interioricen estos valores y desarrollen esta misión y visión que ha sido pensada para el bienestar común de la provincia.

De igual manera, se debe tener claro que, la visión es el horizonte que guía el futuro de una organización, para lo cual la visión de la Provincia de Luya ha sido determinada para un horizonte de 10 años. La misma busca el desarrollo de su población como eje principal, siendo reconocida internacionalmente por todos sus atractivos turísticos y el cultivo orgánico de café y cacao. Por otro lado, la misión para la Provincia de Luya pretende promover el desarrollo sostenible de su población enfocado en impulsar el turismo y la utilización de sus recursos naturales, incentivando la inversión privada y generando exportaciones con valor agregado, que contribuirán al crecimiento de la provincia.

Capítulo III: Evaluación Externa

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

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Es necesario considerar que la posición estratégica de un determinado lugar va a estar determinada por evaluaciones geoestratégica y económica de las naciones en un contexto mundial, teniendo la importancia de analizar las relaciones internacionales. Hartmann en su obra “The relations of nations (1957/1983) citado por D’Alessio (2015) plantea una determinación del análisis externo del planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional, considera tres aspectos fundamentales que se relacionan en el proceso estratégico, cuyas tres grandes dimensiones se deberán evaluar con sutileza en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales están definidos como los deseos e intereses de cada país que son establecidos y velados por las autoridades máximas de cada gobierno y en concordancia con lo establecido por la constitución o ley que rige el país. De acuerdo a Hartmann (citado por D’Alessio, 2015) los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados.

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

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

Derechos fundamentales y de dignidad de las personas. Son componentes fundamentales para lograr un alto nivel de desarrollo humano y económico del país. Lo que se desea lograr es hacer un ejercicio efectivo de los derechos humanos con inclusión social de aquellas poblaciones vulnerables. Mediante la obtención de los derechos fundamentales, estableciendo objetivos tales como la vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales, cuya justicia deberá de ser autónoma e independiente, transparente, confiable, moderna, eficiente, eficaz y predecible, además de consolidar la institucionalidad democrática y la participación política, reducción de la injusticia, pobreza en su más alta expresión (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Oportunidades y acceso a los servicios (Equidad y justicia social). Este segundo eje se concentra en garantizar el acceso a los servicios básicos como agua potable, salud y saneamiento de manera eficiente y equilibrada, asegurando su disponibilidad hacia los servicios de calidad en función a los derechos de la población bajo condiciones equitativas y sostenibles, brindando equidad y justicia social. La diversidad de objetivos como: acceso equitativo a una educación integral, el otro objetivo será el acceso a una educación integral permitiendo el desarrollo personal de los miembros de la organización en el desarrollo de la capacidades humanas en sociedad; el acceso universal a utilizar los servicios integrales de salud con calidad y seguridad alimentaria incidiendo en la nutrición de las madres gestantes e

infantes en su primer año de vida, el siguiente acceso está gestionado hacia las formas de vivienda va a tener la cual deberá de estar en un proceso de una evolución constante, otro acceso inalienable son los servicios adecuados de agua, electricidad incluyendo sistemas de descarga de aguas servidas a lugares acondicionados, para finalmente los habitantes deberían de ser los beneficiarios de obras de bien social, convirtiendo estos en bienes y servicios y poder hacer negocios con los mercados interno y externo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

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

Economía diversificada, competitividad y empleo (Competitividad del país). El cuarto eje desarrollará para el 2021 con proyección hacia el 2028, de acuerdo a las condiciones establecidas, en la generación de una economía sostenible, sólida y diversificada, englobada en un escenario integral de inversión pública y privada con crecimiento sostenible hacia el futuro, con generación de empleo digno con calidad de vida y bienestar en beneficio de las poblaciones de los distritos inmersos en la Provincia de Luya – Lamud. El objetivo fundamental es generar políticas estables y con planeamiento adecuado en el corto, mediano y largo plazo, en el crecimiento económico sostenible, competitivo, rentable y productivo, aplicando responsabilidad social con valor compartido, para tener seguridad en las inversiones con mercados financieros transparentes para facilitar la inversión de proyectos en beneficio de la Provincia, región y país (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

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

infraestructura económica adecuada de calidad, productiva, descentralizada y de uso público. Este escenario genera mayor desarrollo en las regiones del país teniendo como resultado la integración nacional con mayor crecimiento y reducción y/o eliminación de la pobreza. Los objetivos son generar infraestructura económica productiva, descentralizada, planificada, actividad industrial diversificada con valor agregado competitivo en sectores como el minero, agrario, pesquero y turístico con ventaja competitiva, fortaleciendo la inversión privada y la pública direccionada hacia el mejoramiento de los niveles de vida de pobreza extrema principalmente en la zona rural reduciendo la migración hacia las grandes urbes, estableciendo acciones de planificación sostenible (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

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

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

En consideración a los lineamientos de la nación detallados y en dirección a los objetivos nacionales se presenta la Tabla 4, Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de acuerdo a seis grandes de interés nacional: (a) Economía, competitividad y empleo; (b) Seguridad

Nacional; (c) Oportunidades e inclusión; (d) Democracia y estado de derecho; (e) Preservación de los recursos naturales y medio ambiente; y (f) Desarrollo regional.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

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

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por D’Alessio, 2015. México. F. México: Pearson.

En alineación a los intereses nacionales, la provincia de Luya se encuentra inmersa en alcanzar los objetivos nacionales y de esta manera contar con las mismas condiciones que otras provincias y regiones, para que la población alcance mayor bienestar y alcance mayor nivel de competitividad.

3.1.2 Potencial nacional

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

Demográfico. En los últimos años la población peruana se ha caracterizado por el crecimiento poblacional, sobre todo en las grandes ciudades urbanas. Según la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], de acuerdo a los Censos de Población y Vivienda, como se puede apreciar en la Tabla 5, la tasa de crecimiento se mostró decreciente siendo 1.6% en el último Censo del 2007. En el 2017, la población estimada peruana fue de 31,826,018 personas, con un crecimiento poblacional de 1.1%, la esperanza de vida es de 75 años.

Tabla 5

Tasa de crecimiento intercensal de la población de Luya

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

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007. Recuperado de http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf

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

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

Tabla 6

Población, Superficie Total y agropecuaria, según departamento 2015

Departamento	Población 2015	Superficie total (Km2)		Superficie Agropecuaria (Km2)		Superficie Agropecuaria/ Superficie Territorial (%)
		Total	(%)	Total	(%)	
Total	31'151,643	1'285,215.60	100.0	387,424.65	100.0	30.1
Puno	1'415,608	71,999.00	5.6	44,644.74	11.5	62.0
Loreto	1'039,372	368,799.48	28.7	32,502.38	8.4	8.8
Cusco	1'316,729	71,986.50	5.6	26,665.67	6.9	37.0
Junín	1'350,783	44,328.80	3.4	24,237.90	6.3	54.7
Ucayali	495,511	102,399.94	8.0	23,219.09	6.0	22.7
Ayacucho	688,657	43,814.80	3.4	22,469.88	5.8	51.3
Lima	9'834,631	34,828.12	2.7	20,024.29	5.2	57.5
Arequipa	1'287,205	63,345.39	4.9	19,652.70	5.1	31.0
Piura	1'844,129	35,657.50	2.8	18,958.78	4.9	53.2
Amazonas	422,629	39,249.13	3.1	17,662.79	4.6	45.0
Apurímac	458,830	20,895.79	1.6	15,737.92	4.1	75.3
Huancavelica	494,963	22,131.47	1.7	14,852.97	3.8	67.1
Huánuco	860,548	37,021.07	2.9	14 793.97	3.8	40.0
Cajamarca	1'529,755	33,304.32	2.6	14,092.92	3.6	42.3
San Martín	840,790	51,305.78	4.0	13,230.17	3.4	25.8
Áncash	1'148,634	35,889.91	2.8	13,019.24	3.4	36.3
La Libertad	1'859,640	25,499.90	2.0	10,572.01	2.7	41.5
Pasco	304,158	25,025.84	1.9	10,027.60	2.6	40.1
Lambayeque	1'260,650	14,479.52	1.1	6,910.70	1.8	47.7
Madre de Dios	137,316	85,300.54	6.6	6,613.44	1.7	7.8
Tacna	341,838	16,075.89	1.3	6,258.07	1.6	38.9
Ica	787,170	21,327.83	1.7	5,995.03	1.5	28.1
Moquegua	180,477	15,733.97	1.2	5,045.90	1.3	32.1
Tumbes	237,685	4,669.20	0.4	228.48	0.1	4.9
Provincia Constitucional del Callao	1'013,935	145.91	0.0	8.01	0.0	5.5

Nota. Tomado del Boletín “Estado de la Población Peruana 2015” del INEI.

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

La estimación de población peruana y sus principales indicadores demográficos se muestran en la Tabla 7, según el Informe “Perú: estimaciones y proyección de la población, 1950 – 2050 Urbana – Rural 1970 – 2025”. De acuerdo a los resultados, se indicó que la población muestra una tasa de crecimiento al 2050 de 5.03%, la tasa de natalidad o número de nacimientos muestra una tendencia decreciente, la esperanza de vida muestra una

Tabla 7

Perú: Indicadores demográficos, estimados por quinquenios 2000-2050

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	QUINQUENIOS									
	2000- 2005	2005- 2010	2010- 2015	2020- 2025	2025- 2030	2030- 2035	2035- 2040	2035- 2040	2040- 2045	2045- 2050
FECUNDIDAD										
Nacimientos anuales:										
B (en miles)	628	616	607	598	584	592	593	590	585	581
Tasa bruta de natalidad:										
b (por mil)	23.3	21.27	19.61	18.14	16.76	16.17	15.5	14.82	14.22	13.75
Tasa global de fecundidad	2.86	2.59	2.38	2.22	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1
Tasa bruta de reproducción	1.4	1.26	1.16	1.08	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02	1.02
Tasa neta de reproducción	1.3	1.19	1.1	1.03	0.98	0.98	0.99	0.99	0.99	0.99
MORTALIDAD										
Muertes anuales:										
D (en miles)	166	173	184	197	213	238	266	297	330	363
Tasa bruta de mortalidad:										
d (por mil)	6.15	5.99	5.94	5.99	6.12	6.51	6.96	7.46	8.02	8.58
Esperanza de vida al nacer:										
Ambos sexos	69.82	71.23	72.53	73.75	74.87	75.59	76.29	76.95	77.56	78.13
Hombres	67.34	68.68	69.93	71.08	72.14	72.86	73.56	74.22	74.83	75.4
Mujeres	72.42	73.9	75.27	76.55	77.73	78.46	79.16	79.82	80.43	81
Tasa de Mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	33.4	28.7	25.4	22.6	20.7	18.7	17.2	16.2	15.5	15
CRECIMIENTO NATURAL										
Crecimiento anual:										
B-D (en miles)	462	443	423	401	371	354	327	293	255	218
Tasa de crecimiento natural:										
b-d (por mil)	17.15	15.28	13.67	12.15	10.64	9.66	8.54	7.36	6.2	5.17
MIGRACIÓN INTERNACIONAL */										
Migración neta anual										
M (en miles)	-60	-40	-20	-10	-10	-6	-6	-6	-6	-6
Tasa de migración neta:										
m (por mil)	-2.23	-1.38	-0.65	-0.3	-0.29	-0.16	-0.16	-0.15	-0.15	-0.14
CRECIMIENTO TOTAL										
Crecimiento anual:										
B-D+(-)M (en miles)	402	403	403	391	361	348	321	287	249	212
Tasa de crecimiento total:										
b-d+(-)m (por mil)	14.92	13.9	13.02	11.85	10.35	9.5	8.38	7.21	6.05	5.03

Nota. Tomado de “Perú: estimaciones y proyección de la población, 1950 – 2050, Urbana – Rural 1970 – 2025
Instituto de Estadística e Informática
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)

tendencia creciente para ambos sexos; sin embargo, el índice de la esperanza de vida de la mujer es mayor a la de los hombres. En cuanto a la fecundidad, la tasa neta de reproducción al 2050 es de 0.99%, la mortalidad para el 2050 se estima una tasa 8.58% por cada mil, la tasa de migración internacional muestra para 2050 una tasa decreciente de -0.14% por cada mil.

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

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

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

La Región de la Sierra abarca un 32% del territorio del Perú, el clima de la Sierra es por lo general seco, con pocas precipitaciones y días soleados. En los otros meses suele ser lluvioso, lo cual aumenta el caudal de los ríos que descienden de los Andes a la Costa y a la cuenca del Amazonas. A diferencia de la Costa y Selva, en la Sierra la temperatura llega a varios grados bajo cero, por su altura. En lugares más elevados, en las punas, las condiciones climáticas son difíciles para el desarrollo de la vida. El ancho de la Sierra oscila entre 80 y 260 Km. Cerca de 40 de sus montañas, pasan los 6 mil metros.

El Perú cuenta con atractivas características geográficas en las que destaca el río más caudaloso del mundo el Río Amazonas, el Huascarán en la Cordillera Blanca a 6,768 msnm, el río más largo de Perú es el río Ucayali, el lago navegable más alto del mundo es el lago Titicaca y la isla más grande del litoral peruano es la Isla San Lorenzo en el Callao con 16,48 km². La diversidad geográfica permite albergar diferentes especies de flora y fauna dependiendo de sus características de crecimiento.

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

La economía peruana en el 2016 se encontró en una fase de aceleración económica pero inestable debido al comportamiento de la producción minera y su contracción por tercer año sin generar empleo, con ello se estima el crecimiento potencial económico en 3.7% con una contribución negativa de la productividad total de los factores y con la aplicación de medidas estructurales se estima que la contribución de los factores sea nula. En el primer trimestre del 2017, el PBI creció 2.1% en comparación al último trimestre del 2016 debido a los retrasos de los proyectos e infraestructura, moderación de la producción minera, y por los

efectos negativos del fenómeno del Niño, el sector pesquero tuvo un mayor dinamismo por el buen desempeño en la pesca de anchoveta y la recuperación esperada de la biomasa (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

La Tabla 8, presenta las variaciones porcentuales del PBI por sectores económicos, el PBI en el año 2016 tuvo una variación de 3.9%, según las proyecciones del Banco Central de Reserva para el cierre del 2017 y 2018, se estiman variaciones crecientes alcanzando una variación de 4.2%. Se estima mayor crecimiento en el sector agropecuario y construcción debido a las medidas de impulsa para contrarrestar los efectos negativos del fenómeno del Niño.

Tabla 8

Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2018

	2016		I Trim.	2017*		2018*	
	I Trim.	Año		RI Mar. 17	RI Jun. 17	RI Mar. 18	RI Jun. 18
Agropecuario	2,5	2,0	-0,8	2,5	2,2	4,9	4,6
Agrícola	3,0	0,7	-4,6	1,7	1,3	5,4	4,8
Pecuario	1,8	3,9	4,2	3,7	3,5	4,2	4,2
Pesca	1,8	-10,1	37,9	13,6	34,0	20,4	5,5
Minería e hidrocarburos	15,7	16,3	4,1	6,9	4,3	5,9	7,1
Minería metálica	25,0	21,2	3,9	6,9	4,5	5,9	6,5
Hidrocarburos	-18,5	-5,1	5,3	6,8	3,5	6,4	9,8
Manufactura	-2,7	-1,5	1,7	2,2	2,3	3,8	3,2
Recursos primarios	1,3	-0,5	11,5	6,8	11,8	6,7	4,0
Manufactura no primaria	-4,2	-2,0	-1,0	0,8	-0,9	3,0	3,0
Electricidad y agua	10,3	7,3	1,0	4,6	3,1	4,5	4,5
Construcción	2,1	-3,1	-5,3	1,8	-0,7	6,0	8,0
Comercio	2,8	1,8	0,1	2,4	1,7	3,3	3,5
Servicios	4,4	3,9	3,0	3,4	2,9	3,5	3,4
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4,5	3,9	2,1	3,5	2,8	4,1	4,2
Nota:							
PBI primario	10,3	9,8	4,4	6,0	5,3	6,0	6,1
PBI no primario	3,0	2,3	1,4	2,9	2,0	3,6	3,7

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

Tecnológico – científico. El Perú es uno de los países con bajo uso de las Tecnologías de la Información (TIC) manteniéndose en la misma posición y continúa rezagado entre los

países de la región. De acuerdo con el Informe Global de la Tecnología de la Información 2016 de la World Economic Forum (WEF), las económicas líderes como Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos son las que presentan mayor impacto económico de las inversiones en tecnología de la información y comunicación (TIC), demostrando una temprana inversión y adopción de estas herramientas en un contexto favorable de su economía.

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

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

Entre las principales tareas a realizar es la de articular todos los organismos y recursos del sector en función de los objetivos y políticas nacionales de desarrollo establecidos dentro de las leyes que rigen el gobierno y en particular en el marco del "Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021"

(CONCYTEC), que propone poner estas herramientas al servicio de los objetivos de desarrollo sostenido del país. Se trata de un Plan elaborado con criterio participativo y descentralizador y con la colaboración activa de todos los miembros del sistema.

El objetivo del PNCTI 2006 – 2021 es asegurar la articulación y concertación entre los actores del SINACYT, enfocando sus esfuerzos para atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas prioritarias, con la finalidad de elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente. Se busca convertir al SINACYT en un instrumento interinstitucional coherente, dinámico y eficaz 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. De esta manera se podría acceder a los beneficios de la globalización para lograr una mejor calidad de vida para los peruanos, dentro de una sociedad más justa, productiva y solidaria. En ese sentido y en aras de incentivar el desarrollo tecnológico el estado se encuentra realizando alianzas y sinergias con otras instituciones que permita acceder y tener un mayor conocimiento en este ámbito como la suscripción del Convenio de Cooperación en Ciencia, Tecnología e Innovación con Chile, brindar herramientas de apoyo a la investigación en biodiversidad en diferentes regiones, eventos realizados para impulsar los negocios e inversión con base tecnológica, encuentros macro regionales, proyectos de adaptación al cambio climático, entre otros.

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

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

Psicológica y sociológicamente, la creciente incorporación del Perú al mercado global, a los espacios y bloques económicos regionales, determina una preocupación cada vez mayor por adecuar la marcha de la población de las diferentes zonas geográficas y brindar las mismas oportunidades, servicios y alcances. Poco a poco, las instituciones se encuentran concientizando la formalización de nuevas organizaciones dentro de los distintos tipos de negocios, de alguna manera regulada según el sector al que se dirige o integra.

En general, existe una creciente cultura por generar esfuerzos sobre todo en los sectores de la administración pública y actualizar normas reguladoras de salud, preservación del medio ambiente, responsabilidad social y desarrollo sostenible en correspondencia con las obligaciones que está contrayendo el Estado Peruano ante la comunidad internacional y los estados u organizaciones internacionales con los que procesa acuerdos comerciales y de integración económica.

Asimismo, la población se encuentra siguiendo las corrientes de fortalecimiento de salud integral, buenas prácticas, redes sociales, nuevos estilos de vida, recreación y ocio, entre otros. Según el nivel socio económico (NSE) el informe de Promperú y APEIM, en el Perú el 2% pertenece al NSE A, 10.7% al NSE B, 25.8% al NSE C, el 24.2% al NSE D, y con mayor participación del 37.5% en el NSE E.

Organizacional – administrativo. El Perú según lo estipula la Constitución Política del Perú (1993), el Perú es un país libre y democrático. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de

separación de poderes. En ese sentido, se encuentra organizado por tres poderes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo y (c) Judicial. El poder ejecutivo se encuentra representado por el presidente de la República, Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, y otros; el poder Legislativo, se encuentra conformado por 120 Congresistas; y el poder judicial se encuentra conformado por los órganos jurisdiccionales. Territorialmente, el Perú está constituido por 24 regiones, 195 Provincias y 1,840 distritos y una Provincia constitucional (Callao), creados con la finalidad de descentralizar y dar impulso y una mejor asignación de recursos a los departamentos, los cuales conforman los gobiernos regionales y el Consejo de Coordinación Regional.

Militar. En su misión de seguridad nacional y velar por la integridad de la población, territorio y soberanía nacional, y para el logro de objetivo tanto de seguridad como defensa nacional. Las Fuerzas Armadas se encuentran conformada por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú bajo mando del Ministerio de Defensa.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país, según señala D'Alessio (2015) los principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados – presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

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

Con la finalidad de garantizar la integridad del país, el estado peruano ha tomado como estrategia contrarrestar el riesgo de la presencia de terceros; tal es así, que se ha

firmado tratados y convenios con sus pares vecinos a fin de garantizar la responsabilidad y compromiso de velar por el bien común de los países. De esa manera, se han realizado Acuerdos y Convenios Comerciales Internacionales, entre ellos con la Comunidad Andina (CAN) Bolivia, Colombia, Ecuador, y Venezuela; Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) entre el Perú y Argentina, Brasil, Chile, Cuba, México, Paraguay y Uruguay; Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EEUU; Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá; Acuerdo de Libre Comercio Perú – Singapur, entre otros. Es así, donde se abre las puertas para que una tercera afecte de manera significativa también en el ámbito de estilos de vida, tendencias, modas, consumismo, entre otros, mediante el avance de la tecnología, y el desarrollo descentralizado.

Lazos pasados y presente. Son las relaciones históricas que mantiene un país de acuerdo a las experiencias pasadas en interacción en los diferentes mercados, algunos con objetivos comunes, otros con objetivos ambiciosos y egoísta, cada uno con ciertos intereses como económico, territorial, político, culturales, entre otros. De acuerdo a la historia peruana, el pasado recuerda, en primer lugar procesos de colonialización y dominio del reino español, cuáles fueron los primeros en conquistar el territorio peruano, en su afán de apoderarse de los recursos del país intervinieron y conquistaron las ciudades principales ricas en recursos.

Acontecimientos bélicos registrados con países vecinos como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, han sido tema de cada década, en primera instancia se busca contar con las mejores estrategias que brinden seguridad nacional y que los lazos se conviertan en sinergias de desarrolladas entre ellas. Se plantea en primer lugar, acuerdos como con la Comunidad Andina (CAN) que se agruparan para alcanzar mejores niveles de integración y cooperación económica y social, así mismo con 5 países Sudamericanos (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú) como el Acuerdo de Cartagena en 1969, en el 1973 Venezuela se

adhirió y en 1976 Chile se retiró, históricamente ente Perú y Chile ha permanecido un sentimiento hostil; sin embargo, los gobiernos de turnos tratan los temas diplomáticamente.

Contrabalance de los intereses. Para D'Alessio (2015) es necesario analizar la ventaja comparativa frente al costo comparativo a fin de evaluar la existencia de ganancias y pérdidas. Dado que el Perú cuenta un alto potencial en el desarrollo de la gastronomía y el turismo, es necesario evaluar estas ventajas comparativas frente a otras economías, y que éstas sean rentables en la interacción de mejores relaciones y que permitan dejar de lado las pérdidas que ocasionarían problemas bélicos. El Perú tiene todas las ventajas para consolidarse como un gran potencial en el sector turístico y gastronómico, así como exportador de productos agropecuarios de reconocimiento mundial, éstos tendrían mayores ganancias que mostrarse reacios e inflexibles en tratamientos con otros países.

Conservación de los enemigos. Según D'Alessio (2015) es preferible mantener enemigos a no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio incentivando la pérdida de estrategias e innovación. De esta manera, los enemigos incentivan a ser más competitivos y en la obtención de un reconocimiento. Dado que el Perú es un gran exportador de materias primas, así como de productos agropecuarios, y cuenta con grandes destinos turísticos, éstos son muy atractivos para la inversión privada como pública, cada vez el Perú se vuelve más competitivo dado la alta demanda, comparación de la calidad y estrategias de otros países, los tratados garantizan que se demuestre y se brinde productos y servicios de calidad con estándares mundial.

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Luya

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

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

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

3.2 Análisis Competitivo del País

El modelo de Porter (2009), estudia cuatro factores de análisis, entre ellos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las Provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo, que se presentan a continuación.

El análisis de competitividad de un país, se puede medir mediante el Índice de Competitividad Regional, según el estudio realizado por Centrum, el cual mide la competitividad de una región entendida como la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio de sus pobladores y el incremento de la productividad empresarial.

3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores del Perú, afectan su desarrollo, competitividad y reconocimiento, pueden presentarse como favorables o perjudiciales. En ese sentido, es importante analizar las características de los factores y aprovechar las ventajas para lograr una mejor eficiencia y competitividad y contrarrestar los efectos de las condiciones no

favorables. Entre los principales factores de la Provincia de Luya se encuentran el clima, zona geográfica, recursos en fauna y flora, atractivos turísticos, entre otros.

El clima en Luya es cálido y templado. La precipitación en Luya es significativa, con precipitaciones incluso durante el mes más seco. La clasificación del clima de Köppen-Geiger es Cfb. La temperatura promedio en Luya es 15.7 ° C. La precipitación es de 816 mm al año. El mes más seco es agosto, con 29 mm de lluvia y noviembre es el más cálido. En marzo, la precipitación alcanza su pico, con un promedio de 117 mm. La temperatura en noviembre promedia de 16.4 ° C. A 14.9 ° C, julio es el mes más frío del año (Climate-Data.org, 2018).

3.2.2 Condiciones de la demanda

En cuanto a la demanda del turismo, en el 2015 se realizaron 4.6 millones de viajes nacionales por motivo de recreación o de vacaciones, con una variación de 4% al año anterior, el 60% de los turistas son mujeres y el 40% hombres, en promedio tienen una estadía de 5 días, el 64% de los turistas nacionales cuentan con educación superior universitaria o técnica, con gasto promedio de S/ 415 nuevos soles. Durante el 2017, el sector Turismo movió US\$ 8.135,8 millones en el Perú, logrando una participación de 3,8% del Producto Bruto Interno, reveló el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) (La república 2018). El Complejo Arqueológico de Kuélap, ícono turístico de la región Amazonas, provincia de Luya, logró duplicar el número de visitantes en el 2017 con respecto al año anterior, llegando a casi 103 mil personas que disfrutaron de nuestra historia y los atractivos de la famosa fortaleza de la cultura Chachapoyas (Portal de turismo 2018). El 45% de los viajes tuvieron como destino las Provincias de Talara, Ica, Trujillo, Urubamba y Cusco. El 70% de los turistas nacionales pertenecen al nivel socio económico A/B y el 30% al nivel socio económico C, según el estudio Perfil del Vacacionista Nacional (PROMPERU, 2016).

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

Referente al sector cafetalero se encuentra en proceso de recuperación desde el 2015, tras ser afectado por la enfermedad de la roya amarilla desde el 2012, siendo San Martín (33%), Cajamarca (18%), Junín (16%) y Amazonas (14%) las principales regiones productoras de café. Según Infocafés (2015), el café es el principal producto agrícola de exportación en el Perú. El 2016 la producción alcanzaría los 285,000 TM, registrando un incremento de 13%. En la provincia de Luya en el periodo 2016-2017 se cultivó 13,479 Has. Con producción de 11,093 TM de café (Agencia agraria Luya). Se estima que las exportaciones de café cerrarían el 2016 en alrededor de US\$670 millones (+13%). El incremento de las exportaciones se da luego de haber caído a US\$596 millones en el 2015 – su valor más bajo desde el 2009- y a pesar de una caída del precio promedio de exportación", sostiene. Al 2017, se estima que la exportación de café aumentaría a US\$750 millones (+12%). Este incremento respondería al mayor volumen exportado en línea sustentado por el incremento de la producción local, mientras que el precio promedio de exportación se mantendría relativamente estable. ("Scotiabank: Producción local de café aumentaría 8% en el 2017", diciembre 2016).

La demanda internacional se encuentra representada por los países como China, EEUU, Suiza, España, Japón, Chile y otros, según las estadísticas de PROMPERU. Los productos con mayor demanda internacional, por lo tanto, exportados por el Perú en enero 2018 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 \$ 1,121 millones en enero del 2018, según el Informe Mensual emitido por Mincetur, debido al crecimiento de los sectores sidero – metalúrgicos y pesqueros. Las exportaciones en el sector agro no tradicional mostraron en el sector agropecuario una suma

de US 578 millones en enero del 2018, principalmente productos como uva red globe, mangos frescos, paltas, arándanos, fresas entre otros, como se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10

Principales Productos Exportados del Sector Agropecuario 2018-2017 (Participación)

Producto	Enero 2017	Enero 2018	VAR % 18/17	Participación % Enero 2018
Uvas Frescas	138	222	61.3	39
Mangos Frescos	62	70	13.5	12
Espárragos Frescos o refrigerados	42	38	-8.9	7
Arándanos	10	28	175.8	5
Preparaciones utilizadas para alimentos de animales	20	19	-6.8	3
Resto	190	200	5.5	35
Total	461	578	25.2	100

Nota. Tomado de Informe Mensual de Exportaciones enero 2018 – Promperú (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/706040400rad83171.pdf>)

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las Provincias del Perú siguen sus estrategias trazados para alcanzar los mayores niveles de eficiencia, rentabilidad y bienestar de la población, el conjunto de estrategias debe estar diseñada por utilizar eficientemente los recursos e infraestructura. De acuerdo al Informe Global de Competitividad 2016 – 2017 del Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF), el Perú se encuentra en el puesto 67 del ranking mundial, este informe evalúa todos los factores que impulsan el crecimiento y productividad de cada país entre 138 países. Según el ranking del Informe el primer lugar lo ocupa Suiza, seguido de Singapur, Estados Unidos, Holanda, Alemania, Suecia, Reino Unido, Japón, Hong Kong y Finlandia, como se detalla en la siguiente Tabla 11.

Tabla 11

Ranking IGC 2016-2017 Nivel Mundial

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

Nota. Adaptado de Nota de Prensa – WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017

La Figura 3, muestra la posición de competitividad, en el cual el Perú ocupa el tercer puesto a nivel de Sudamérica que sigue a Chile y Colombia, en Latinoamérica y El Caribe se

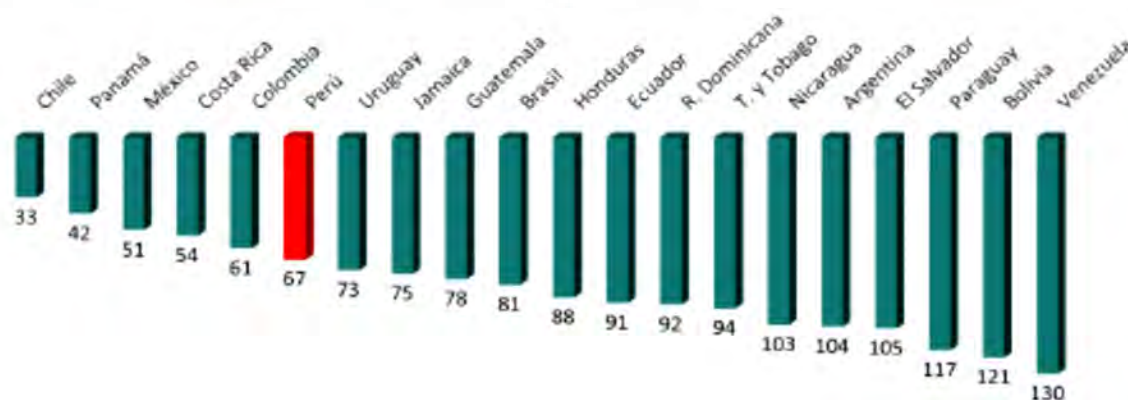


Figura 3. Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017

Tomado de Informe de Competitividad Global 2016-2017

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

encuentra en la sexta posición. La mejora se basó en los pilares como Instituciones, Salud y Educación básica, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado laboral, Sofisticación de mercado financieros, Preparación tecnológica y sofisticación empresarial.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

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

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

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

La integración del Perú a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercosur, permitirá también preferencias arancelarias para el acceso libre de nuestros productos a los mercados de los países integrantes. Es importante destacar que se ha priorizado el fomento de la producción del café como producto de exportación, y la leche y derivados como dinamizadores de la economía regional. La tara se configura como un producto de gran proyección hacia la exportación y se ha gestionado la intervención de organismos internacionales de cooperación, como el FONDO ITALO PERUANO y el JICA para el desarrollo del turismo en la zona sur de la región.

El Gobierno Regional con el financiamiento del Fondo Italo - Peruano, ha desarrollado proyectos de reforestación con pino en la cuenca alta del río Jucusbamba. Así mismo a través de Oficina de Agricultura se ha ejecutado proyectos para fomentar la producción y comercialización de productos de exportación como la Tara en Luya, Tingo y

San Juan de Lope cancha y el Café de los distritos de Ocumal, Providencia, Ocallí y Camporredondo. El Ministerio de Agricultura a través de la Agencia Agraria Luya ha intentado varias estrategias de desarrollo agrario, unas con éxito y otras con limitaciones que generan la desconfianza de los agricultores. El gran problema es la falta de planificación participativa para identificar potencialidades y oportunidades de negocios que consideren la opinión e idiosincrasia del agricultor de la zona.

Cáritas del Perú, ha desarrollado entre los años 2006 al 2008 el proyecto PROMARTUC con el cual se intentó habilitar algunos atractivos turísticos como la caverna de Quiocta y el Valle de Huaylla Belén, así como la organización de asociaciones comunitarias para mejorar los servicios turísticos y diversificar la oferta turística con productos artesanales y agroindustriales a base de recursos propios de la zona como lana de ovino o frutales nativos. El resultado ha sido relativo pues no se han llegado a concretar negocios rurales por la falta de continuidad del proyecto que no llegó a consolidar el tema de organización y gestión de organizaciones colectivas (Caritas, 2014).

Asimismo, Cáritas a través del proyecto PRODALAF, ha impulsado el incremento de pasturas a base de alfalfa, con lo cual se viene promoviendo el desarrollo de actividades pecuarias que debe convertir, en el mediano plazo, a las localidades de Luya y Lámud en una nueva cuenca lechera con ganado estabulado. Por otro lado, el Plan COPESCO viene desarrollando el Proyecto Especial Kuélap para proteger y conservar la Fortaleza de Kuélap, icono más representativo del circuito nor oriental del Perú, obra de mucha significación para el desarrollo turístico de la Provincia y la región.

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Luya

El análisis competitivo del Perú permite sintetizar las principales estrategias realizadas por el gobierno, aquellas en las que ha mostrado ser competitivos y de esta manera la Provincia de Luya siga la línea de tendencia apoderarse de los sectores más

representativas, aprovechar las estrategias diseñadas, aprovechar adecuadamente los recursos asignados para la implementación e inversión de proyectos.

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

3.3 Análisis del Entorno PESTE

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

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el aspecto político, la confluencia entre un alto nivel de estabilidad y un elevado crecimiento económico con apertura a inversiones extranjeras constituye un escenario favorable para cualquier nación. En el Perú, la situación política actual está muy marcada por la estabilidad democrática y económica que ha venido demostrando el Perú en las dos últimas décadas; sin embargo, los actuales acontecimientos de corrupción han detenido el transcurso de las actividades enfrentado a grupos políticos. En ese sentido, se viene desarrollando reformas que eliminen todo rastro de corrupción e impunidad en la sociedad, tarea de actual gobierno de destrabar la red de corrupción de los gobiernos anteriores. El Perú, se encuentra dentro del ranking de los países más corruptos de América Latina, ocupando el puesto 88 del ranking mundial según Transparencia Internacional.

El concepto de gobernabilidad está asociado a la “capacidad de gobierno” alcanzado en un territorio por medios democráticos. Se trata de buscar la convergencia de los diversos sectores económicos, sociales y públicos para la realización de acciones conjuntas, de tal modo que se cree un clima de confianza. Fortalecer el grado de gobernabilidad, equivale a desarrollar el capital social de un territorio, es decir, desarrollar la capacidad de poder trabajar juntos bajo un clima de confianza y apoyo mutuo. Diversas experiencias indican que los territorios que han iniciado procesos de cambio con éxito, han fortalecido el capital social en su territorio y han propiciado una visión conjunta del desarrollo. Según el Banco Mundial, los indicadores de gobernabilidad son: voz y rendición de cuentas; estabilidad política y ausencia de violencia, crímenes y terrorismo; efectividad del gobierno; calidad regulatoria, Estado de derecho y control de la corrupción.

En la Provincia de Luya, se implementaron talleres participativos a cargo de la Municipalidad Provincial, se recogió la opinión de 132 personas, escogidas de forma aleatoria entre la población participante, aplicándose preguntas sobre el avance en el logro de éstos, presentando tres categorías de calificación como nada, muy poco, bastante. Tal como se puede apreciar, la población señala que se ha avanzado muy poco en el logro de los indicadores de gobernabilidad; pero en la lucha por controlar la corrupción y en la mejora de la calidad regulatoria se registra un significativo grupo de personas que señala que no se ha avanzado nada, mientras que en los cuatro indicadores restantes la segunda calificación más importantes es que se ha avanzado lo necesario. La mayor incidencia en la calificación muy poco y lo necesario, indica que, en términos generales, en la Provincia de Luya se tiene avances importantes en la consolidación de la gobernabilidad democrática, como se muestra en la Figura 4. La escasa confianza y credibilidad de la población en las instituciones públicas se ha acentuado a lo largo de los años, producto de múltiples factores económicos, políticos, ideológicos e institucionales que no le han permitido proveer siempre los servicios básicos

que debería ofrecer. Para cambiar esta situación, en la Provincia de Luya, posiblemente no se requiera solamente una reforma municipal.

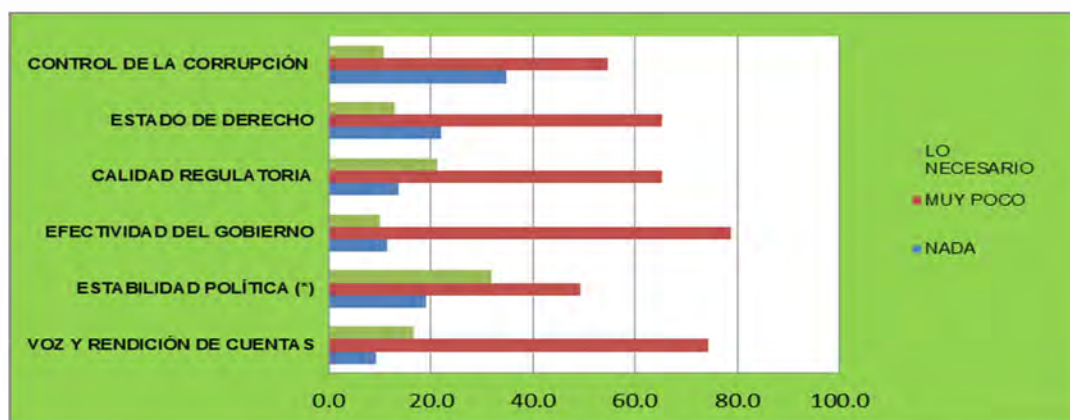


Figura 4. Estado de Gobernabilidad de la Provincia de Luya 2012
Tomado de Plan de Desarrollo Concertado de Luya 2012.

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

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

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según los estimados del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, en su Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018, la economía

mundial presenta un crecimiento de 3%. El crecimiento de las economías desarrolladas sería de 1.9% para el 2017 y 2018, las economías emergentes mostrarían un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas; sin embargo, China mostraría una desaceleración moderada. Las estimaciones para América Latina registrarían un crecimiento de 1.4% en 2017 y 2.4% para el 2018, como se muestra en la Figura 5.

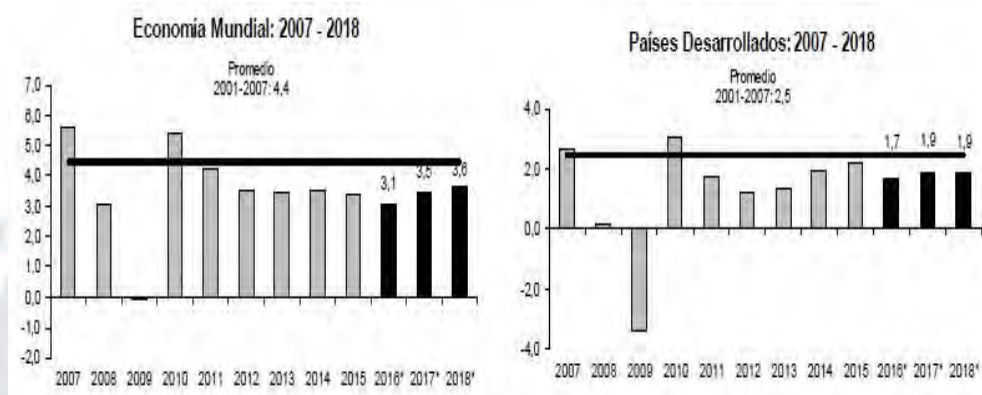


Figura 5. PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %) Tomado de Reporte de Inflación 2017 por el Banco Central de Reserva del Perú (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>)

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

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

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

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

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

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

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

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

La Tabla 12, muestra los sectores económicos que concentran mayor mano de obra, destacándose el grupo de los vinculados a actividades agropecuarias y pesqueras con 49.63% y, en segundo lugar, el grupo de trabajadores no calificados (peón, vendedor ambulante y afines) con 31.24%. En tercer lugar, se encuentra en grupo de profesionales que brindan sus servicios, y/o desarrollan actividades científicas o individuales.

Tabla 12
Provincia Luya: Nivel de Ocupación Según Agrupación (Censo 2007)

Categorías	Casos	%	Acumulado %
Miembros poder ejecutivo y legislativo directamente			
Administración Pública y empresarial	65	0.43	0.43
Profes. científicos e intelectuales	920	6.07	6.50
Técnicos de nivel medio y trabajador asimilados	172	1.13	7.63
Jefes y empleados de oficina	153	1.01	8.64
Trabajadores de servicio personal y vendedores del comercio y mercado	726	4.79	13.43
Agricultura, trabajador calificado, agropecuario y pesqueros	7,525	49.63	63.06
Obrero y operario de minas, canteras, industria manufacturera y otros	426	2.81	65.87
Obreros construcción, confección, papel, fabricas.	396	2.61	68.48
Trabajadores no calificados, servicios peones, vendedores ambulantes y afines	4,737	31.24	99.73
Total	15,161	100.00	100.00

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo Concertado 2012. Fuente de datos: INEI. Censo 2007

La Figura 6, muestra que la PEA agrupada por sectores económicos está compuesta mayoritariamente por actividades primarias (51.44%), un segundo grupo lo comprenden las

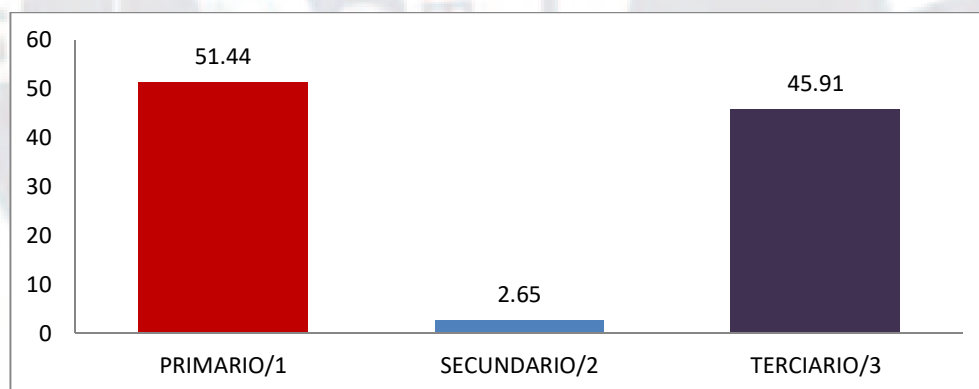


Figura 6. Participación de PEA por grandes (Censo 2007)

Tomado de Plan de Desarrollo Concertado 2012, por el Equipo Técnico del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Luya

actividades de tipo terciario (45.95%) y un tercer grupo, con un menor porcentaje, lo comprenden las actividades de tipo secundario (2.61%), lo cual muestra las pocas industrias y/o organizaciones empresariales en la Provincia de Luya, pero si abundan las unidades agropecuarias predominantemente familiares.

La Tabla 13 muestra que, el índice de PEA ocupada sin seguro de salud es alta (76.1%) y similar al promedio regional (77.2%). Asimismo, se puede apreciar que el índice

que PEA ocupada en la Provincia de Luya que tiene trabajo independiente y un nivel de formación a lo más de nivel secundario es superior (51.9%) al promedio regional (44.2%). Sin embargo, es preciso destacar que gran parte de la fuerza laboral señalada cuenta con un bajo nivel educativo (65.9%), y un 8.9% no cuenta con formación escolarizada, cifra muy cercana al promedio regional. Un análisis breve de los datos presentados nos permite concluir que el bajo nivel de formación de la PEA en actividad explica, en parte, el bajo nivel de productividad de los principales sectores productivos, condición que se agudiza con el alto porcentaje de la PEA ocupada sin seguro de salud, situación que se necesita revertir para alcanzar determinadas condiciones que permitan generar mayores tasas de crecimiento sostenibles, pero que a la vez haga posible el aumento de empleos de calidad y contribuyan a menguar los altos índices de pobreza en la Provincia de Luya.

Tabla 13

PEA con características especiales de Luya (Censo 2007)

Variable/ Indicador	Región Amazonas		Provincia LUYA	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
PEA ocupada sin seguro de salud	94,420	77.2	11,775	76.1
PEA ocupada con trabajo independiente y que tienen a lo más educación secundaria	54,027	44.2	8,029	51.9
Tasa de autoempleo y empleo en microempresa (TAEMI)		84.1		88
Porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo (PTBNE)		56.2		65.9
Porcentaje de fuerza laboral analfabeta (PTA)		7.9		8.9

Tomado de Plan de Desarrollo Concertado 2012 con información del Censo 2007

Una mención aparte merece las juventudes de la Provincia de Luya y los discapacitados, quienes, generalmente no son tomados en cuenta para los análisis de la situación económica. Técnicamente en el Perú, un joven es una persona que oscila entre los 18 y 29 años de edad, aunque en otras partes del mundo, se considera a una persona joven aquella que se encuentra entre los 18 y 35 años de edad. Para el presente análisis nos quedaremos con la definición nacional. En la Provincia de Luya, la población joven tiene un

peso demográfico fuerte. Las cifras indican que, en el 2007 se registraron 8,146 personas como jóvenes, lo cual representaba al 30.8% de la PEA total de la provincia y el 8.37% de la PEA regional, tal como se aprecia en la Figura 7.

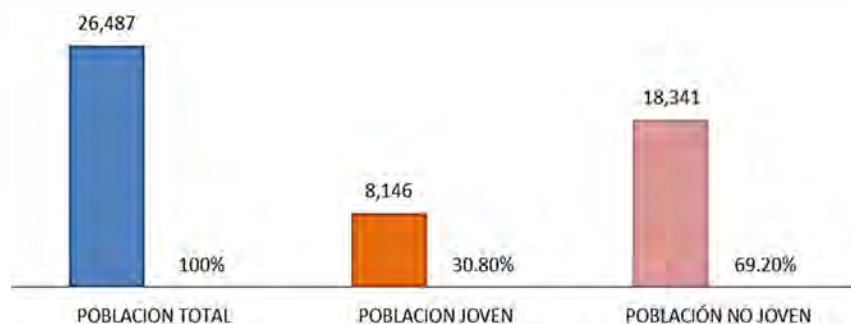


Figura 7. Participación de la PEA joven de Luya
Tomado de Plan de Desarrollo Concertado 2012 por el Equipo Técnico.

Respecto al análisis cultural, el Perú es país con mezcla de diversas culturas y costumbres; así como se muestran en las diferentes regiones del Perú. Las organizaciones dependiendo de su ubicación se adaptan y coaccionan de manera estratégica con el habitante. Entre los factores socioeconómicos que se agrupan según sus condiciones económicas y sociales similares entre sí, permite clasificar el perfil del nivel socioeconómico del ciudadano. Entre las principales características, según Ipsos Apoyo para el 2012 son: la educación del jefe del hogar; la tenencia de algunos bienes como computadoras, laptop, teléfonos, lavadora, microondas, entre otros; número de habitantes en la vivienda; número de habitaciones y ambientes para los miembros de la familia; tipo de material de la vivienda; acceso a diferentes servicios entre otros.

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

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Sierra y Selva Exportadora, en el marco de su campaña Cafetea Perú, ha iniciado el programa nacional para la promoción del consumo de café tostado, a través del cual prevé la formación de pequeños productores especializados en la producción de cafés gourmet, siendo Amazonas la primera región donde se iniciaron estas capacitaciones a los productores, se continuarán Cajamarca, San Martín, Huánuco, Apurímac, Ayacucho, Pasco, Junín, Cusco y Puno (Sierra Exportadora, 2017).

La tendencia hacia el uso de herramientas tecnológicas en el mundo permite conexión y mayor fluidez de la información. La Provincia de Luya es parte del proyecto de la RDNFO para su interconexión. Actualmente, de acuerdo a lo manifestado por su alcalde, la provincia tiene limitaciones en el acceso y cobertura de internet, lo que podría traer como consecuencia rezago en su desarrollo (Municipalidad Provincial de Luya, mayo 2017). Las oportunidades encontradas son: acceso a asesoramiento técnico en la producción de café orgánico especial o gourmet por parte de Sierra y Selva Exportadora, para mejorar la calidad de producto; y el proyecto de construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica [RDNFO] para el acceso y cobertura de internet en la Provincia de Luya.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo gran preocupación de los gobiernos, y organizaciones públicas y privadas. El estado como ente rector y diversos movimientos y corrientes proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros. El cambio climático puede traer serias consecuencias para la región Amazonas y la provincia de Luya, y es probable que afecte más a la población pobre. Por ello, la mitigación no debería dejarse de lado, porque sólo así se propiciará un modo de relación armoniosa con la naturaleza propiciando un desarrollo sostenible y sustentable.

En el caso de la Provincia de Luya, las consecuencias serían principalmente sobre la actividad económica, la agricultura. Entre las principales oportunidades se cuenta con áreas de conservación natural que pueden convertirse en atractivos turísticos naturales, y la producción de café orgánico gourmet de alta calidad favorecida por las condiciones ambientales como el clima, suelo y altitud. Entre la principal amenaza se encuentran los fenómenos climáticos e incidencia de plagas adversos a la agricultura.

Actualmente, se realizan varios esfuerzos de los municipios locales, con el apoyo y asistencias en diferentes programas del gobierno central, vienen desarrollando acciones de reforestación para recuperar zonas degradadas, lo cual es meritorio y debe continuarse. Sin embargo, este tipo de iniciativas tiene que ir de la mano con la sensibilización de la población en la conservación del medio ambiente, dado que se han registrado muchas veces acciones realizadas con el respaldo de la población para su sostenibilidad. En algunos casos, a pesar que se les ofrece entregar los plántones de forma gratuita y pagar para la siembra de los mismos, no están dispuestos a ceder una parte de su terreno para este fin. Esta situación obliga a replantear la forma de relacionarse con la población en materia de forestación, reforestación o conservación del medio ambiente. La población, no se encuentra debidamente capacitada para entender el costo económico y social que genera la degradación ambiental, lo que, para el caso de la Provincia de Luya si bien no se encuentra valorizado en detalle, sí se puede afirmar que genera grandes pérdidas al disminuir la capacidad productiva de los diversos sectores económicos pues existe una fuerte dependencia de los recursos naturales.

La Provincia de Luya cuenta desde el 2011, con el Plan de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS), documento que ha sido elaborado de forma participativa. En el PIGARS se indica que la cantidad exacta de residuos sólidos domiciliarios que se generan diariamente en el distrito de Lamud es de 1.16tn/día, mientras que en el distrito de Luya es de 2.15 ton/día y, a nivel de toda la Provincia se estima que se generan 21.46 ton/día. El

PIGARS también señala que entre Luya y Lamud se generan 1.68 ton/día de residuos no domiciliarios y que, la cobertura de servicio de recojo de dichos residuos cubre a los más el 70% de lo generado en Lamud y en el distrito de Luya apenas el 30%. Asimismo, se ha determinado que el 63% de la generación de residuos sólidos diarios en los distritos de Lamud y Luya corresponde a materia orgánica y al menos un 16% es material reciclable, quedando solamente un 21% de residuos sin ningún valor de cambio que pueden ir al relleno sanitario, como se aprecia en la Figura 8.



Figura 8. Composición de Residuos Sólidos de la Provincia de Luya Tomado de Plan de Desarrollo Concertado 2012 por el Equipo Técnico PDC - PIGARS – Luya 2009.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) presenta el análisis de los factores, condiciones, ventajas como principales oportunidades y amenazas rescatadas de la Provincia de Luya. La matriz de evaluación externa cuenta con 11 factores determinantes de éxito, cinco oportunidades y seis amenazas. A cada uno de los factores se le ha asignado un peso, el cual representa la importancia relativa para alcanzar el éxito. El resultado de 2.84 indica que la Provincia de Luya está aprovechando en promedio las oportunidades frente a las amenazas, como se muestra en la Tabla 14.

Osterwalder & Pigneur (2017) manifestaron, “las empresas pueden crear más valor y explotar mejor sus procesos de investigación si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de investigación”.

Tabla 14

Matriz de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Escenario favorable para el desarrollo agrario, ganadería y turismo a través de la asignación de mayores recursos financieros por parte del gobierno regional y central.	0.15	4	0.60
2. Crecimiento del turismo: arqueológico, de aventura y gastronómico.	0.12	4	0.48
3. Mayor demanda de café a nivel mundial.	0.09	4	0.36
4. Mayor disponibilidad de adquirir tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad.	0.07	4	0.28
5. Interés por convertir espacios de conservación en destinos turísticos sostenibles, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.	0.04	3	0.12
	0.47		1.84
Amenazas			
1. Alta dependencia de la economía de la región a los precios de productos agropecuarios.	0.15	2	0.3
2. Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del Gobierno central.	0.10	2	0.2
3. Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático.	0.08	2	0.16
4. Presencia del terrorismo y narcotráfico.	0.07	2	0.14
5. Presencia de empresas informales dedicadas a la tala de Árboles.	0.06	1	0.06
6. Presencia de la plaga de la roya amarilla en los cultivos.	0.04	2	0.08
	0.53		1.00
Total	1.00		2.84

3.5 La Provincia de Luya y sus Competidores

El análisis de la estructura de la Provincia de Luya presenta de acuerdo al análisis de Porter (2009), el cual presenta las cinco fuerzas que realzan la competencia son: (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. Arellano (2010) manifestó el elemento básico para actuar

adecuadamente es el conocimiento de los competidores, en este capítulo estudiaremos el comportamiento de los competidores de Luya en el mercado.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La Provincia de Luya cuenta con dos grandes grupos de proveedores; de bienes y de servicios. Dado que la Provincia cuenta con recursos públicos, se encuentra bajo las leyes del Estado peruano, se debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE. De acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225, se puede vender al estado participando en los diferentes procesos de selección, mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) en el cual se puede presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros, también se encuentran con una limitación de poder de negociación, dado los altos costos de entrada que restringen el poder de negociación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Dada la producción representativa de la Provincia de Luya; principalmente en productos agropecuarios como el cacao, arroz, café, y frutales cítricos, estos productos también son producidos eficientemente en otras zonas a nivel nacional como internacional, por lo que consumidor tiene la libertad de elegir entre una gran cartera de proveedores del mercado interno como externo. Los potenciales compradores de estos productos se encuentran en el mercado nacional como internacional, por lo que son impulsados por las entidades de gobierno como el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y otras instituciones públicas y privadas que se encargan de la promoción de productos naturales de las regiones. En la Provincia de Luya, se tiene acceso físico a una buena parte de los alimentos que componen la canasta básica familiar ya que, cerca del 90%

de las familias, están ligadas de forma parcial o permanente a actividades agropecuarias, destinando cerca del 60% de su producción para el auto consumo.

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

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

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

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

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

3.5.4 Amenaza de los entrantes

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

En el sector agroindustrial, empresas nuevas pueden posicionarse en la región aprovechando los factores climáticos y geográficos de la zona para la producción de café, cacao, frijol, maíz, papa, cebada, entre otros. De la misma manera, en el sector turismo, la entrada de empresas en este servicio es amplio dado que actualmente cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas en la promoción del destino de la Fortaleza de Kuélap.

Diferentes empresas pueden ingresar en rubros vinculantes como hoteles y hospedajes, restaurantes, comercio, entre otros. Las condiciones se muestran favorables para el inversionista nacional como internacional y la competencia constante permite que brinden servicios de calidad y competitivos, mejorando la infraestructura de la zona o región.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Dada las principales actividades y características de la Provincia de Luya, las competencias entre las empresas no están fuerte, dado que tienen el mercado cautivo, lo que permite al inicio ser flexible y mostrar la calidad, posicionarse en el mercado para que luego sea exigente y competitivo debido al potencial crecimiento de la economía en los principales sectores. El mercado agroindustrial debe cumplir las exigencias ya determinadas por las instituciones como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Salud, entre otros. La siguiente Tabla 15, presenta los factores para determinar la atraktividad de la Provincia de Luya a través de sus principales sectores económicos con el sector agroindustrial y turismo.

Tabla 15

Análisis de la Atraktividad de Luya

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

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3ra. ed.)”, por F. D’Alessio, (2015). México D.F. México: Pearson

3.6 La Provincia de Luya y sus Referentes

La Provincia de Luya tiene como referentes a las otras provincias con similares recursos naturales, y con un mayor desarrollo en la producción de bienes y servicios de manera competitiva. En ese sentido, los mayores productores de café y reconocidos a nivel nacional se encuentran las provincias de Minas Gerais en Brasil y Antioquia en Colombia, asimismo, estas provincias cuentan con infraestructura adecuada y sobresaliente para el desarrollo del Turismo. La presencia de la Fortaleza de Kuélap en la Provincia, permite que se desarrolle el turismo potencial, aunque aún es insipiente por la reciente inauguración del teleférico y la restructuración del Aeropuerto en Chachapoyas.

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

Según D'Alessio (2015), la MPC permitirá identificar los factores de éxito de los principales competidores, como se detalla en la siguiente Tabla 16.

Tabla 16

Matriz del Perfil de Competitividad de Luya

N°	Factores clave de éxito	Peso	Prov. de Luya		Prov. de Bagua		Prov. de Picota	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Biodiversidad	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Infraestructura turística y desarrollo urbano	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
3	Industrialización, formalización y desarrollo tecnológico de los sectores	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
4	Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo de la agricultura	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
5	Estabilidad social	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
6	Acceso a fuentes de financiamiento e inversión	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
7	Control medioambiental de la región	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
8	Apertura a mercados internacionales	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
9	Diversidad y calidad gastronómica	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
	Total	1		2.02		2.14		2.08

La Tabla 17, presenta la Matriz de Perfil Referencial de la provincia de Luya, la cual tiene como referentes a las provincias de Minas Gerais en Brasil y Antioquia en Colombia.

D'Alessio (2012) manifestó “la globalización de la economía, los cambios constantes en los gustos y necesidades de los consumidores y el avance de la tecnología, están llevando lentamente a darle mayor importancia a la producción”. Para ser competitivos en las organizaciones debemos mejorar nuestros sistemas de producción y para ello muy importante el análisis externo.

Czinkota M. & Ronkainen I. (2014) “En este entorno moderno la globalización estimula el interés de bienes y servicios de la más amplia variedad en el mundo, la globalización se refiere a la creciente interconexión de los países. Las empresas, las instituciones para lograr ser competitivos y posesionarse en los mercados deberán crear sus estrategias para lo cual el análisis externo es una herramienta clave para planificar estrategias.

Tabla 17

Matriz del Perfil Referencial de Luya

N°	Factores clave de éxito	Peso	Prov. de Luya		Provincia de Minas Gerais Brasil		Provincia de Antioquia Colombia	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Biodiversidad	0.16	4	0.48	4	0.64	4	0.64
2	Infraestructura turística y desarrollo urbano.	0.16	2	0.24	4	0.64	4	0.64
3	Industrialización, formalización y desarrollo tecnológico de los sectores.	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4
4	Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo de la agricultura	0.10	4	0.32	4	0.4	4	0.4
5	Estabilidad social.	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4
6	Acceso a fuentes de financiamiento e inversión.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
7	Control medioambiental de la región.	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4
8	Apertura a mercados.	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
9	Diversidad y calidad gastronómica	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4
	Total	1		2.02		4.00.		4.00

3.8 Conclusiones

El presente capítulo expuso la evaluación externa de la Provincia de Luya, iniciando con el análisis tridimensional de las naciones encontrando los lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas como Colombia, Brasil y Chile, así como la evaluación con otras competitivas, el análisis del entorno PESTE, con los principales resultados se elaboró la Matriz EFE, con resultados que muestran factores similares y de gran competitividad a la Provincia de Bagua entre sus competidores cercanos, por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a la Provincia de Luya en el mercado nacional como internacional. Sus principales competidores son la provincia de Bagua y Picota y sus referentes a los cuales Luya debe tener como ejemplo son la provincia de Minas Gerais en Brasil y Antioquia en Colombia que han llegado a la excelencia.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que poseen y serán manejados y adaptados para realizar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. En este capítulo, se identifican las fortalezas y debilidades de la provincia de Luya, en miras de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

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

4.1.1 Administración y gerencia (A)

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

Se requiere transitar desde un ordenamiento social centralista, con servicios sociales precarios, deficiente articulación vial, con pocas empresas y una débil articulación de éstas a mercados extra regionales, a otro ordenamiento más descentralizado que descansa en redes sociales de MYPES articuladas con las grandes y medianas empresas que no solo exploten las

materias primas sino que le den mayor valor agregado creando empleos masivos en las ciudades en donde funcionen sistemas de innovación de los gobiernos distritales, las empresas y las universidades.

Actualmente, se ejecuta el presupuesto participativo Multianual 2015-2017 que es un instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos.

La administración del gobierno provincial se realiza a través de una estructura orgánica con: (a) Órgano de Dirección, (b) Órgano de Control Institucional, (c) Órgano Consultivo y de Concertación, (d) Órgano de Asesoramiento, (e) Órgano de Apoyo, (f) Órgano de Línea, y (g) Órganos Desconcentrados. Lo detallado indica que se debe implementar estrategias, políticas y programas acordes con la estructura orgánica de la Provincia de Luya. Para lograr este cometido, desde el 2011 se ha iniciado un proceso de reforma municipal que implicaba pasar de un sistema de administración centralista, cuasi autárquico, poco transparente, con escaso personal especializado y poco informatizado a otro más descentralizado, informatizado, transparente, racionalizado, planificado y orientado por efectivos documentos de gestión y personal especializado. La Figura 9, muestra la estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Luya.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La Provincia de Luya cuenta con 3,236.70 km² que representan el 8.25% del territorio de la Región Amazonas. Tiene una extensión territorial de 136,811.6 Has, de las cuales 25,099.22 son aptos para uso agrícola (18.35%), 45,361.49 para pastos (33.16) y, 66,350.89 para Forestales (48.50%). Las zonas agrícolas se concentran en los distritos de: Pisuquia, Ocumal, Oaclli, y Camporredondo, con aproximadamente 1,300 familias productoras, cuyas

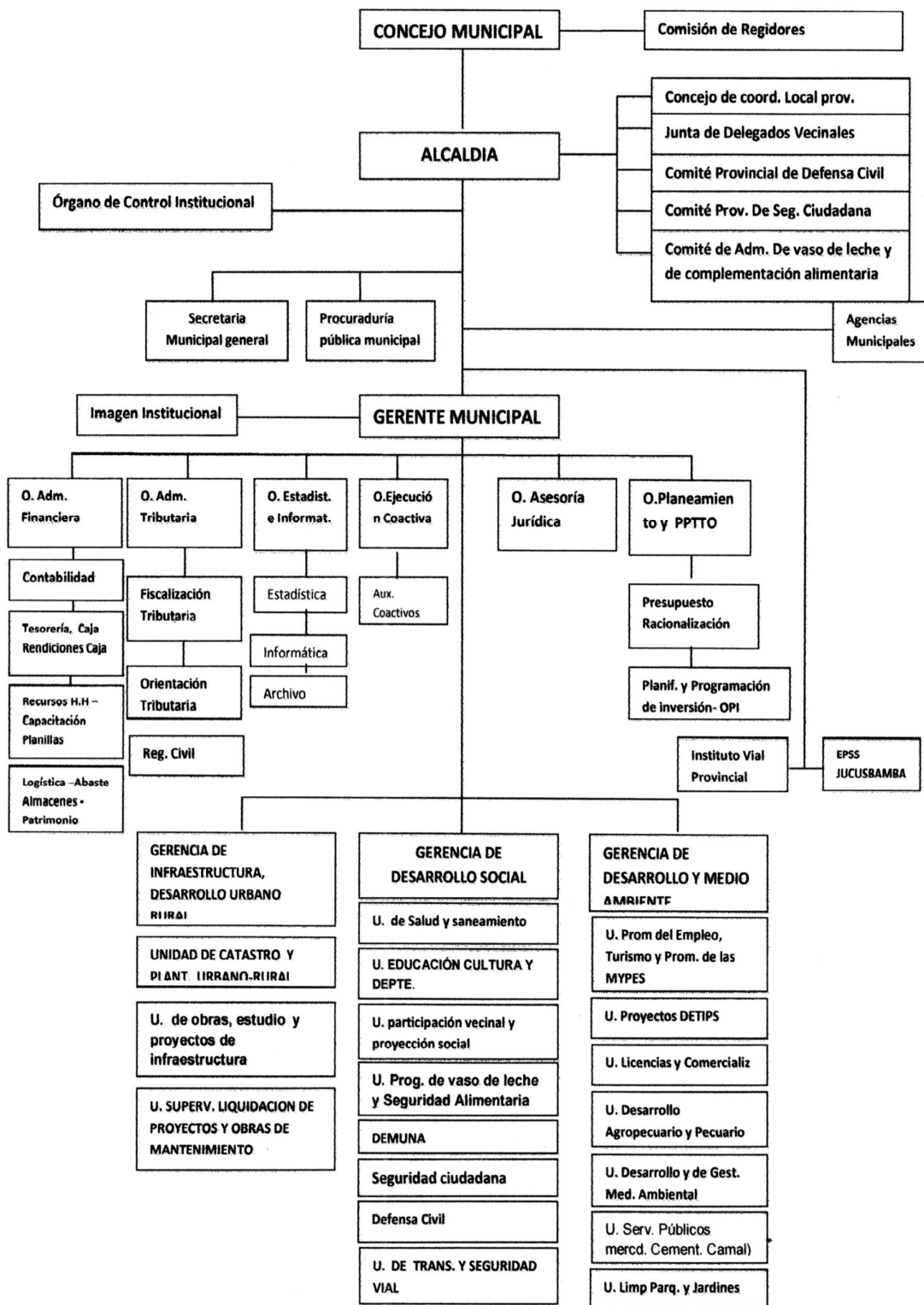


Figura 9. Estructura orgánica de la Municipalidad de Luya 2012
 Tomado de: Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Luya 2012. Recuperado de <http://www.muniluya.gob.pe/>

condiciones climatológicas, permiten la producción de cacao, café, trigo, maíz, cebada, y papa, variedades que ocupan el 85% de las plantaciones en esta zona. El tamaño promedio es de 1.1 hectáreas por familia productora. En el periodo 2016-2017 se cultivó 13,479 Has. Con producción de 11,093 TM de café (Agencia agraria Luya).

Productos y servicios ofertados. Esta Provincia de gran potencial agropecuaria. La generación de recursos económicos se fundamenta en la agricultura y ganadería. La producción es más notable en la papa, café, cacao, maíz, trigo y cebada. En la actualidad la crianza de ganado vacuno, ovino, porcino y caprino es de tipo extensiva, de baja productividad y calidad; predominan las especies de ganado criollo y con ciertas excepciones se pueden encontrar ganados mejorados, y hay mayor incidencia en la crianza de ganado de carne que de leche.

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

La Provincia de Luya cuenta con una red vial en el 80% de sus distritos, con un total de 1,195 Km, entre vías vecinales y trochas carrózales, el 35% de las vías son trocha, asimismo ninguna de sus vías posee pavimentos y/o asfalto, siendo la gran parte de ellas solo afirmadas, y la distribución es como sigue: (a) Red Vial Nacional, como el tramo: Puente Corral Quemado- Pedro Ruiz, Chachapoyas- Leymebamba; (b) Red Vial Departamental, como el tramo: Paclas-Olto-Lamud;(c) Red Vial Vecinal, como el tramo 641- Capilla Balcón. Por otro lado, la Provincia no cuenta con vías de comunicación aérea ni fluvial.

Precio. Los cultivos de mayor relevancia tanto por la superficie cultivada como volumen de producción son el café, cacao, papa. El café representa en promedio un 28.14% y, el cacao 20.4% y la papa un 15.64% de una campaña agrícola de dos años. Asimismo, el precio chacra del arroz es de S/0.74 kg. por debajo del promedio nacional que es S/1.15 y; el café de S/ 5.37 kg, cuyo promedio nacional es de S/ 9.20.

Por otro lado, respecto el ticket promedio por visitar los principales recursos arqueológicos se encuentra en el promedio de S/40 – S/70 dependiendo de la distancia al lugar. Aunque el lugar de visita por su cercanía es la Fortaleza de Kuélap, prácticamente su único potencial turístico de mayor alcance. Los atractivos turísticos son de carácter colonial, como la iglesia de la plaza de armas.

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

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

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

La estructura económica Provincial basada en la actividad agropecuaria, no tiene capacidad para generar empleo, pues en su mayoría son los mismos pequeños propietarios y sus familias quienes la realizan, prevaleciendo el trabajo independiente, así como el trabajo

no remunerado. El bajo nivel de productividad y términos de intercambio campo - ciudad no son favorables, incide en los bajos ingresos que perciben la mayoría de unidades económicas en el sector agropecuario y ganadería, determinando escasos recursos económicos e escasa inversión, ocasionando un bienestar social con pocas expectativas para el ciudadano provocando una migración hacia otra Provincia o región.

La Municipalidad Provincial de Luya para el funcionamiento de sus operaciones administrativas cuenta con un local institucional de su propiedad y está ubicado en Jr. Lima 198 distrito de Lámud. Carece de maquinarias pesadas ni equipos que ayuden a la eficiente implementación de obras públicas.

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

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

En cuanto a la infraestructura de riego generados por la intensificación de los peligros naturales y la elevación del grado de vulnerabilidad influyen en la deficiente accesibilidad y transporte en el ámbito Provincial, en los diferenciados niveles de integración y dinámica económica. Con respecto a las prácticas de responsabilidad social y medio ambiente, existe

una limitada conservación y uso no racional de los recursos naturales que propician su sobre explotación y el incremento de los factores del cambio climático. Como consecuencia de esto, se eleva el grado de vulnerabilidad en la producción agropecuaria con baja productividad y escaso valor agregado.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Tabla 18

Presupuesto y Ejecución de Ingresos de la Provincia de Luya 2016

Municipalidad	PIA	PIM	Recaudado
010501-300043: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LUYA - LAMUD	3,648,810	21,632,052	21,374,475
010502-300044: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAMPORREDONDO	1,324,155	3,702,452	3,345,590
010503-300045: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COCABAMBA	680,948	1,069,790	1,056,834
010504-300046: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COLCAMAR	471,792	897,100	886,679
010505-300047: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONILA	577,369	1,230,108	1,173,211
010506-300048: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INGUILPATA	374,600	2,541,746	2,536,115
010507-300049: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LONGUITA	375,600	1,518,426	1,514,801
010508-300050: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LONYA CHICO	492,600	837,068	833,403
010509-300051: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYA	934,722	1,246,700	1,206,425
010510-300052: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYA VIEJO	384,600	564,280	555,557
010511-300053: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARIA	372,100	734,548	734,537
010512-300054: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OCALLI	954,334	1,421,791	1,373,412
010513-300055: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OCUMAL	1,034,153	2,007,395	1,975,602
010514-300056: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISUQUIA	1,556,166	2,663,361	2,619,729
010515-300057: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PROVIDENCIA	418,241	511,621	495,031
010516-300058: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN CRISTOBAL DE OLTO	430,000	949,309	901,182
010517-300059: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN FRANCISCO DEL YESO	374,600	676,286	676,283
010518-300060: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERONIMO DE PACLAS	384,600	691,782	682,043
010519-300061: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LOPECANCHA	371,600	1,055,229	1,052,964
010520-300062: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA CATALINA	491,029	584,996	562,108
010521-300063: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTO TOMAS	818,979	1,442,540	1,364,881
010522-300064: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TINGO	379,600	849,901	797,787
010523-300065: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TRITA	384,600	1,081,523	484,368
TOTAL	17,235,198	49,910,004	48,203,017

Nota. Tomado de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2016>

De acuerdo al Presupuesto Participativo Multianual 2015-2017 cuenta con los recursos financieros provenientes del gobierno regional a través del Ministerio de Economía y Finanzas por las fuentes de financiamiento como: (a) El Fondo de Compensación Municipal -FONCOMUN, (b) canon, (c) sobre canon, y (d) canon y, (e) regalías mineras. En la Tabla 18, se observa el porcentaje que se financia del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para cada fuente de financiamiento. De las municipalidades distritales, las que cuentan con mayor presupuesto institucional de apertura son la Municipalidad Provincial de Luya con 21'374,475 soles, seguido de las jurisdicciones de Camporredondo, Inguilpata y el distrito de Pisuquia. Las jurisdicciones con menor presupuesto asignado por el gobierno son Santa Catalina Providencia, Luya Viejo y el distrito de María.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El personal de la municipalidad Provincial de Luya cuenta con un Manual de Organización y Funciones-MOF, donde se describe las funciones de cada puesto de trabajo, el Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA, donde se describe las actividades administrativas que deben realizar los ciudadanos para un trámite en particular, el Cuadro para Asignación de Personal, con última fecha de actualización en junio de 2016, documento de gestión que contiene cargos clasificados en base de la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones-ROF, en su última actualización según la Ordenanza Municipal publicada el diario El Peruano el 25 de junio de 2016.

Cabe destacar que las contrataciones se realizan por concursos públicos, son cargos políticos y de libre remoción, no aplican para línea de carrera. Los estilos de decisión de los funcionarios públicos tienen carácter directivo, cada uno tiene funciones específicas a nivel del cargo o puesto establecidos en el ROF, ejerciendo atribuciones de la administración pública, conforme a la autonomía técnica, presupuestal y administrativa.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

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

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Existen limitados accesos tecnológicos, no disponen de planes para productos y procesos tecnológicamente competitivos. Asimismo, falta de conocimiento sobre tecnologías disponibles y que bien se puedan aplicar al sector de la agroindustria y ganadería, ejes principales en su desarrollo económico.

No se ejecuta prácticas de capacitación técnica en tecnología de la información al personal administrativo de los órganos rectores de la Provincia, además falta personal calificado que incentiva prácticas de mejora continua a través del uso de la automatización de los procesos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (D'Alessio, 2015).

La matriz de la Provincia de Luya cuenta con 12 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y seis debilidades. El resultado como se muestra en la Tabla 19, indicó un valor de 2.54 por lo que la Provincia necesita mejorar las debilidades para alcanzar ser más competitiva a mediano y largo plazo.

Tabla 19

Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Ubicación estratégica para el desarrollo Provincial y regional, ya que se conecta con el sistema multimodal de comunicación (terrestre, aérea y fluvial).	0.15	4	0.60
2. Disponibilidad de recursos agropecuarios.	0.10	4	0.40
3. Recursos hídricos, especialmente por el río Maraón y Jucusbamba y de pisos ecológicos, con potencial de uso agrícola.	0.09	3	0.27
4. Potencial de recursos turísticos.	0.08	3	0.24
5. Potencial de áreas agrícolas para producción de productos agrícolas en especial el café y cacao.	0.07	3	0.21
6. Bajo costo de mano de obra agrícola.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.55		1.90
Debilidades			
1. Falta de infraestructura en educación, salud y servicios públicos.	0.10	2	0.2
2. Ineficiencia en el aprovechamiento de las tierras de cultivo y la capacidad instalada limitada.	0.09	2	0.18
3. Escasa inversión en tecnología, investigación y desarrollo	0.08	1	0.08
4. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico	0.07	1	0.07
5. Insuficiente integración, articulación y asociatividad de los productores de la Provincia con el MINAGRI.	0.06	1	0.06
6. Existencia de informalidad en los sectores industrial.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.45		0.64
Total	1.00		2.54

4.3 Conclusiones

El análisis AMOFHIT indicó que la provincia de Luya, no cuenta con una buena calidad en lo que respecta a servicios básicos públicos, infraestructura y operaciones de procesos productivos con escaso nivel de automatización que permitan explotar sus actividades económicas principales como la agroindustria, ganadería y turismo. Asimismo, existe poca inversión en lo que respecta a comunicaciones, investigación y tecnología.

Por otro lado, el análisis de la matriz EFI indicó que la mayor fortaleza de la Provincia de Luya se presenta en las condiciones favorables para fomentar las actividades de desarrollo agrario, ganadería y turismo promoviendo la participación de instituciones públicas y privadas, así como la disponibilidad de recursos agroindustriales y ganado de gran

potencial. Entre las debilidades de la provincia que limitan su desarrollo social y económico como la orientación de recursos a través de órganos desconcentrados, se encuentra la ineficiencia que no permiten la ejecución de planes de desarrollo en la Provincia, así como la alta contaminación y posible desertificación de los suelos a futuro.



Capítulo V: Intereses de la Provincia de Luya 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 para la Provincia de Luya. Ante ello, es necesario realizar un análisis exhaustivo de sus intereses y potencialidades, así como sus principios, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes a los suyos.

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de la implementación de las estrategias externas escogidas, las cuales guían hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2015, p. 219). Estos objetivos deben ser motivadores y retadores, pero realistas; asimismo deben ser alcanzables de acuerdo con los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo que se da en la región para poder evaluar el desempeño alcanzado a lo largo del periodo.

Las estrategias se deben enfocar en unos pocos intereses, no se puede mejorar en todos los campos, es imprescindible lograr un consenso, acerca de estos intereses, que abarque a todos los estamentos de los ciudadanos de Luya. En el presente trabajo se ha determinado como principales intereses de Luya los sectores que influyen en el índice de desarrollo humano, turismo, agropecuario, y al empleo; debido a que constituyen los pilares sobre los que se sustenta la economía de la Provincia de Luya.

5.1 Intereses de la Provincia de Luya

De acuerdo con 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 región, considerando para ello, que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales. Según su

importancia y efectos sobre el dinamismo de sus economías, se considera como intereses de la Provincia de Luya:

Índice de Desarrollo Humano. Con respecto a oportunidades y acceso a los servicios para los habitantes de la Provincia, procurar 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. Combatir la pobreza en la Provincia es uno de los principales intereses, la clasificación de pobreza por distrito se determina por la deficiencia en la alimentación y la carencia de los principales servicios básicos que permiten el desarrollo de la población, tales como infraestructura educativa, de salud, transporte y otros servicios básicos (El 72.4% no tiene agua potable, el 65.6% no tiene desagüe y el 48.9% no tiene alumbrado) (INEI 2007).

El interés a subsanar es ampliar la red de atención médica, solo está compuesta por siete establecimientos de salud que cuentan con autorización de la Dirección Regional de Salud, estos se desagregan en dos hospitales, tres centros de salud y dos postas médicas. Para brindar una atención de calidad en los establecimientos es necesario contar con el personal necesario, infraestructura y equipamiento. Así mismo se ve necesario el trabajo de las autoridades de la salud enfocado en la prevención. Creación de puestos de empleo para mejorar el ingreso en las familias y mejor condiciones de vida en los pobladores de la provincia.

Turismo líder. Debido a las amplias riquezas turísticas en Luya, y por la naturaleza de esta industria, se convierte en un interés clave de la Provincia. Es por ello por lo que el esfuerzo se debe centrar en lo siguiente:

- Articulación de este sector con otros sectores productivos (Grupo Impulsor por la descentralización, 2016).

- Formación acorde a potencialidades y demanda.
- Estímulo a la inversión en infraestructura productiva asociada al turismo.

Fortaleza agropecuaria. Con las siguientes características:

- Factor clave de soporte a las actividades productivas del Luya.
- Desarrollo de tecnologías eficientes de uso de agua en el riego.
- Incrementar la productividad de la tierra y que no degraden los suelos.
- Resguardar la biodiversidad agrícola y ganadera.

5.2 Potencial de la Provincia de Luya

Dominio geográfico. La Provincia de Luya con extensión territorial de 3236.68 km²,

Tabla 20

Principales Indicadores de Luya (Censo 2007)

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

Nota. Tomado de INEI. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>

es una región ubicada nororiental del Perú, establecido en la selva peruana. Su ubicación y la presencia del río Utcubamba en la región hacen que sea una zona apropiada para las actividades agrícola, ganadera y turismo. Los principales productos agrícolas son el café, cacao, papa, maíz, trigo y cebada. Luya cuenta con 23 distritos en su jurisdicción como se detalla en la Tabla 20.

Dominio demográfico. Según el INEI, en la región Amazonas la población en edad de trabajar (PET) de 14 años a más era de 243,260 personas. En el área urbana había 115,959 personas; y en el área rural, 127,301. La PEA ascendía a 126,348 personas, de los cuales 94,326 son hombres; y 32,022, mujeres. La Provincia de Luya tiene el 65.4% del total de población en edad de trabajar de Amazonas, es decir, 31,587 personas.

Dominio económico. El PBI per cápita del departamento de Amazonas es menos de la mitad del promedio anual, y el porcentaje de mipyme formales con respecto al Perú es de 0.6%. La Provincia de Luya está dentro del porcentaje con menor número de empresas, con respecto al departamento de Amazonas (menos de 362 empresas). La actividad económica se basa en la agricultura: la producción de papas, maíz, yuca, camote, caña de azúcar, café, coca y tabaco; además de la ganadería vacuna, porcina y equina.

Dominio histórico-sociológico-psicológico. La Provincia de Luya fue creada el 5 de febrero de 1861 por el presidente Ramón Castilla. En los territorios de esta Provincia floreció la antiquísima cultura de Kuélap, como lo revelan sus numerosos e interesantes yacimientos arqueológicos.

Hay evidencias de que en la Provincia de Luya se desarrollaron culturas paralelas a Kuélap, entre los años 800 y 1,200 d.C., que se caracterizó por sus necrópolis y fardos funerarios, como los Chupuric y Revash. Desde el punto de vista jerárquico de la Iglesia Católica, Luya forma parte de la Diócesis de Chachapoyas.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Luya

Los principios cardinales de la Provincia están relacionados con: (a) las influencias de Terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. Estos principios, según Hartmann (1978), hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, y junto con los intereses organizacionales son aspectos que se analizarán para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo.

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

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

Lazos pasados y presentes. Principio que destaca que el pasado se proyecta en el presente y en el futuro de tal manera que ningún lazo pasado desaparece, sino que se proyecta (D'Alessio, 2015). Los lazos pasados buscan realizar negociaciones con objetivos comunes, algunas expectativas se mantienen como el deseo de poder o dominio, intereses económicos, apropiación, entre otros. La historia peruana nos remonta al pasado a recordar procesos de colonización y dominio del reino español, interesados en los recursos del país intervinieron y

conquistaron las ciudades principales ricas en recursos, lo que ya en una sociedad republicana permite brindar y comerciar recursos de interés mediante acuerdos y convenios con España y otros. Las guerras y batallas históricas nos remontan a episodios bélicos registrados con nuestros pares como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia, si bien es cierto mediante Acuerdos con la Comunidad Andina (CAN) se agruparon con la finalidad de mejorar el nivel de vida de sus habitantes mediante la integración y la cooperación económica y social. En 1969, se firma el Acuerdo de Cartagena con 5 países Sudamericanos (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú), en el 1973 Venezuela se adhirió y en 1976 Chile se retiró, como lo demuestra la historia los lazos entre Perú y Chile se muestran aún hostiles.

Contrabalance de Intereses. Análisis de un panorama completo, en la cual se evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas (D'Alessio, 2015). La Provincia de Luya cuenta con un gran potencial en recursos agropecuarios y de ganadería, pero deberá crear escenarios de oportunidades que diversifiquen la actividad económica para abastecer a mercados internos y externos, como también exportar sus bienes y servicios, y así asegurar una posición competitiva.

A partir del año 2008, está buscando incursionar en mejorar su producción vía exportación, siendo principalmente el café y el cacao lo que más exporta, tiene pocas empresas exportadoras y su mercado internacional no es explotado con políticas que contribuyan a incrementar la participación del sector agropecuario. Las fuerzas políticas que actúan en la Provincia según el Plan de Desarrollo Concertado 2012-2022 que pugnan por tener institucionalidad son: Sentimiento Amazonense Regional, Obras por Amazonas, Movimiento Regional Amazonense, Todos Somos Amazonas y el Movimiento Regional Fuerza Amazonense. El objetivo de fomentar actividades de identidad Provincia o regional es una prioridad para el desarrollo de la Provincia, porque puede contribuir al establecimiento de espacios de diálogo y comunicación.

Finalmente, al buscar la creación de corredores económicos con Provincias vecinas, deberá evaluarse los intereses de cada una de estas, puesto que las Provincias de Bagua y Chachapoyas presenta un mayor nivel de competitividad, su interés se centrará principalmente en los insumos que pueden venir de estas Provincias o de otras que conforman el resto de la Región Amazonas.

Conservación de los enemigos. Los principales competidores (enemigos) de Luya son las demás Provincias que disponen de mejores recursos en infraestructura, recursos humanos, empresas con mayor aprovechamiento de su capacidad instalada, cuentan con mayores recursos del Estado y con mayor desarrollo económico, por ejemplo, Chachapoyas (referente en el desarrollo turístico del país) y Bagua (referente en el sector agrícola); esta alta competitividad en este sector genera que las actividades de diferenciación en la oferta turística, agrícola y ganadera de la Provincia tenga un óptimo servicio de calidad.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Luya (MIO)

Tabla 21

Matriz del Interés Organizacional

Interés	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Mejorar el Índice de Desarrollo Humano	* Luya	* Rodríguez de Mendoza * Condorcanqui * Picota * Utcubamba * Bagua	** Loreto ** Cajamarca ** San Martín
2. Promover el Turismo Líder	* Luya	* Rodríguez de Mendoza * Condorcanqui * Picota * Utcubamba * Bagua	** Loreto ** Cajamarca ** San Martín
3. Potenciar el sector agropecuario en el mercado interno y externo	* Luya	* Rodríguez de Mendoza * Condorcanqui * Picota * Utcubamba * Bagua	** Loreto ** Cajamarca ** San Martín
4. Promover la población económicamente activa (PEA)	* Luya	* Rodríguez de Mendoza * Condorcanqui * Picota * Utcubamba	** Loreto ** Cajamarca ** San Martín

Nota. *Intereses comunes **Intereses opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson

Revisados los principios cardinales, detallados en la Tabla 21, se elaboró la matriz de intereses organizacionales en función de las Provincias o que tienen intereses comunes.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

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

OLP1. En 2028, incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) específicamente los niveles de Salud, Educación y Riqueza a 0.80. En 2015 este índice fue 0.42 en la Provincia.

OLP2. En 2028, se generarán S/ 8'000,000.00 del PBI, producto del dinamismo del café y cacao. En 2016 se generaron S/ 2'800,893.00.

OLP3. En 2028, el turismo facturará US\$ 1'500,000. El 2015 se facturó US\$ 380,000.

OLP4. En 2028, se tendrán 22710 empleos. En 2016 se registraron 15614.

D'Alessio (2015) manifestó “los OLP representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, que la conducen a la visión establecida” el cual es lo que se busca implementar en la provincia de Luya.

5.6 Conclusiones

El ranking de competitividad regional realizado por Centrum Católica (2016) ubica a la región Amazonas en el puesto vigésimo quinto, por lo cual las Provincias, específicamente, Luya, presenta una posición igual de débil, por lo que se deberán identificar sus ventajas comparativas, derivadas de sus recursos naturales, fuerza laboral y capital financiero. Los

objetivos de largo plazo identificados en este capítulo se derivan de su visión y se contempla un horizonte de 10 años, luego se establecerán objetivos de corto plazo a 5 años para las estrategias y acciones específicas contando con herramientas gerenciales para su ejecución.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis y es posiblemente la más conocida e importante. A partir de esta matriz se han elaborado estrategias para el cuadrante fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2015).

El objetivo de cada uno de los cuadrantes es:(a) Aprovechar las fortalezas de la Provincia de Luya para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la Provincia para evitar las amenazas del entorno. La Tabla 22, describe las estrategias diseñadas para cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA de la Provincia de Luya, cabe destacar que las fortalezas y debilidades son obtenidas del análisis interno de la Provincia, y las oportunidades y amenazas provienen del análisis externo. Según David (1997), el ajuste de los factores externos e internos en una matriz FODA es la parte más difícil de desarrollar y requiere de un criterio acertado.

Las oportunidades del mercado nacional y las fortalezas de la Provincia y la región a la cual pertenece, las principales estrategias se centran en aprovechar este escenario a favor de su desarrollo, fomentando la capacitación técnica, el desarrollo comercial con agentes para explotar las cadenas productivas, que permitan la integración entre los miembros del clúster de café, cacao, arroz y turismo.

Por otro lado, las debilidades de la Provincia serán eliminadas a través de la constante difusión del potencial turístico, y la mejora en la calidad de los servicios básicos y vías de comunicación para el bienestar de la ciudadana.

Tabla 22

Matriz FODA de la Provincia de Luya

MATRIZ FODA		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
		1. Ubicación estratégica para el desarrollo Provincial y regional, ya que se conecta con el sistema multimodal de comunicación (terrestre, aérea y fluvial). 2. Disponibilidad de recursos agropecuarios. 3. Recursos hídricos, especialmente por el río Marañón y Jucusbamba y de pisos ecológicos, con potencial de uso agrícola. 4. Potencial de recursos turísticos. 5. Potencial de áreas agrícolas para producción de productos agrícolas en especial el café y cacao. 6. Bajo costo de mano de obra agrícola.	1. Falta de infraestructura en educación, salud y servicios públicos. 2. Ineficiencia en el aprovechamiento de las tierras de cultivo y la capacidad instalada limitada. 3. Escasa inversión en tecnología, investigación y desarrollo 4. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico 5. Insuficiente integración, articulación y asociatividad de los productores de la Provincia con el MINAGRI. 6. Existencia de informalidad en los sectores industrial.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque	
1. Escenario favorable para el desarrollo agrario, ganadería y turismo a través de mayor publicidad, clúster, Responsabilidad Social 2. Crecimiento del turismo: arqueológico, de aventura y gastronómico. 3. Mayor demanda de café a nivel mundial. 4. Mayor disponibilidad de adquirir tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad. 5. Interés por convertir espacios de conservación en destinos turísticos sostenible, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.	FO1. La creación del clúster de las principales actividades económicas con agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F2,F3,O1,O2,O3) FO2. Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar la cadena de valor de las actividades agropecuarias a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior: (F2, F6,04) FO3. Desarrollar paquetes turísticos (aventura, vivenciales, entre otros): (F1, O2, O5) FO4. Establecer relaciones bilaterales con el Gobierno Central para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F5, O1)	DO1. Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento: (D1, D2, D6,O1,O4) DO2. Incentivar el cultivo de café orgánico entre los agricultores mediante la difusión de oportunidades de negocio en la Región Amazonas: (D2, D4, D5, O3) DO3. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la agroindustria: (D3, O1, O3,O4) DO4. Desarrollar mesa de diálogo entre el gobierno regional, comunidades y empresas privadas (D5, O1)	
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Alta dependencia de la economía de la región a los precios de productos agropecuarios. 2. Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del Gobierno central. 3. Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático. 4. Presencia del terrorismo y narcotráfico. 5. Presencia de empresas informales dedicadas a la tala de Árboles. 6. Presencia de la plaga de la roya amarilla en los cultivos.	FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación y servicios públicos: (F5,A6) FA2. Incluir a las asociaciones de productores en el gobierno corporativo de la Provincia como grupo de interés: (F1,A1,A2) FA3. Realizar capacitaciones técnicas agropecuarias desde el Ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultural: (F2,F6,A1,A2)	DA1. Gestionar planes de contingencia para mitigar riesgos climáticos o hidrobiológicos: (D2,A3,A4,A6) DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva que agrega valor económico a la Provincia:(D2,D3, D4,A2) DA3. Incorporar a profesionales con experiencia en gestión pública que contribuyan al desarrollo de la Provincia: (D4,A1,A2,A5)	

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

Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la Provincia de Luya se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula promedio, como se muestra en la Tabla 23.

Posteriormente, en la Figura 10, se gráfica los puntajes promedios graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las x y del y, el vector direccional indica la postura estratégica apropiada.

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

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2015).

Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje "x" corresponde a la participación relativa en la industria y el eje "y" indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

Tabla 23

*Matriz PEYEA de la Provincia de Luya***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 = 3.38
-2.63

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 = 2.13

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 = 2.89

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 = 2.33
-3.67

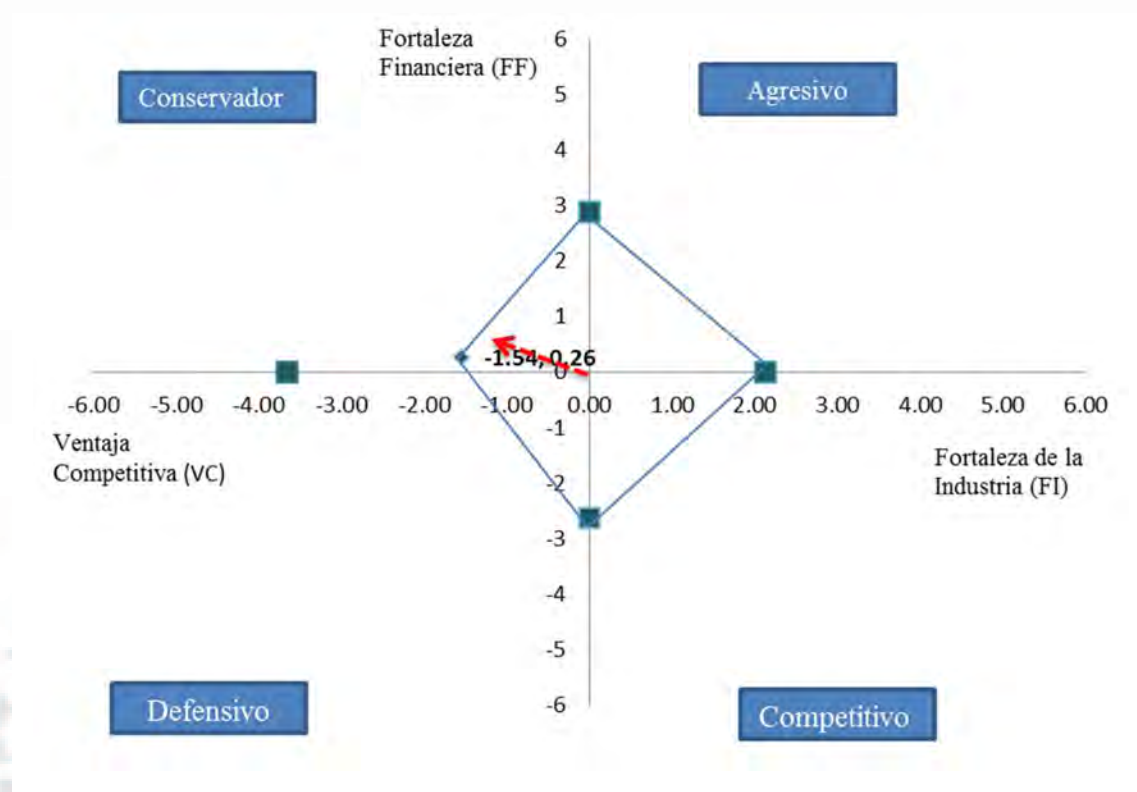


Figura 10. Gráfica de Matriz PEYEA

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tienen 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 y finalmente el cuadrante IV representa a los perros, donde las industrias disminuyen.

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

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

el ganado vacuno, ovino, porcino y caprino. Para determinar la posición de participación de mercado de la Provincia de Luya en la industria se comparó el VAB por actividad económica de 2016 en relación con el 2015, como se detalla en la Tabla 24.

Tabla 24

Matriz PEYEA de la Provincia de Luya

Actividad Económica	VAB 2015	% de participación año 2016	% de crecimiento (año base 2015)
1. Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	83,024	40.50	2.19
2. Pesca y Acuicultura	37	0.02	9.92
3. Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	9,752	4.76	-38.98
4. Manufactura	11,804	5.76	-4.00
5. Electricidad, Gas y Agua	2,590	1.26	13.01
6. Construcción	27,523	13.43	-11.97
7. Comercio	28,695	14.00	3.45
8. Transporte, Almacén, correo y Mensajería	10,151	4.95	2.78
9. Alojamiento y Restaurantes	3,554	1.73	3.06
10. Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	4,349	2.12	11.11
11. Administración Pública y Defensa	23,505	11.47	6.77
Total	204,985	100	100

Nota. VAB 2016 en miles de soles. Tomado de caracterización de la Región Amazonas: Estructura económica, por Banco Central de Reserva del Perú, 2016c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/>

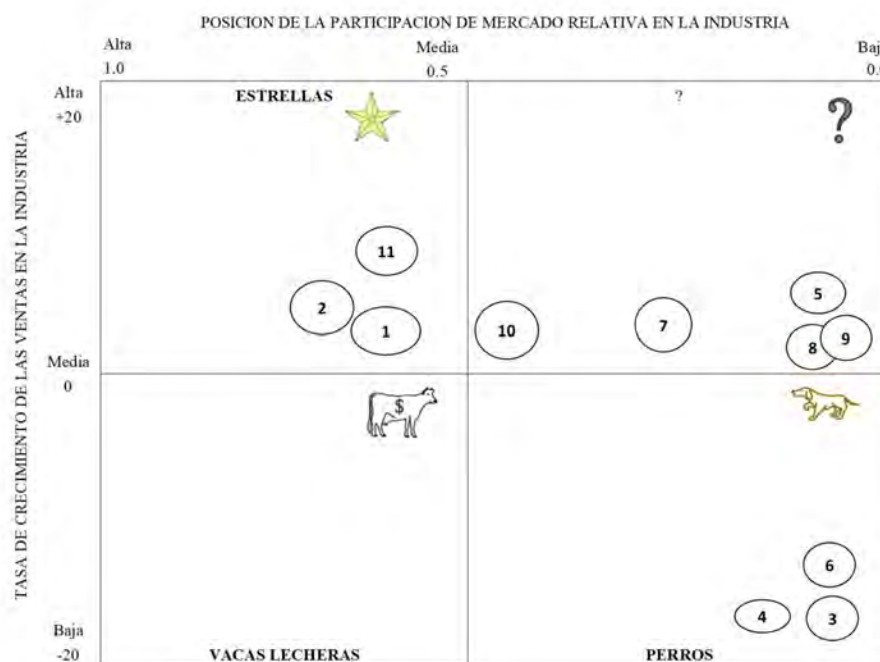


Figura 11. Matriz Boston Consulting Group del Sector de Educación en el Perú Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, 2015.

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 por ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI las mismas que se resumen en la Figura 12.

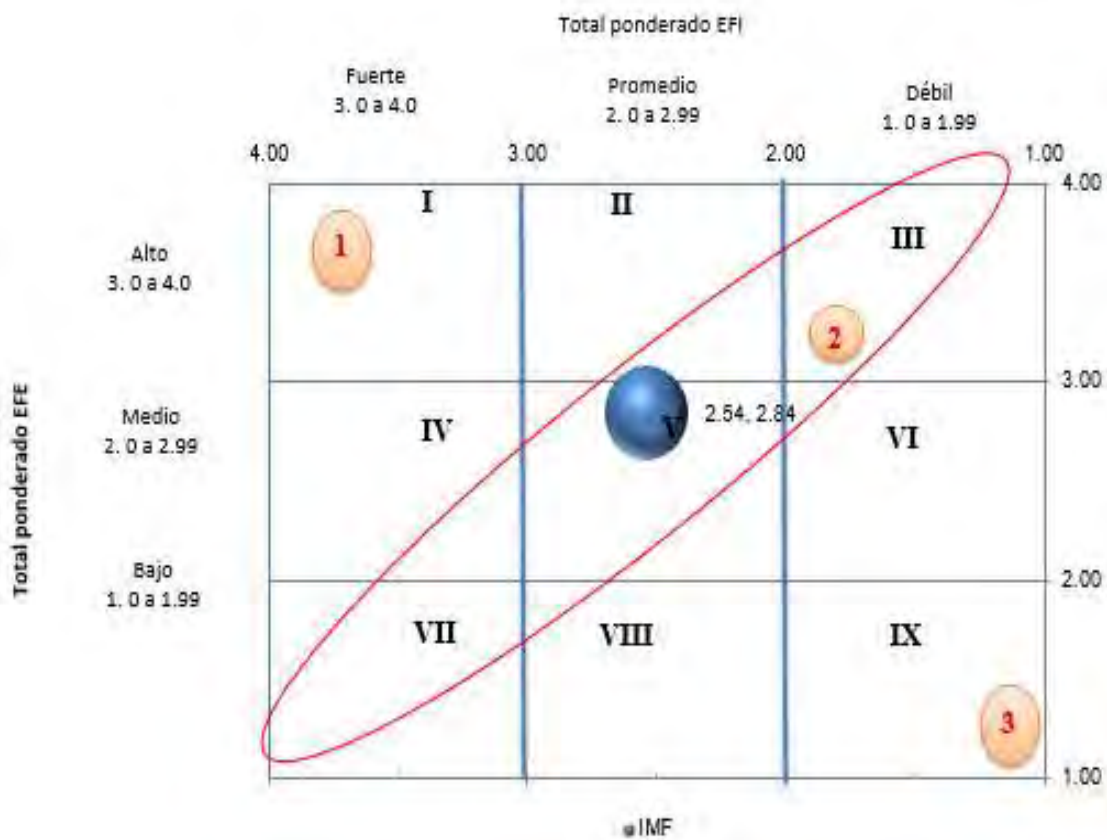


Figura 12. Matriz IE de la Provincia de Luya

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

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

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

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

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

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

Los resultados indicaron que la Provincia de Luya se sitúa en el cuadrante II, como se observa en la Figura 13, con una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, este crecimiento exige que considere ejecutar estrategias intensivas que focalicen los esfuerzos en la formación de clústeres, por ejemplo.

Las estrategias a ejecutar para esta matriz son las siguientes:(a) Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Café, Cacao, Papa, Maíz, Trigo, Cebada;(b) Diversificar la oferta turística, de tipo cultural, rural y de aventura, basado en la sostenibilidad de forma competitiva;(c) Implementar un programa de campaña educativa para el uso eficiente en la administración y gestión pública a los funcionarios de la municipalidad Provincial de Luya;(d) Implementar clúster agropecuario, ganadero y turismo que busquen invertir en el sector;(e) Crear alianzas con los pequeños productores agrícolas para obtener mejores resultados de producción;(f) Promover la capacitación técnica de agricultores desde el ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultura;(g) Coordinar con el gobierno regional planes de acción para incentivar las buenas prácticas de instituciones de salud y

seguridad ciudadana;(h) Promover la creación de entidades educativas de que incentiven las prácticas de operaciones productivas, ganadería y turismo;(i) Promover con el gobierno local y regional la ejecución de obras de infraestructura vial, educación, salud, comunicaciones, entre otros;(j) Incentivar la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas;(k) Contratar profesionales con experiencia de otras Provincias o regiones, aprovechando su know how en favor técnico de la Provincia de Luya.

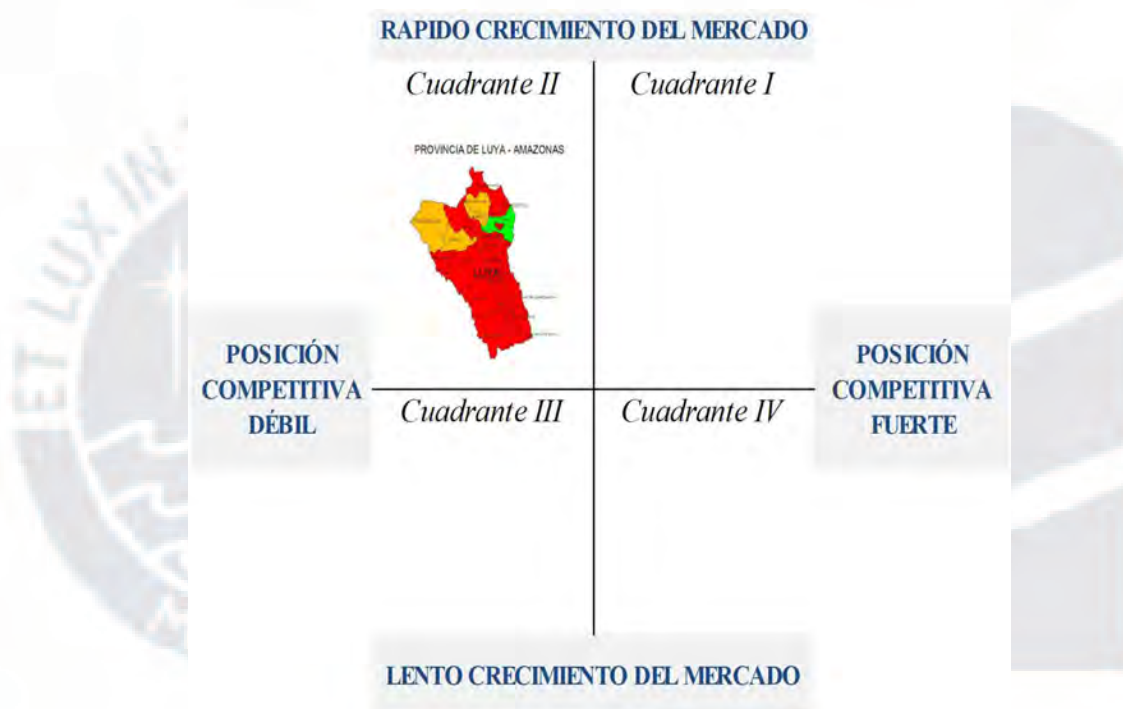


Figura 13. Matriz de la Gran Estrategia de la Provincia de Luya

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

D'Alessio (2015) indica que el objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico. La Tabla 25 muestra la matriz de decisión estratégica propuesta.

Tabla 25

Matriz de Decisión de la Provincia de Luya

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. La creación del clúster de las principales actividades económicas con agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F2,F3,O1,O2,O3)	Intensiva/Aventura conjunta		X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO2. Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar la cadena de valor de las actividades agropecuarias a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior: (F2, F6,04)	Intensiva/Desarrollo de producto		X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO3. Desarrollar paquetes turísticos (aventura, vivenciales, entre otros): (F1, O2, O5)	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
FO4. Establecer relaciones bilaterales con el Gobierno Central para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F5, O1)	Integración vertical hacia atrás		X	X	X			<u>3</u>
DO1. Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento: (D1, D2, D6, O1, O4)	Integración vertical hacia adelante		X	X	X			<u>3</u>
DO2. Incentivar el cultivo de café orgánico entre los agricultores mediante la difusión de oportunidades de negocio en la Región Amazonas: (D2, D4, D5, O3)	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
DO3. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la agroindustria: (D3, O1, O3, O4)		Calidad Total	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DO4. Desarrollar mesa de diálogo entre el gobierno regional, comunidades y empresas privadas (D5, O1)	Intensiva/Aventura conjunta		X	X	X			<u>3</u>
FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación y servicios públicos: (F5,A6)	Intensiva/Desarrollo de producto		X	X	X	X	X	<u>5</u>
FA2. Incluir a las asociaciones de productores en el gobierno corporativo de la Provincia como grupo de interés: (F1,A1,A2)	Intensiva/Aventura conjunta		X	X	X	X	X	<u>5</u>
FA3. Realizar capacitaciones técnicas agropecuarias desde el Ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultural: (F2,F6,A1,A2)		Mejora Continua	X			X	X	<u>3</u>
DA1. Gestionar planes de contingencia para mitigar riesgos climáticos o hidrobiológicos: (D2, A3, A4, A6)	Diversificación concéntrica	Calidad Total	X	X				2
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva que agrega valor económico a la Provincia:(D2, D3, D4, A2)		Calidad Total	X		X	X	X	<u>4</u>
DA3. Incorporar a profesionales con experiencia en gestión pública que contribuyan al desarrollo de la Provincia: (D4, A1, A2, A5)		Mejora Continua	X		X	X	X	<u>4</u>

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

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE determina el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices EFE y EFI; así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). El rango para calificación es: (a) No atractiva (no aceptable); (b) Algo atractiva (algo aceptable); (c) Razonablemente atractiva (aceptable); (d) Altamente atractiva (muy aceptable). En este caso el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es 5.82. Sin embargo, las estrategias que se retienen son las estrategias con puntajes iguales o mayores a 5.00, como se detalla en la Tabla 26.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificado las estrategias retenidas están deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt, estos son: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, (b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que este ocurra, (c) ventaja, la estrategia debe promover la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y; (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sus problemas, si solución. Las estrategias cumplen con los cuatros criterios siendo factibles como se muestra en la Tabla 27.

6.9 Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2015) indica que esta matriz intenta 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 aprecia en la Tabla 28.

TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3	4	0.6	4	0.6
0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.24	4	0.48	4	0.4
0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
0.3	2	0.3	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6
0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.2	2	0.2	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.21	3	0.21	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1
0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.3	3	0.3	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.3
0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12

Tabla 27 *Matriz Rumelt de la Provincia de Luya*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Propiciar la creación del clúster de las principales actividades económicas con agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F2, F3, O1, O2,O3)	SI	SI	SI	SI	SI
FO2. Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar la cadena de valor de las actividades agropecuarias a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior: (F2,F6,04)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3.Promover el desarrollo de paquetes turísticos (aventura, vivenciales, entre otros): (F1,O2,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Establecer relaciones bilaterales con el Gobierno Central para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F5,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento: (D1,D2,D6,O1,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2. Incentivar el cultivo de café orgánico entre los agricultores mediante la difusión de oportunidades de negocio en la Región Amazonas: (D2,D4,D5, O3)	SI	SI	SI	SI	SI
DO3. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la agroindustria: (D3,O1,O3,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
DO4. Desarrollar mesa de diálogo entre el gobierno regional, comunidades y empresas privadas(D5,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación y servicios públicos: (F5,A6)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2. Incluir a las asociaciones de productores en el gobierno corporativo de la Provincia como grupo de interés: (F1,A1,A2)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3. Promover la capacitación técnica agropecuaria desde el Ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultural: (F2,F6,A1,A2)	SI	SI	SI	SI	SI
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva que agrega valor económico a la Provincia:(D2,D3, D4,A2)	SI	SI	SI	SI	SI
DA3. Incorporar a profesionales con experiencia en gestión pública que contribuyan al desarrollo de la Provincia: (D4,A1,A2,A5)	SI	SI	SI	SI	SI

1. Promover la creación y formalización de agro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento: (D2,D6,O1,O4)	DO2. Incentivar el cultivo de café orgánico entre los agricultores mediante la difusión de oportunidades de negocio en la Región Amazonas: (D2,D4,D5, O3)	DO3. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la agroindustria: (D3,O1,O3,O4)	DO4. Desarrollar mesa de diálogo entre el gobierno regional, comunidades y empresas privadas(D5,O1)	FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación y servicios públicos: (F5,A6)	FA2. Incluir a las asociaciones de productores en el gobierno corporativo de la Provincia como grupo de interés: (F1,A1,A2)	FA3. Realizar capacitaciones técnicas agropecuarias desde el Ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultural: (F2,F6,A1,A2)	DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva que agrega valor económico a la Provincia:(D2,D3, D4,A2)	DA3. Incorporar a profesionales con experiencia en gestión pública que contribuyan al desarrollo de la Provincia: (D4,A1,A2,A5)
P	P	P	P	P	P	P	P	P
P	P	P	P	P	P	P	P	P
P	P	N	P	N	N	N	N	N
N	N	N	N	P	P	P	P	P
N	P	N	P	P	P	P	P	P
P	P	P	P	P	P	P	P	P
J	N	J	J	J	J	J	J	J
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N
N	N	N	N	N	N	N	N	N

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las seis estrategias seleccionadas que pasaron los filtros de ética y de Rumelt, estas se denominan estrategias retenidas: (a) Mejorar la producción, industrialización y comercialización de los productos agropecuarios: Café, Cacao, Papa, Maíz, Trigo, Cebada; (b) Diversificar la oferta turística, de tipo cultural, rural y de aventura, basado en la sostenibilidad de forma competitiva apostando la creación de un hotel internacional para turistas; (c) Implementar clúster agropecuario, ganadero y turismo que busquen invertir en el sector para la instalación de un ferrocarril turístico; (d) Crear alianzas con los pequeños productores agrícolas para obtener mejores resultados de producción; (e) Promover el desarrollo de cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales; (f) Apostar por la implementación redes inalámbricas de comunicación (g) Contratar profesionales con experiencia de otras Provincias o regiones, aprovechando su know how en favor técnico de la Provincia.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz como se observa en la Tabla 29, 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.

6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Según D'Alessio (2015), un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si fuera el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Para ello, la matriz de posibilidades de los competidores se ha formulado tomando como competidor a las otras Provincias de la región Amazonas. En la Tabla 30 se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

Tabla 29

Estrategias vs. Objetivos a largo plazo

	OLP1. En 2028, incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH), específicamente los niveles de salud, educación y riqueza a 0.80. En 2015 este índice fue 0.42 en la Provincia.	OLP2. En 2028, se generarán S/ 8'000,000.00 del PBI, producto del dinamismo y cacao. En 2016 se generaron S/ 2'800,893.00	OLP3. En 2028, el turismo facturará US\$ 1'500,000. El 2015 se facturó US\$ 380,000.	OLP4. En 2028, se tendrán 22,710 empleos directos. En 2016 se registraron 15,614
ESTRATEGIAS				
FO1. La creación del clúster de las principales actividades económicas con agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F2,F3,O1,O2,O3)	SI	SI	NO	SI
FO2. Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar la cadena de valor de las actividades agropecuarias a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior: (F2, F6,04)	SI	NO	NO	SI
FO3. Desarrollar paquetes turísticos (aventura, vivenciales, entre otros): (F1, O2, O5)	NO	SI	SI	SI
FO4. Establecer relaciones bilaterales con el Gobierno Central para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F5, O1)	SI	SI	SI	SI
DO1. Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento: (D1,D2,D6,O1,O4)	NO	SI	SI	SI
DO2. Incentivar el cultivo de café orgánico entre los agricultores mediante la difusión de oportunidades de negocio en la Región Amazonas: (D2,D4,D5, O3)	NO	SI	SI	SI
DO3. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la agroindustria: (D3,O1,O3,O4)	NO	SI	NO	SI
DO4. Desarrollar mesa de diálogo entre el gobierno regional, comunidades y empresas privadas (D5,O1)	SI	SI	NO	SI
FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación y servicios públicos: (F5,A6)	SI	SI	SI	SI
FA2. Incluir a las asociaciones de productores en el gobierno corporativo de la Provincia como grupo de interés: (F1,A1,A2)	NO	SI	NO	SI
FA3. Realizar capacitaciones técnicas agropecuarias desde el Ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultural: (F2,F6,A1,A2)	NO	SI	SI	SI
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva que agrega valor económico a la Provincia:(D2,D3, D4,A2)	SI	SI	SI	SI
DA3. Incorporar a profesionales con experiencia en gestión pública que contribuyan al desarrollo de la Provincia: (D4,A1,A2,A5)	SI	SI	SI	SI

Tabla 30

Matriz de Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS	POSIBILIDADES DE COMPETIDOR 1 BAGUA	POSIBILIDADES COMPETIDOR 2 PICOTA
FO1. La creación del clúster de las principales actividades económicas con agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F2,F3,O1,O2,O3)	Continuar con el desarrollo de clúster	Incentivar el desarrollo de clúster
FO2. Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar la cadena de valor de las actividades agropecuarias a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior: (F2, F6,04)	Continuar invirtiendo en investigación y desarrollo	Buscar mayor financiamiento del sector privado para invertir en investigación y desarrollo
FO3. Desarrollar paquetes turísticos (aventura, vivenciales, entre otros): (F1, O2, O5)	Continuar con el desarrollo del turismo	Incentivar el turismo regional
FO4. Establecer relaciones bilaterales con el Gobierno Central para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F5, O1)	Indiferente	Indiferente
DO1. Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento: (D1,D2,D6,O1,O4)	Continuar con la creación formal de empresas	Continuar con la creación formal de empresas
DO2. Incentivar el cultivo de café orgánico entre los agricultores mediante la difusión de oportunidades de negocio en la Región Amazonas: (D2,D4,D5, O3)	Incentivar el cultivo de café para exportación	Incentivar el cultivo de café para exportación
DO3. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la agroindustria: (D3,O1,O3,O4)	Atraer tecnología productiva de última generación	Atraer tecnología productiva de última generación
DO4. Desarrollar mesa de diálogo entre el gobierno regional, comunidades y empresas privadas(D5,O1)	Indiferente	Indiferente
FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación y servicios públicos: (F5,A6)	Buscar la inversión en servicios públicos	Buscar la inversión en servicios públicos
FA2. Incluir a las asociaciones de productores en el gobierno corporativo de la Provincia como grupo de interés: (F1,A1,A2)	Atraer alianzas estratégicas	Atraer alianzas estratégicas
FA3. Realizar capacitaciones técnicas agropecuarias desde el Ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultural: (F2,F6,A1,A2)	Promover la capacitación técnica	Promover la capacitación técnica
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva que agrega valor económico a la provincia:(D2,D3, D4,A2)	Indiferente	Indiferente
DA3. Incorporar a profesionales con experiencia en gestión pública que contribuyan al desarrollo de la provincia: (D4,A1,A2,A5)	Incorporar profesionales con perfil de innovación en prácticas públicas	Incorporar profesionales con perfil de innovación en prácticas públicas

6.13 Conclusiones

El presente capítulo expuso las matrices que permite ejecutar el proceso Estratégico a través de tres etapas: (a) Etapa de entrada (donde se encuentran las matrices MEFE, MPC, MEFI, MIO); (b) Etapa de emparejamiento (donde se encuentran las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y por último (c) Etapa de Salida (donde se encuentran las matrices MD, CPE, MR y ME). El resultado de cada matriz permite obtener información confiable para la generación de estrategias. Cada matriz tiene una secuencia lógica que permite filtrar las diferentes estrategias con la finalidad de obtener las que más aporten a la ejecución de los objetivos a largo plazo para alcanzar la visión de la Provincia de Luya. Asimismo, cada matriz tiene un objetivo específico sin embargo interactúan entre sí, si bien la Provincia de Luya requiere la aplicación de la mayor cantidad de estrategias es necesario priorizar y focalizar esfuerzos que permitan avanzar etapa tras etapa utilizando los recursos necesarios como humano, financiero, tecnológico, físicos para el logro de la visión.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El presente capítulo detalla la implementación de las estrategias que se han considerado pertinentes para el desarrollo de la Provincia distrital de Luya. Esta es la segunda parte del proceso que comprende implantar las estrategias a acciones que permita alcanzar los resultados deseados.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo enfocados con cada estrategia son los hitos que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo; estos deben ser claros, medibles y verificables, de tal forma que faciliten la gestión de la Provincia y eficiente uso de los recursos (D'Alessio, 2015). Los objetivos de corto plazo deben presentar las siguientes características: (a) deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo, (b) deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, claramente comunicados, (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos, (d) deben ser lo más específicos posible, (e) deben estar vinculados con recompensas y sanciones, y (f) deben ser expresados en términos de jerarquías y logros.

Estos objetivos deben ser la línea base para alcanzar la visión, son las actividades requeridas para lograr los objetivos de corto plazo y a la vez mejorar todo el proceso estratégico que permita alcanzar toda la rentabilidad deseada. En la Tabla 31, se describen los objetivos de corto plazo para cada uno de los cuatro objetivos de largo plazo, teniendo un total de 15 objetivos de corto plazo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

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

Tabla 31

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

N°	Objetivos de corto plazo
OLP	N° OCP
OLP1	En 2028, incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH), específicamente los niveles de salud, educación y riqueza a 0.80. En 2015 este índice fue 0.42 en la provincia.
	OCP1.1 Del 2018 al 2022, incrementar aulas en los centros educativos inicial, primaria, secundario de 16, 27, 06 a 22, 42, 16 respectivamente.
	OCP1.2 Del 2018 al 2022, incrementar la cantidad de camas de 12 en promedio a 35 entre hospitales y centros de salud.
	OCP1.3 Del 2018 al 2023, incrementar el ingreso per cápita de la población de S/ 325 a S/ 750.
	OCP1.4 Del 2018 al 2020, promover el emprendimiento de la población de la Provincia mediante capacitaciones por parte de empresas privadas y la Cámara de Comercio de su Región que les permita desarrollar ideas de negocio.
OLP2	En 2028, se generarán S/ 8'000,000.00 del PBI, producto del dinamismo de café y cacao. En 2016 se generaron S/ 2'800,893.00
	OCP2.1 Del 2018 al 2023, incrementar el PBI real Per Cápita de S/ 1,725.08 en 2015 a S/ 10,500.00.
	OCP2.2 Del 2018 al 2023, incrementar a US\$ 5.0 millones las exportaciones agroindustriales de la provincia cuyo valor total en 2016 ascendió a US\$ 1.2 millones.
	OCP2.3 Del 2018 al 2022, incrementar la participación de la PEA a 95% en las actividades económicas de la provincia de Luya. En 2016 fue de 45%.
OLP3	En 2028, el turismo facturará US\$ 1'500,000. El 2015 se facturó US\$ 380,000.
	OCP3.1 Del 2018 al 2024, recibir 1.5 millones de turistas, con un gasto promedio individual de 500 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.
	OCP3.2 Del 2018 al 2022, ejecutar el programa de mejoras de los puntos turísticos, incluidos en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la provincia.
	OCP3.3 Del 2018 al 2022, incrementar el presupuesto participativo para cada una de sus provincias en 50% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados).
	OCP3.4 Del 2018 al 2021, elaborar un plan turístico regional, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la ciudad. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, en conjunto con Promperú.
OLP4	En 2028, se tendrán 22710 empleos. En 2016 se registraron 15614.
	OCP4.1 Del 2018 al 2022, ejecutar proyectos de ampliación de asfaltado de la carretera interprovincial en más de 85% de lo proyectado en Km., que permita mejorar la transitabilidad del flujo de turismo.
	OCP4.2 Del 2018 al 2023, destinar por lo menos 60% de fondos de inversión extranjera para realizar proyectos de sector servicios (centros comerciales, entre otros)
	OCP4.3 Del 2018 al 2025, incrementar la productividad media del trabajo de 3,270 a 10,000.
	OCP4.4 Del 2018 al 2023, incrementar en 50% la capacidad de exportación de productos agrícolas como la papa, café y cacao.

Recursos humanos. Los recursos humanos es el eje principal de todo el proceso de implementación del plan estratégico en la Provincia, dado que son quienes encabezan, dirigen, planifican, supervisan y reestructuran toda organización. Los funcionarios públicos,

servidores, directivos o gerentes serán los responsables de trazar el camino para el logro de los objetivos de corto y largo plazo, así como supervisar por los intereses y metas dentro del marco de la ley y códigos de ética. Este capital humano debe estar calificados para asumir las funciones encomendadas, que permita obtener indicadores de productividad, tiempo y calidad de servicio por encima del promedio.

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

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

Recursos físicos. Es necesario contar con recursos físicos como infraestructura en el ámbito vial, educativo, salud, seguridad, y aquellos que permitan lograr el acceso a las obras

públicas y sociales. Dentro de la infraestructura en el ámbito vial, es importante el acceso a vías de comunicación y transporte que apoyen el desenvolvimiento de la población y permita explotar las principales actividades económicas de la región.

En el ámbito educativo, es necesario la inversión de escuelas públicas y privadas, así como la construcción de institutos técnicos y tecnológicos, que permitan que la población adquiera conocimiento y desarrollen sus capacidades para ingresar a la población económicamente activa capacitándose en áreas de especialización técnica. Por otro lado, se requiere la construcción y mejoramiento de Universidades que permitan brindar el conocimiento y preparación de profesionales calificados y competitivos con otras regiones.

La inversión en recursos de infraestructura en el ámbito de la salud es importante, debido a que se cuenta con un bajo número de hospitales, postas médicas, y clínicas en los distritos de Luya. De acuerdo al Informe “Necesidades de Inversión de los establecimientos estratégicos en el ámbito de la región Amazonas 2013” emitido por el Ministerio de Salud, señala que la población asignada por cada centro de salud es alto; más aún cuando se requiere la transferencia por atención de urgencia, como se muestra en la siguiente Tabla 32.

Tabla 32

Población de Luya asignada por EESS estratégico

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

Nota Tomado de Informe “Necesidades de Inversión de los establecimientos estratégicos en el ámbito de Luya 2013. Recuperado de ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/est_san/eess_estra/1_Amazonas/5-Luya.pdf

En cuanto a seguridad ciudadana, se requiere un mayor número que establecimientos que garanticen la seguridad de la Provincia de Luya como comisarias, puntos de seguridad ciudadana, estaciones de serenazgos. Es importante destacar que la violencia familiar es un tema preocupante en toda la Provincia, tal como lo manifestaban los asistentes a los talleres participativos realizados en el interior de la Provincia. Lo cual indica que las mujeres, son las mayores y las más propensas a sufrir algún tipo de violencia familiar.

Recursos tecnológicos. En el panorama globalizado en el que vivimos hoy en día, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación son de vital importancia ya que permite realizar operaciones en tiempo oportuno, aminorando altos costos, para lo cual el uso de la telefonía móvil, internet, cable y otras herramientas tecnológicas garantiza su efectividad.

El acceso de estos recursos permite minimizar brechas de pobreza digital, no solo para la Provincia en estudio sino también para otras Provincias, punto vital para lograr la comunicación interconectada con los entes rectores de gobierno y las empresas públicas y privadas gestoras del desarrollo económico.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015).

Las políticas deben comportarse como el límite del accionar gerencial que apoyan la implementación de cada estrategia. Estas incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la Provincia de Luya. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias como se observa en la Tabla 34.

mente.	Recursos Físicos: Infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	MINEDU, MEF
12 en promedio a	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 MINSA, MEF
la población de S/	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 MINSA, MINEDU, PRODUCE, MEF
oblación de la as privadas y la arrollar ideas de	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 PRODUCE, MEF, UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS
café y cacao. En 2016 se generaron S/ 2'800,893.00		
de S/ 1,725.08 en	Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MTC, MEF, MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
xportaciones	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital
6 ascendió a US\$	Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	MTC, MEF, MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
A a 95% en las 16 fue de 45%.	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 MTC, MEF, MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
0.		
gasto promedio de turismo, y	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, MEF, Empresas Públicas y Privadas
os puntos la actividad	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados 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 MINCETUR, MEF, Empresas Públicas y Privadas
tivo para cada una erno Central y a (hospedaje,	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 MINCETUR, MEF, Empresas Públicas y Privadas
ue otorgue la ciudad. Así njunto con	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 MINCETUR, MEF, Empresas Públicas y Privadas
asfaltado de la lo en Km., que	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados 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 MTC, MEF, MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
s de inversión entro	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MTC, MEF, MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
	Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	
del trabajo de	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 MTC, MEF, MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
	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

Tabla 34

Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Luya

ESTRATEGIAS VS POLITICAS	P1. Fomentar el crecimiento de la población basado en IDH	P2. Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsables	P3. Promover el desarrollo de la infraestructura de buenas prácticas de mejora continua	P4. Fomentar el empleo	P5. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión	P6. Promover la actividad agrícola basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial
FO1. La creación del clúster de las principales actividades económicas con agentes de las cadenas productivas que faciliten su ingreso a mercados alternativos de exportación:(F2,F3,O1,O2,O3)		X	X	X		X
FO2. Desarrollar I&D y el aprovechar la tecnología para afianzar la cadena de valor de las actividades agropecuarias a través del ejecutivo como el MINCETUR, MINAGRI, Universidades e Institutos de educación superior: (F2, F6,04)		X	X	X		
FO3. Desarrollar paquetes turísticos (aventura, vivenciales, entre otros): (F1, O2, O5)		X	X		X	X
FO4. Establecer relaciones bilaterales con el Gobierno Central para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F5, O1)		X		X	X	
DO1. Promover la creación y formalización de micro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento: (D1,D2,D6,O1,O4)		X	X	X		X
DO2. Incentivar el cultivo de café orgánico entre los agricultores mediante la difusión de oportunidades de negocio en la Región Amazonas: (D2,D4,D5, O3)		X	X			
DO3. Adquirir maquinaria y equipos modernos para agilizar las actividades de la agroindustria: (D3,O1,O3,O4)		X	X	X		X
DO4. Desarrollar mesa de diálogo entre el gobierno regional, comunidades y empresas privadas(D5,O1)		X		X		X
FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de instituciones de salud, educación y servicios públicos: (F5,A6)	X			X	X	
FA2. Incluir a las asociaciones de productores en el gobierno corporativo de la Provincia como grupo de interés: (F1,A1,A2)					X	
FA3. Realizar capacitaciones técnicas agropecuarias desde el Ejecutivo (Ministerio de Agricultura y Riego) que permita aprovechar la diversidad y experiencia cultural: (F2,F6,A1,A2)			X	X		
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva que agrega valor económico a la Provincia:(D2,D3, D4,A2)				X	X	
DA3. Incorporar a profesionales con experiencia en gestión pública que contribuyan al desarrollo de la Provincia: (D4,A1,A2,A5)		X			X	

7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Luya

La estructura actual de la Provincia de Luya se encuentra organizado de acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones, según el reglamento peruano para las entidades públicas, Ley de Municipalidades N°27972, la cual presenta las funciones específicas para su estructura orgánica. La Provincia de Luya, para lograr este cometido, desde el 2011 ha iniciado un proceso de reforma municipal que implicaba pasar de un sistema de administración centralista, cuasi autárquico, poco transparente, con escaso personal especializado y poco informatizado a otro más descentralizado, informatizado, transparente, racionalizado, planificado y orientado por efectivos documentos de gestión y personal especializado.

En la siguiente Figura 14, se presenta el organigrama actual de la Provincia de Luya, encabezado por Consejo Municipal y la Alcaldía, quienes participan activamente con el

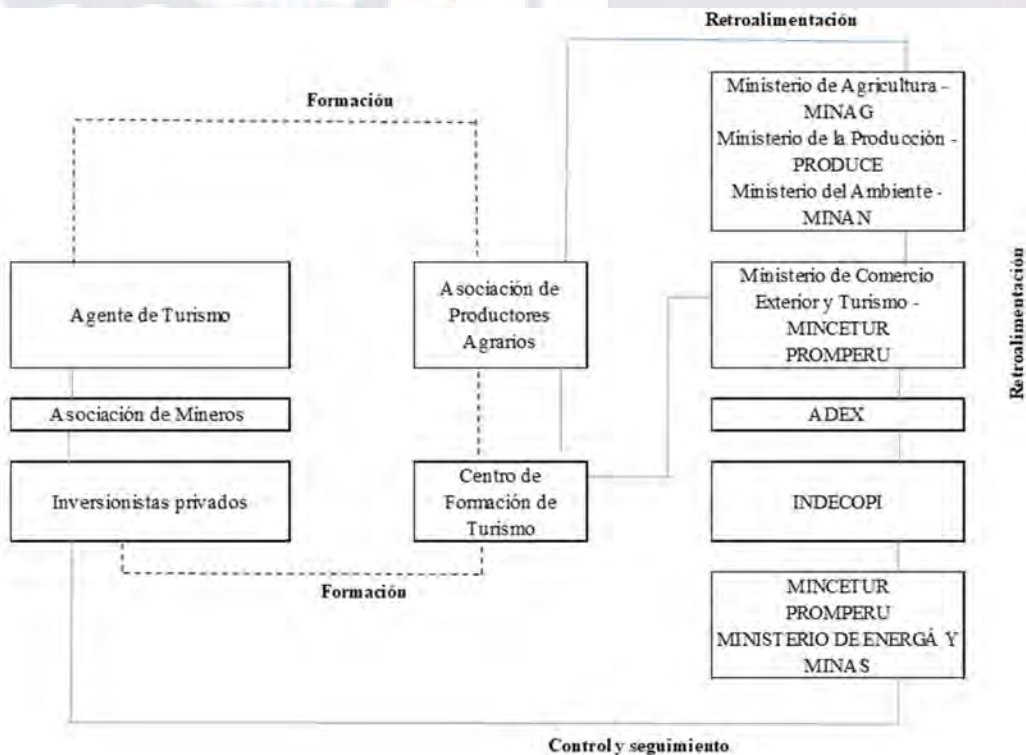


Figura 14. Organigrama Propuesto de Luya

gobierno regional de Amazonas y el gobierno central. Así mismo, se encuentra liderado por la Comisión de Regidores. La Alcaldía, el Consejo de Coordinación Local Provincial, Junta de Delegados Vecinales, Comité Provincial de Defensa Civil, Comité Provincial de Seguridad Ciudadana, Comité Administración Programa Vaso de Leche. La Alcaldía se encuentra apoyada por el Gerente Municipal quien supervisa a la Gerencia de Infraestructura, Desarrollo Urbano, Gerencia de Desarrollo Social y Gerencia de Desarrollo y Medio Ambiente. Todas las líneas son los pilares de gestión para el bienestar de la población, establecen políticas y estrategias claves para el cumplimiento de la misión de la Provincia.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

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

El ecoturismo, es una de las actividades claves destacadas en el presente Plan Estratégico mediante el incentivo y promoción de esta actividad, se pretende atraer turistas y organizaciones comprometidas con el medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La Provincia de Luya cuenta con una población de 51,849 habitantes según el informe de estimaciones de la población realizado por el INEI el 2016, la población corresponde al 12.7% de la población total de la Región Amazonas, dado que la población es pequeña en

relación con otros departamentos, los recursos humanos deben tener un cuidado para que no exista migración de Luya a otras regiones.

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

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

7.7 Gestión del Cambio

La Provincia de Luya, tiene compromiso de realizar el cambio cultural y estructural en toda la organización tomando como punto de partida los habitantes de la Provincia seguido de los trabajadores de la organización, ello demandará un horizonte de tiempo hasta alcanzar la visión, es por ello por lo que se necesita de capital humano con claros conceptos éticos y morales para realizar esta gestión de cambio.

D'Alessio (2015) indicó que este proceso de implementación generará cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Es una reacción de muchas personas en la organización al adoptar una posición defensiva y reactiva frente al cambio. Las personas temen siempre consecuencias negativas.

En principio, cada elemento de la organización debe estar concientizado a la reestructuración y cambio, dado que se ha analizado y detectar los factores que hacen que la organización sea vulnerable y tenga debilidades internas como también enfrentar las externas. Para que todo el proceso estratégico propuesto tenga éxito, se deberá establecer y ejecutar las siguientes acciones que se muestran en la Tabla 35.

Tabla 35

Acciones para Transformar la Organización

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

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

7.8 Conclusiones

La Provincia de Luya para iniciar la implementación del plan estratégico, se desarrollaron factores de análisis claves como los objetivos de corto plazo, recursos, políticas, estructuras organizacionales, medio ambiente, recursos humanos y gestión del cambio. Se determinó 15 OCP, de forma medible y especificada, de tal forma que con el cumplimiento de cada uno de ellos se llegue a la obtención de los cuatro OLP.

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

Luya muestra falencia y la escasa utilización de recursos tecnológicos, y en recursos físicos como en vías de acceso carreteras, puentes, pistas que permitan tener un desempeño eficiente y ser competitivo como otras regiones.

La situación futura de Luya dependerá del desenvolvimiento y metas de los gobernadores de la Provincia; así como la actitud proactiva, optimista y comprometida de cada poblador en el correcto desarrollo de las actividades económicas y sociales, mejorar su nivel de educación, comprometerse con el cuidado y protección del medio ambiente y prácticas de responsabilidad.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015) indicó que la etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente por los cambios constantes del entorno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En este caso, el ente responsable del control y la evaluación de los objetivos será la Municipalidad Provincial de Luya y las Municipalidades Distritales, con el apoyo del Gobierno Regional de Amazonas quienes tienen la responsabilidad y poder de decisión sobre las estrategias implementadas, su control y sus posibles variaciones.

8.1 Perspectiva de Control

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

Según Kaplan & Norton (2000), el cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Así mismo Horngren (2012), afirma que el tablero de control mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas: (a) del cliente, (b) de los procesos internos del negocio, (c) de aprendizaje y crecimiento, y (d) financiera.

8.1.1 Perspectiva financiera.

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

8.1.2 Perspectiva del cliente

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

8.1.3 Perspectiva procesos internos

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

8.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

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

8.2 Tablero de Control Integrado

La Tabla 36, muestra el Tablero de Control Integrado de la Provincia de Luya.

8.3 Conclusiones

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

Tablero de Control Integrado de la Provincia de

va	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Fórmula
aje	OCP3.2 Del 2018 al 2022, ejecutar el programa de mejoras de los puntos turísticos, incluidos en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la provincia.	N° Lugares turísticos	N° Lugares turísticos habilitados
aje	OCP3.4 Del 2018 al 2021, elaborar un plan turístico regional, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la ciudad. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, en conjunto con Promperú.	N° Lugares turísticos	N° Lugares turísticos habilitados
	OCP1.1 Del 2018 al 2022, incrementar aulas en los centros educativos inicial, primaria, secundario de 16, 27, 06 a 22, 42, 16 respectivamente.	Número de aulas incrementadas en centros educativos	# Total de aulas incrementadas/ Total de centros educativos
	OCP1.2 Del 2018 al 2022, incrementar la cantidad de camas de 12 en promedio a 35 entre hospitales y centros de salud.	Número de camas incrementadas en instituciones de salud	# Total de camas incrementadas/ Total de instituciones de salud
	OCP1.4 Del 2018 al 2020, promover el emprendimiento de la población de la Provincia mediante capacitaciones por parte de empresas privadas y la Cámara de Comercio de su Región que les permita desarrollar ideas de negocio.	Número de proyectos de emprendimiento	# Proyectos de emprendimiento ejecutados / # Total de proyectos evaluados
	OCP2.3 Del 2018 al 2022, incrementar la participación de la PEA a 95% en las actividades económicas de la provincia de Luya. En 2016 fue de 45%.	PEA Ocupada	#PEA Ocupada/PEA Total
	OCP4.1 Del 2018 al 2022, ejecutar proyectos de ampliación de asfaltado de la carretera interprovincial en más de 85% de lo proyectado en Km., que permita mejorar la transitabilidad del flujo de turismo.	Número de Km asfaltados	# km asfaltados/Total Km
	OCP4.3 Del 2018 al 2025, incrementar la productividad media del trabajo de 3,270 a 10,000.	Productividad	Producto bruto interno (Nuevos soles) / Población económicamente Activa Ocupada
	OCP4.4 Del 2018 al 2023, incrementar en 50% la capacidad de exportación de productos agrícolas como la papa, café y cacao.	Valor FOB	US\$ FOB (exportación de papa y maíz)
ca	OCP 1.3 Del 2018 al 2023, incrementar el ingreso per cápita de la población de 325 a 750.	Ratio: soles/población	PBI a precios corrientes/PEA activa
ca	OCP 2.1 Del 2018 al 2023, incrementar el PBI real Per Cápita de S/1,725.08 en 2015 a S/10,500.00.	Ratio: soles/población	PBI a precios corrientes/PEA activa
ca	OCP 2.2 Del 2018 al 2023, incrementar a US\$ 5.0 millones las exportaciones agroindustriales de la provincia cuyo valor total en 2016 ascendió a US\$ 1.2 millones.	Valor FOB	US\$ FOB (exportación de papa y maíz)
ca	OCP 3.1 Del 2018 al 2024, recibir 1.5 millón de turistas, con un gasto promedio de 500 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.	VAB turismo	US\$ Ticket promedio
ca	OCP 3.3 Del 2018 al 2022, incrementar el presupuesto participativo para cada una de sus provincias en 50% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados).	Soles presupuestados	Incremento de S/ para mejoramiento de la infraestructura turística
ca	OCP4.2 Del 2018 al 2023, destinar por lo menos 60% de fondos de inversión extranjera para realizar proyectos de sector servicios (centro comerciales, entre otros)	Soles por fondos de	Soles invertidos a través por fondos de

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Luya

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Luya

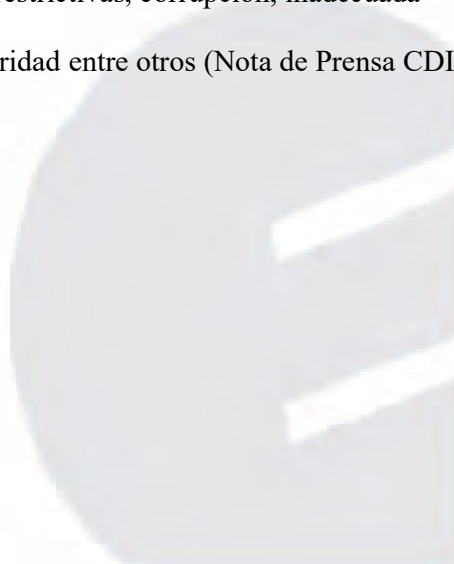
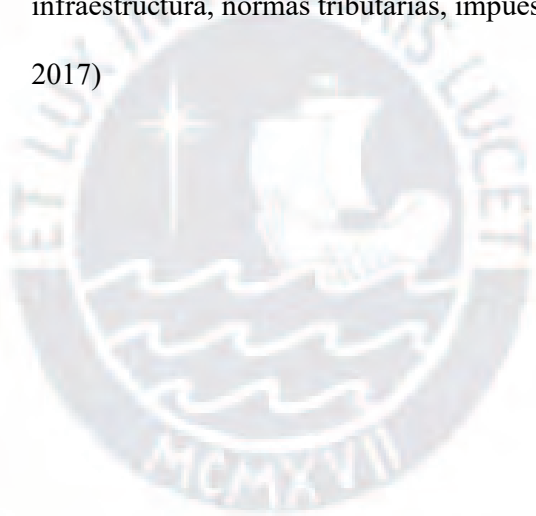
Los autores Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer en el año 1996 identificaron los determinantes de la competitividad de las regiones, denominándolos como pilares al (a) gobiernos e instituciones; (b) desarrollo económico; (c) infraestructura productiva; (d) capital humano y (e) eficiencia de las empresas, indicando también que la competitividad de las regiones constituye un papel importante para el desarrollo sostenido en pro del bienestar de la población.

Por otro lado, la definición de competitividad según la página web del Foro Económico Mundial en 1979 redactado por Oliver Cann (2016) fue definido como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país”. Desde el 2005, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF), ha basado su análisis de competitividad entre países de acuerdo al Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index - GCI) con fundamentos microeconómicos como macroeconómicos en 12 categorías agrupado en tres grupos básicos, potenciadores de eficiencia e innovación y sofisticación.

Según el último Informe de Competitividad Global 2016 – 2017, el Perú de acuerdo a las categorías antes mencionadas se encuentra en el puesto 67 de 138 países del Ranking mundial subiendo dos posiciones con respecto al periodo anterior como se muestra en la siguiente Figura 15. El Perú muestra mejoras en los pilares de instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica, y sofisticación empresarial. En Sudamérica, el Perú ocupa el tercer lugar seguido de Chile y Colombia. A nivel Latinoamericano y el Caribe, el Perú ocupa el sexto lugar con retos vinculados a las

capacidades productivas, el tamaño del sector de la fabricación, ingresos públicos, y estado de derecho (WEF, 2017).

Las naciones a nivel mundial tienen actualmente una nueva visión sobre sus prioridades en las etapas de desarrollo; si bien los pilares básicos continúan siendo los más importantes, el CDI incorpora en la competitividad de un país la preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación como impulsores de crecimiento. Los factores que registren el desarrollo del Perú, según el presente informe son aquellos que se relacionan con la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad entre otros (Nota de Prensa CDI, 2017)



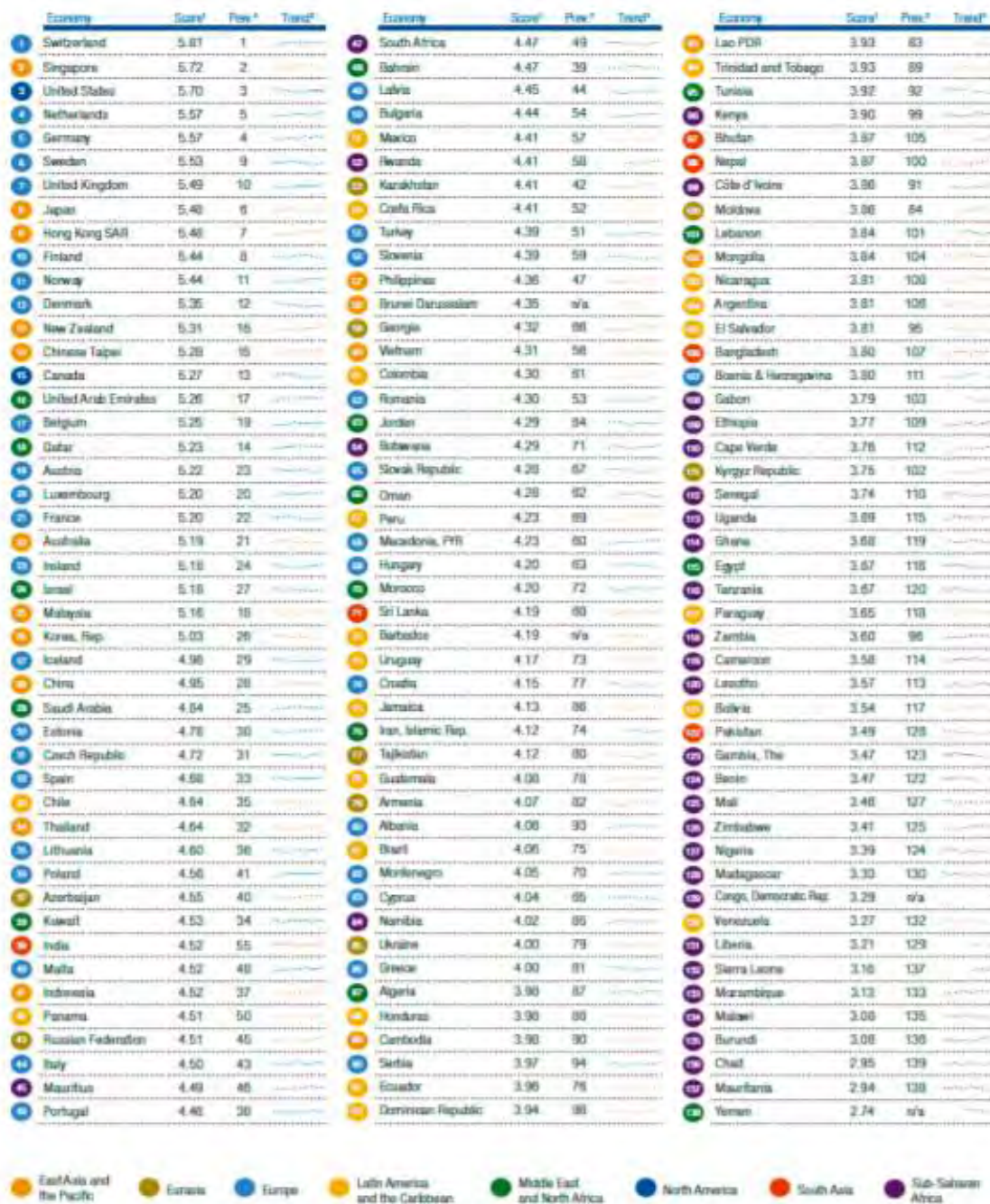


Figura 15. Ranking del Índice de Competitividad Global 2016 - 2017
Tomado de Centro de Desarrollo Industrial – SNI - Foro Económico Mundial
(http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)

Centrum Católica en su publicación “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, señala que de acuerdo a los cambios de un nuevo gobierno, cambios políticos y económicos a nivel mundial, se muestran cambios significativos a nivel

de las 26 regiones del Perú, encontrándose como punto crítico la competitividad de las regiones y las ciudades para enfrentar lo venidero. En ese sentido, el ICR que se encuentra conformado por 5 pilares, que de manera agregada mide la capacidad de administración y generación de bienestar de cada región; así cada pilar a la vez analiza la competitividad de cada región en (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura, y (e) Personas. Según el estudio, los resultados del nivel de competitividad se agrupan en siete grupos de acuerdo con su puntuación (a) Muy Alto, (b) Alto, (c) Medio Alto, (d) Medio Bajo, (e) Bajo, (f) Muy Bajo, y (g) Extremo Bajo.

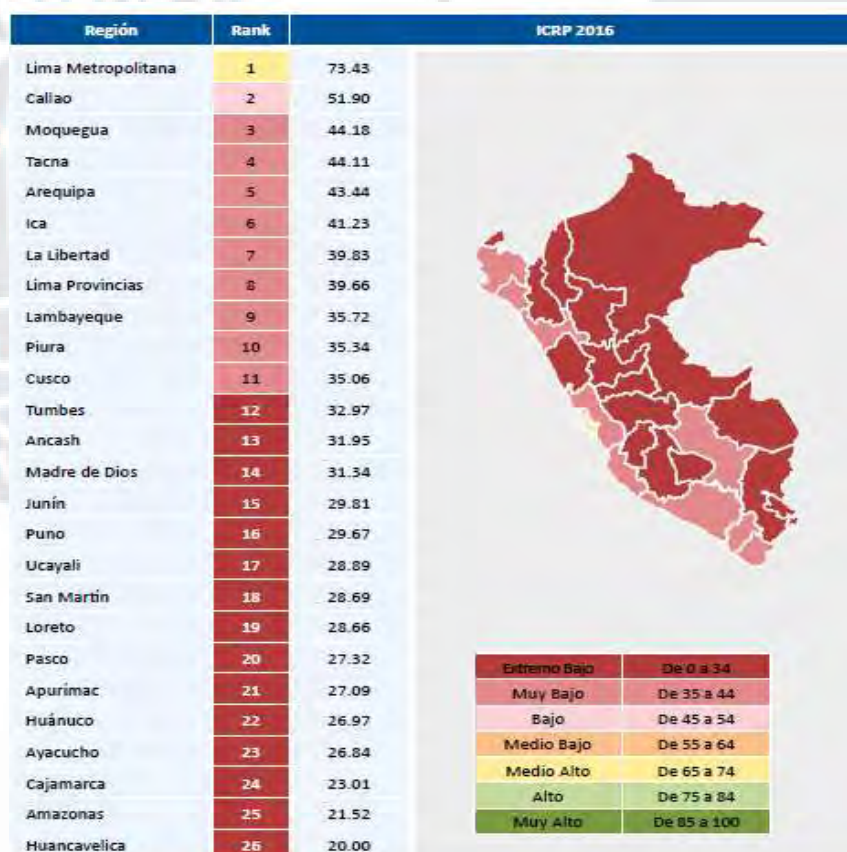


Figura 16. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016
Tomado de Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016. Centrum Católica (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>)

En la Figura 16, se aprecia el Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016 en el cual Lima Metropolitana sigue liderando el ranking con 73.43 puntos ubicando en el rango de medio alto en el nivel de competitividad relativa, Callao con 51.90 puntos se encuentra en

el rango de bajo, seguido de 9 regiones en el rango de muy bajo, y las restantes 15 regiones en el rango de extremo bajo. La región Amazonas, se encuentra en el puesto 25 de 26 regiones con 21.52 puntos (Centrum Católica, 2016). En comparación a los Ranking 2014, 2015 y 2016, las regiones no han mostrado cambios significativos, como se aprecia en la siguiente figura 16. La región Amazonas mantiene la posición 25 disminuyendo su puntuación de 23.26 a 22.32 y 21.52, en los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente con un retroceso de 1.74 puntos.

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

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

Figura 17. Resultados Generales del ICRP 2014 al 2016
Tomado de: Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016.
<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>

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 5 factores que hacen un total de 25 factores, y por cada factor se analizaron un

grupo de variables que suman en total 90 variables, éstos permiten comparar y visualizar la evolución de las regiones del Perú, según se detalla en la Figura 18.

ECONOMÍA	EMPRESAS	GOBIERNO	INFRAESTRUCTURA	PERSONAS
TAMAÑO	PRODUCTIVIDAD	RECLUTO	ENERGÍA	EDUCACIÓN SECUNDARIA
CRECIMIENTO	AMBIENTE DE NEGOCIOS	AUTONOMÍA	RED VIAL	EDUCACIÓN SUPERIOR
EXPORTACIÓN	HABILIDADES GERENCIALES	BÁSICO	TRANSPORTE	FORMACIÓN LABORAL
DIVERSIFICACIÓN	INNOVACIÓN	SEGURIDAD	TURISMO	LOGROS EDUCATIVOS
EMPLEO	GENERACIÓN DE EMPLEO	JUSTICIA	COMUNICACIÓN	SALUD

Figura 18. Estructura del ICR
Tomado de: “Índice de Competitividad Regional 2014”. Centrum Católica (2015).

Pilar Economía. Según el estudio de Centrum Católica (2010), el pilar economía mide el tamaño de la economía regional, la capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nexo con el exterior a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, y la capacidad de generar empleo.

Los factores que se consideran en el pilar economía son (a) Tamaño, (b) Crecimiento, (c) Exportación, (d) Diversificación y (e) Empleo, los que agrupan un total de 15 variables de análisis. La región Amazonas presenta desde el 2008 al 2016, en promedio 22.23 en el pilar economía y se encuentra ubicado entre los puestos 13 y 17 en el ranking de las 26 regiones, como se detalla en la Tabla 37.

Tabla 37

Resultado Ranking Pilar Economía 2008 – 2016 de Amazonas

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

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú. Resultados de <http://www.icrp.pe/?K=7>

El ingreso real promedio per cápita de la región Amazonas fue de S/ 404.8 S/ 406.40, S/ 459.20, S/ 508.10 y S/ 501.10 en los años del 2007 al 2011 respectivamente, según INEI (ENAHO, 2007-2011). La Línea de pobreza monetaria de acuerdo al costo promedio mensual de la canasta básica de consumo del 2015 es de S/ 304, la cual divide a la población denominada pobres no extremos y no pobres; mientras que la línea de pobreza es el costo promedio mensual de la canasta básica alimentaria es de S/ 158 que divide a la población de pobres extremos y pobres no extremos.

Según el ranking del gasto medio de los departamentos del Perú 2015, la región Amazonas cuenta con gasto medio de S/ 361, la cual ocupa el puesto 20 en el ranking de las 26 Provincias. La Provincia de Luya, según el Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009 del INEI, el 66.4% de la población se encuentran en el rango de pobres mientras que el 33.6% se encuentran como no pobres, como se parecía en la Tabla 38.

Tabla 38

Población pobre y no pobre de LUYA 2009

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

Nota. Adaptado de Mapa de Pobreza Provincial y Distrital INEI, 2009

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf)

Pilar Empresas. Según la investigación realizada por Centrum Católica (2010), el pilar empresas mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada región.

La región Amazonas en el pilar empresas es deficiente respecto a las otras regiones según el ICR ocupando en los dos últimos años el último puesto en el ranking. Los factores que se analizan en este sector son: (a) Productividad, (b) Ambiente de Negocios, (c) Habilidades Gerenciales, (d) Innovación, y (e) Generación del Empleo; con los resultados mostrados en la Tabla 39, se muestra la falta de productividad, la apertura e inversión de nuevas empresas.

Tabla 39 Resultado Ranking Pilar Empresas 2008 – 2016 de Amazonas

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

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú. Resultados de <http://www.icrp.pe/?K=7>

En el Top 20 de empresas de la región Amazonas según DEMI, tres son empresas representativas de la Provincia de Luya, dedicadas principalmente al comercio y el sector agropecuario, como se muestra en la Tabla 40.

Tabla 40

Top 3 Empresas de Luya

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

Nota. Tomado de DIME (2014). Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf

Pilar Gobierno. Según el estudio de CENTRUM Católica (2010), el pilar gobierno mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia.

A nivel de instituciones públicas, en el 2016 la Provincia de Luya registró un avance de 78.1% de ejecución del presupuesto público, como se puede apreciar en la siguiente Tabla 41. El presupuesto de Luya es el 17.77% del presupuesto total del departamento de Amazonas, aun contando con el mayor presupuesto institucional modificado es el que realizó

menor ejecución. A fines de junio del 2017, presenta un avance de 24.2% de ejecución presupuestal de un presupuesto institucional modificado de S/ 125'458,140.

Tabla 41

Ejecución de Gasto Provincias de Amazonas 2016

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

Nota. Adaptado de Consulta amigable MEF

Pilar Infraestructura. Según el estudio de CENTRUM Católica (2010), el pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones.

La Red Vial de la Provincia de Luya es el 34.2% del total de la Red Vial del departamento de Amazonas, de acuerdo con información de la Sub Región V del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción (2000), como se aprecia en la siguiente Tabla 42, el 35% del sistema de red vial es trocha lo que dificulta y encarece los costos de transportes y perjudica la actividad de otros sectores.

Tabla 42

Longitud de red vial por tipo de superficie de rodadura de Luya– Red Vial 2000

SISTEMA DE RED VIAL	TOTAL	TIPO DE CARRETERA			
		ASFALTADA	AFIRMADA	SIN AFIRMAR	TROCHA
PROV. LUYA	494.30	66.30	148.60	18.00	230.00
RED VIAL NACIONAL	69.30	66.30	2.60
RED VIAL DEPARTAMENTAL	99.60	...	109.30
RED VIAL VECINAL	325.00	...	36.00	18.00	230.00

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

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

Pilar Personas. Según el estudio de CENTRUM católica (2010), el pilar personas mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud. En la siguiente Tabla 43, se muestra el resultado del ranking del pilar de Amazonas, en promedio se encuentra en el puesto 20 de las 26 regiones, lo cual muestra la tarea en agenda y la inversión a largo plazo que se debería tener en este pilar.

Tabla 43

Resultado Ranking Pilar Personas 2008 – 2016 de Amazonas

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

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú. Resultados de <http://www.icrp.pe/?K=7>

En el sector educación, la Provincia de Luya muestra índices bajos en comparación a otras Provincias, la siguiente Tabla 44, muestra los resultados del último Censo 2007, en el cual el 30.9% de la población en edad de 6 a 24 años tienen asistencia en el sistema educativo. La educación superior muestra aún índices más bajos sólo el 7.5% de la población mayor a 15 años tiene educación superior.

Tabla 44

Resultados índice sector educación de Luya– Censo 2007

EDUCACION	Cifras Absolutas	%
Asistencia al sistema educativo regular (6 a 24 años)	30,423	30.9
De 6 a 11 años	14,082	14.3
De 12 a 16 años	10,210	10.3
De 17 a 24 años	3,014	3.0
Pobl.con educ. superior (15 y más años)	6,939	7.5
Hombre	3,985	4.5
Mujer	3,128	3.1
Pobl.analfabeta (15 y más años)	8,741	8.8
Hombre	2,694	2.7
Mujer	6,171	6.2
Urbana	2,792	2.8
Rural	6,281	6.3

Nota. Adaptado de Censo 2007 INEI. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Tabla 45

Resultados índice sector salud de Luya– Censo 2007

SALUD	Cifras Absolutas	%
Población con seguro de salud	36,561	17.4
Hombre	22,326	10.6
Mujer	24,106	11.5
Urbana	19,762	9.42
Rural	22,521	10.7
Población con Seguro Integral de Salud	32,567	15.53
Urbana	9,442	4.5
Rural	22,959	10.9
Población con ESSALUD	9,682	4.6
Urbana	7,628	3.6
Rural	2,147	1.0

Nota. Adaptado de Censo 2007 INEI. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

De la misma manera, la Tabla 45 muestra los índices del sector salud son los más bajos de las Provincias a nivel nacional. De acuerdo con información del Censo 2007, sólo el 17.4% tiene acceso al seguro de salud, y sólo el 15.53% de la población cuenta con Seguro Integral de Salud.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Luya

De las características y condiciones de Luya, se extraen las ventajas competitivas para la creación de nuevos productos y servicios relacionados al turismo, promocionar los atractivos turísticos con los que cuenta la región aprovechando la inversión de turismo que se realiza por la Fortaleza de Kuélap y el nuevo teleférico, atraer el potencial turístico a visitar los recintos arqueológicos vecinos. Entre los sitios turísticos destacan: (a) Complejo Arqueológico de Chipuric, (b) Petroglifos de Pitaya, (c) Cascada Loran, (d) Restos Arqueológicos de Yalape, (e) Sarcófagos de Karajía, (f) Caverna de Quiocta, (g) Sitio arqueológico Ciudad de los muertos, (h) Laguna de Chilmal, (i) Valle de Huaylla Belén, (j) Revash y (k) Sitio arqueológico de Wanglic.

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

De acuerdo con las potencialidades y debilidades de la Provincia, se han identificado los siguientes clústeres potenciales: (a) Clúster en el sector turismo, y (b) Clúster en el sector agropecuario.

En el sector turismo, los Clúster en el sector Turismo es de gran apoyo para el desarrollo y mejor servicio en los productos y servicios ofrecidos. Crear alianzas de integración con cadenas de hoteles y hospedajes que migren los turistas de sus visitas más cercanas a Luya, agencias de viajes que incluyan en sus paquetes turísticos guías y visitas a Luya, servicios de transportes que garanticen el traslado y seguridad de los visitantes, restaurantes y ferias culinarias que demuestren la diversa y sabrosa comida de la región dado el impulso de productos orgánicos, danzas típicas que demostrando la tradición de la provincia.

En el sector agropecuario, la región en general se caracteriza por la producción de café, cacao, papa, maíz, trigo, cebada, dado que estos productos son altamente reconocidos en el mercado nacional como internacional, acceder a nuevos mercados requiere la inversión en

promoción y gestión de distribución que garantice las condiciones de calidad que promueva la integración de varios sectores económicos y que genere empleo y productividad de la Provincia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El compromiso del estado es de vital importancia con sus distintos entes descentralizados, en el apoyo e inversión en infraestructura, seguridad y protección como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, entre otros. El Clúster en Turismo, requiere además sinergias realizadas con empresas especializadas en Hoteles como cadenas de Hoteles, Restaurants, Resorts, entre otros, aquellas que apoyen a brindar servicio de calidad de estándares mundial a precios competitivos con cualquier otro lugar turístico nacional.

Estrategias con empresas turísticas, que faciliten el acceso a la Provincia de Luya al turista que visita el departamento de Amazonas y/o cualquier zona aledaña, con precios competitivos. Existe gran extensión sin cultivar, por lo que el Ministerio de Agricultura y Riego debe profundizar el apoyo y desarrollo del cultivo de estos productos realizando sinergias con instituciones públicas y privadas, la intervención y conocimientos de otras organizaciones como ONGs, INIA, Movimientos Medio Ambientales y Protección de la Tierra, permitirá el conocimiento, orientación e inserción de los pobladores a la agricultura especializada.

9.5 Conclusiones

La Provincia de Luya pertenece a la región Amazonas, la cual ocupa el penúltimo puesto en el ranking del Índice de Competitividad Regional del país, ya el índice a nivel regional indica el bajo grado de competitividad de la región. En ese sentido, y de acuerdo con el análisis realizado, la provincia de Luya, cuenta con un gran potencial natural debido a la

diversidad agropecuario y atractivos turísticos no reconocidos ni promocionados, condiciones geográficas favorables para el cultivo de cacao y café de gran valor en el mercado nacional como internacional.

La aplicación de estrategias que impulsen la competitividad de la Provincia es una tarea llena de retos, debido a los bajos índices registrados; sin embargo, con el apoyo de los tres niveles de gobierno se puede encaminar las estrategias y políticas hacia el éxito de contar con mejores niveles de competitividad y bienestar de su población.

La creación de los Clúster en Turismo y Agricultura dependerá de la cultura de implementar el cambio y el compromiso como grupo común para aprovechar las oportunidades y mejorar día a día con experiencias y adiestramiento, alcanzando el reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional y extranjero.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral contiene todo el proceso estratégico que se ha formulado para la Provincia de Luya, el cual será el soporte de control, y permitirá realizar las acciones correctivas en caso se requiera para la obtención de la visión de la Provincia de Luya y alcance de los objetivos de corto y largo plazo. En la Tabla 45 se muestra el Plan Estratégico Integral.

10.2 Conclusiones Finales

Para el presente Plan Estratégico se concluye:

- La Provincia de Luya dispone de potencial de recursos naturales, y si se aprovecharán correctamente, se obtendrán ventajas competitivas; sin embargo, carecen de recursos humanos competentes que impulsen su desarrollo.
- La Provincia de Luya en la actualidad no cuenta con clústeres, como consecuencia, las empresas de la zona no se desarrollan a la velocidad y calidad que la globalización demanda.
- Los servicios básicos de salud, educación y nutrición presentan deficiencias, lo que conduce a que su población presente importante limitaciones.
- Existe carencia de capital humano con competencias técnicas idóneas para alcanzar una adecuada calidad en la educación básica y superior, lo que genera mano de obra poco calificada y con ingresos remunerativo muy por debajo del promedio.
- La Provincia de Luya carece de acceso terrestre de calidad y aéreo en operación, lo cual dificulta el flujo turístico, comercial y cultural.
- La Provincia de Luya no dispone de un corredor económico que le permita interrelacionarse con mercados nacionales e internacionales de manera efectiva.

- Mínima capacitación de los productores en la producción y manejo de plántones para la siembra de café a campo definitivo. En el momento de la siembra, eligen cualquier plánton sin saber su procedencia, plantas mal formadas con raíces torcidas, lo cual genera baja producción de café por hectárea sembrada.
- Los productores en sus siembras tienen presente las plagas: broca, minador de hojas, roya amarilla, pie negro, nematodos, a lo cual no ejercen control sistemático de estas plagas, propagando las mismas y disminuyendo la producción.



tor de café orgánico y cacao de calidad que permita su comercialización a nivel nacional e internacional. Además, con el dinamismo de la inversión privada y pública, generación de empleo, con cuidado del medio ambiente, Responsabilidad social e incrementar el Índice de Desar

OBJETIVOS LARGO PLAZO					PRINCIPIOS CARDINALES
					1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos
	OLP1 En 2028, incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH), específicamente los niveles de salud, educación y riqueza a 0.80. En 2015 este índice fue 0.42 en la provincia.	OLP2 En 2028, se generarán S/ 8'000,000.00 del PBI, producto del dinamismo de café y cacao. En 2016 se generaron S/ 2'800,893.00	OLP3 En 2028, el turismo facturará US\$ 1'500,000. El 2015 se facturó US\$ 380,000.	OLP4 En 2028, se tendrán 22710 empleos. En 2016 se registraron 15614.	POLÍTICAS
s que faciliten su ingreso a mercados	SI	SI	NO	SI	
ecuarías a través del ejecutivo como el	SI	NO	NO	SI	
	NO	SI	SI	SI	
comerciales: (F5, O1)	SI	SI	SI	SI	
ceso al financiamiento:	NO	SI	SI	SI	
negocio en la Región Amazonas:	NO	SI	SI	SI	
4)	NO	SI	NO	SI	
	SI	SI	NO	SI	
s: (F5,A6)	SI	SI	SI	SI	
rés: (F1,A1,A2)	NO	SI	NO	SI	

P1. Fomentar el crecimiento de la población basado en IDH
P2. Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente r
P3. Promover el desarrollo de la infraestructura de buenas pr
P4. Fomentar el empleo
P5. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades de expansión.
P6. Promover la actividad agrícola basado en un enfoque de mundial.

10.3 Recomendaciones Finales

- Incentivar la presente investigación como una herramienta que impulse la competitividad de la Provincia de Luya.
- Los funcionarios de la Municipalidad de Luya solicitar el soporte a los autores para promover el desarrollo sostenible de la Provincia.
- Ejecutar el Plan Estratégico en los tiempos propuestos, para lograr a 2028 alcanzar la visión y mejorar la calidad de vida de la población y generación de riqueza.
- La Municipalidad de Luya juntamente con el Gobierno Regional de Amazonas y el Gobierno Local, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud y el Ministerio de Economía y Finanzas deberá priorizar proyectos de infraestructura en servicios básicos de salud y educación y nutrición que permita mejorar la calidad de vida de la población.
- Debido a que la situación de la Provincia podría cambiar, el lector de este documento debe considerar la fecha y edición del presente plan estratégico.
- Las condiciones sociales y políticas de la Provincia y Región deben ser estables, que generen un atractivo para inversionistas locales y extranjeros.
- Gestionar proyectos para ampliar la siembra de cultivo tecnificado, zonas de secado y acopio, agregando valor al producto.
- Creación de clúster para el desarrollo de la industria cafetalera y del turismo.
- Desarrollar el crecimiento del turismo arqueológico, de aventura y gastronómico, ofreciendo vivencias culturales de la provincia.
- Ampliar la frontera del sembrío de café en la provincia.

10.4 Futuro de la Provincia de Luya

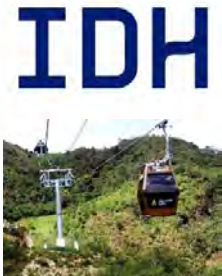
El futuro de la Provincia de Luya, se encuentra sustentado en la formulación de políticas jurídicas, económicas y sociales atractivas que permitan el desarrollo de los clústeres propuestos, línea base para que las organizaciones públicas y privadas interactúen desde el punto de vista económico con otros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

Ejecutar obras de infraestructura vial, terrestre, y aérea permitirá la interacción de los clústeres regionales con mercados nacionales e internacionales, además de promover el ingreso de turistas y comerciantes dispuestos a pagar por servicio de calidad. El crecimiento del país seguirá en los próximos años, lo que indica que el desarrollo de los distritos de la Provincia de Luya se muestra como un mercado atractivo y ordenado, que genere inversión privada para focalizar mejor el uso de los recursos naturales y turísticos de la Provincia.

Finalmente, el futuro de la Provincia de Luya dependerá de las expectativas que tengan las autoridades en implementar este plan estratégico en el corto plazo y se cumpla lo indicado en el presente documento.

Tabla 46

Futuro de Luya

	Descripción	Objetivos a Cumplir	Situación Actual 2015-2017
	IDH	En 2028, incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.80.	0.42
	Turismo	En 2028, el turismo facturará US\$ 1'500,000.	380,000.00



PBI

En 2028, se generarán
US\$ 8'000,000.00 del
PBI.

2'800,893.00



Empleo

En 2028, se tendrán
22710 empleos
directos.

15614



Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017). “*Reporte: Niveles Socioeconómicos 2017*”. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wpcontent/themes/apeim/docs/nsc/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). “*Memoria 2016*”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>.
- Arellano R. (2010) Marketing: Enfoque América Latina, El marketing científico aplicado a Latinoamérica, (1ra edición). México: Pearson
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). “*Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>
- Benzaquen, J., & del Carpio, L. (2010). CENTRUM Católica toma el pulso a la competitividad de las regiones del Perú. *Strategia*, (20), 15-20.
- Cáritas Diocesana Chachapoyas (2011). “*Plan de Cartera de Negocios Rurales (PCR) de la Provincia de Luya*”. Recuperado de http://www.caritas.org.pe/boletin11_2011/
- Cáritas Diocesana Chachapoyas (2014). *Desarrollando Turismo Solidario: Lecciones de la Experiencia de Cáritas del Perú*. Recuperado de <http://www.caritas.org.pe/qoripacha/images/ImgTemplate/PDF/Sistematizacion.pdf>

- Cann Oliver (2016). World Economic Forum ¿Qué es la competitividad? Ginebra, Suiza: WEFORUM. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- CENTRUM Católica (2015). Boletín de Prensa: “*Índice de Competitividad Regional del Perú 2015*”. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>
- CENTRUM Católica. (2016). “*Índice de competitividad regional en el Perú 2016*”. Lima, Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). “*Plan Bicentenario al 2021*” CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2015). “*Plan Estratégico Institucional Reformulado 2015-2017*”. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13103/PLAN_13103_2015_PEI_CEPLAN_REFORMULADO_2015-2017_ULTIMO_23_SET_2015.PDF
- Climate-Data.Og (2018). Clima: Luya. Recuperado de <https://es.climate-data.org/location/439244/>
- Comeca, M.A. (2015). Paisajes Naturales y Culturales de la Provincia de Luya, Departamento de Amazonas. *Revista de Investigación UNMSM- Investigaciones Sociales* 19(35) 61-77. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/12113/10842>
- CONCYTEC. “Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021”. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>

Czinkota M. & Ronkainen I. (2014) *Marketing internacional*, (décima edición). Estado de México: Cosegraf

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamerica.

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

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

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

De Vicuña, J. M. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

Dirección Regional de Agricultura Amazonas, Gobierno Regional de Amazonas (GRA).

“Plan Estratégico Regional Agrario de la Región Amazonas 2011 –2021”.

Recuperado de:

http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/gra/transparencia/2011/07/pla2011_001.pdf

Dirección Regional de Agricultura Amazonas, Gobierno Regional de Amazonas (GRA),

Agencia agraria Luya

(2017). *Memoria anual 2017*.

Dirección Regional de Agricultura Amazonas, Gobierno Regional de Amazonas (GRA),

Agencia agraria Luya (2018). *Línea base de la cadena de valor de café de la provincia de Luya*.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Competitividad*

sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*.

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

Recuperado de:

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

Gobierno Regional de Amazonas (2010). “*Zonificación Ecológica y Económica del*

Departamento de Amazonas”. Recuperado de

<http://siar.regionamazonas.gob.pe/documentos/zonificacion-ecologica-economica-zee>

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

Horngrén, C. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial*. Decimocuarta edición.

México DF, México: Pearson Educación.

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

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2001). “*Perú: estimaciones y proyección de la población, 1950 – 2050 Urbana – Rural 1970 – 2025*”. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). Censos Nacionales de Población y

Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007. Recuperado de

http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). Estimaciones y Proyecciones de

Población. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). “*Censos Nacionales 2007: XI de*

Población y VI de Vivienda”. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”. Perú: Población y hogares sin acceso a servicios básicos según departamento, provincia y distrito 2007. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro53.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008). “*Perú: estimaciones y proyección de la población, 1950 – 2050, Urbana – Rural 1970 – 2025*”. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

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/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). “*Estado de la Población Peruana*”. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Boletín “Estado de la Población Peruana 2015”. Recuperado de (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Compendio Estadístico Amazonas 2017. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1487/libro.pdf

Kaplan, R & Norton, D. (2000). *Cuadro de manto integral: algo más que números*. Harvard Business School Pre. Recuperado de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

La Republica (2018). Turismo en Perú generó ingresos por más de US\$ 8 mil millones. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>

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

Ley 30225. Ley de contrataciones del estado. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). “Perfil del Vacacionista Nacional 2015”. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf

Ministerio de la Producción (2016). “*Amazonas: sumario general*”. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf

Ministerio De Salud (2013). “*Necesidades de Inversión de los Establecimientos Estratégicos*” Región: Amazonas - *Ámbito: LUYA*”. Recuperado de http://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/est_san/eess_estra/1_Amazonas/5-Luya.pdf

Municipalidad Provincial de Luya (2012). “*Plan de Desarrollo Concertado 2012 – 2020*”.

- Municipalidad de Luya (2017). *Creación Política de la Provincia de Luya*. Recuperado de:
http://muniLuyagob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=134
- Osterwalder A. & Pigneur . (2017). *Gerencia de Modelo de negocios*, 3ra edición. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona – España: Deusto.
- Portal de turismo (2018). *Kuélap duplicó número de visitas en 2017 llegando a 103 mil personas*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/kuelap-duplico-numero-de-visitas-en-2017-llegando-a-103-mil-personas>
- PROMPERU (2016). “*Perfil del Vacacionista Nacional 2015*”. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfVacacionistaNac>
- PROMPERU (2017). “*Informe Mensual de Exportaciones: Enero 2017*”. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- PROMPERU (2018). “*Informe Mensual de Exportaciones: Enero 2018*”. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/706040400rad83171.pdf>
- Sierra Exportadora (2017). *Sierra y Selva Exportadora lanzó campaña “Cafetea Perú”*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2017/08/04/sierra-y-selva-exportadora-lanzo-campana-cafetea-peru-en-villa-rica/>
- Scotiabank: *Producción local de café aumentaría 8% en el 2017* (2017, 16 de diciembre). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/.../scotiabank-produccion-local-cafe-aumentaria-8-2017-230080>
- World Economic Forum [WEF] (2016). “*Informe Global de la Tecnología de la Información*”. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>

World Economic Forum [WEF] (2017). *“Informe de Competitividad Global 2016-2017”*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016->

[2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)

World Travel Awards (2015). World Winners 2015. Recuperado de

<https://www.worldtravelawards.com/winners/2015/world>

