

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento para la Provincia de Rodríguez de Mendoza

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edgar Montaña Moscoso

Melisa Pedraza Morales

Saniel José Leoncio Rebaza Vásquez

Sergio Fernando Navarro Páliza del Carpio

Ricardo Alejandro Torres Rodríguez

Asesor: Igor Leopoldo Loza Geldres

Surco, septiembre 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestros profesores por sus enseñanzas, guía y apoyo, y en particular al profesor Igor Loza Geldres por su asesoramiento y motivación para la realización de este estudio.



Dedicatorias

A mi compañera de vida Adriana, por su apoyo incondicional a lo largo del camino que construimos juntos. A mi madre por ser un ejemplo de esfuerzo y superación. A mi padre quien me mira desde el cielo, por ser mi guía y mayor orgullo.

Edgar Montaña

A mis padres, Segundo y Lía por sus enseñanzas y motivación; y a Amelia, mi novia, por su apoyo y comprensión.

Saniel Rebaza

A mi esposo, Julio, por inspirarme con su tenacidad para alcanzar todo lo que se propone y motivarme a asumir este reto. A mis padres y hermanos por su ejemplo y apoyo incondicional. A mi bella Juliana, motor de mi vida.

Melisa Pedraza

A mi hermosa esposa Adriana por su inagotable paciencia y comprensión sin ellas sería imposible llevarlas a cabo, mi hija Mariana, gracias por llegar a mi Vida. A mis Padres Ricardo y Mercedes, mi querida hermana Ángela por su apoyo incondicional hoy y siempre.

Ricardo Torres R

A mi madre, Eliana; por su tenacidad, empeño, perseverancia y esfuerzo. A mi padre y hermanos por su constante apoyo y empuje. A mis sobrinos, por alegrar mis días.

Sergio Navarro

Resumen Ejecutivo

Alcanzar un desarrollo sostenible es, hoy por hoy, el tan anhelado “bien común” que la Constitución Política estableció como fin supremo del Estado, quien debe promover el desarrollo e innovación tecnológica que tanto hace falta al Perú para convertirse en una Nación Industrializada.

La globalización demanda, tanto a las organizaciones como a los Estados, y con la ayuda de la tecnología, ser altamente competitivos. Los efectos de ello redundarán en el desarrollo económico y mejora de las condiciones de vida de la población. El *boom* tecnológico de hoy representa una herramienta que, eficiente y oportunamente empleada, suprime las barreras geográficas y debe ser un gran aliciente para la integración e inclusión dentro del Perú y de éste en el mercado mundial.

La elaboración de este plan estratégico representa una alternativa para la Provincia de Rodríguez de Mendoza a fin de lograr la competitividad y el desarrollo sostenible, reformulando las actividades económicas tradicionales a través del empleo de la tecnología y fomentando la formación de clústeres.

El Plan Estratégico de la Provincia de Rodríguez de Mendoza ha sido realizado sobre la base del modelo Secuencial del Proceso Estratégico, desarrollado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, partiendo de un análisis de la situación actual, para llegar a una situación futura deseada, por medio de establecimiento de la visión, misión, valores, objetivos a largo plazo, corto plazo y estrategias asociadas al entorno y un análisis FODA.

Abstract

Achieving sustainable development is today the "Common Good" that the Peruvian Constitution established as the Supreme State, who must promote the development and technological innovation, that it takes so much for Peru to become an Industrialized Nation.

Globalization requires both organizations and States, with technologies' help, to be highly competitive this effect will result in economic development and improvement in life quality. The technological boom represents a tool, which efficiently and opportunely employed will overcome geographical barriers and should be a great incentive for the integration and inclusion within Peru and with the world market.

Development of this strategy represents an alternative for the Province of Rodríguez de Mendoza in order to achieve competitiveness and sustainable development, reformulating traditional economic activities through the use of technology and encouraging the formation of clusters.

The Strategic Plan of the Province of Rodríguez de Mendoza has been carried out based on the Sequential Strategic Process model developed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, based on an analysis of the current situation, to reach a desired future situation, by means of establishing a vision, mission, values, long-term and short-term objectives and strategies associated with the environment and a SWOT analysis.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	9
2.3. Misión.....	9
2.4. Valores.....	9
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	13
3.1.3. Principios cardinales	18
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Rodríguez de Mendoza.....	20
3.2. Análisis Competitivo del País	21
3.2.1. Condiciones de los factores.....	22
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	22
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	23
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	24

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Rodríguez de Mendoza.....	24
3.3. Análisis del Entorno PESTE	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	25
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	26
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	28
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	30
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	30
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	31
3.5. Provincia Rodríguez de Mendoza y sus Competidores.....	33
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	33
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	33
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	34
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	34
3.5.5. Rivalidad de los competidores	34
3.6. Provincia de Rodríguez de Mendoza y sus Referentes	36
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	37
3.8. Conclusiones	39
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	40
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	40
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	40
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	41
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	42
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	43
4.1.5. Recursos humanos (H)	44
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	44

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	47
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	47
4.3. Conclusiones	48

Capítulo V: Intereses de la Provincia Rodríguez de Mendoza y Objetivos de Largo

Plazo	50
5.1. Intereses de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.....	50
5.2. Potencial de la Provincia de Rodríguez de Mendoza	52
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.....	57
5.3.1. Influencia de terceras partes	57
5.3.2. Lazos pasados y presentes.....	58
5.3.3. Contra-balance de intereses.....	58
5.3.4. Conservación de los enemigos	59
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Rodríguez de Mendoza (MIO).....	59
5.5. Objetivos de Largo Plazo	59
5.6. Conclusiones	60

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	61
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	63
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	66
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	68
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	70
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	71
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	74
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	74
6.9. Matriz de Ética (ME).....	75

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	75
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	75
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	75
6.13. Conclusiones	75
Capítulo VII: Implementación Estratégica	82
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	82
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	82
7.3. Políticas de cada Estrategia	82
7.3.1 Medios y Comunicaciones.....	82
7.3.2 Infraestructura Logística	86
7.3.3 Tecnificación de la Industria Agrícola.....	86
7.3.4 Transparencia y Control de Recursos	86
7.3.5 Intercambio y Gestión del Conocimiento	87
7.4. Estructura Organizacional de Rodríguez de Mendoza	87
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	88
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	89
7.7. Gestión del Cambio	89
7.8. Conclusiones	90
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	91
8.1. Perspectivas de Control.....	91
8.1.1. Aprendizaje interno	91
8.1.2. Procesos	92
8.1.3. Clientes.....	92
8.1.4. Financiera.....	92
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	93

8.3 Conclusiones	93
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia Rodríguez de Mendoza	95
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia Rodríguez de Mendoza.....	95
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia Rodríguez de Mendoza	97
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia Rodríguez de Mendoza.....	100
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	103
9.5. Conclusiones	104
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	106
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	106
10.2. Conclusiones Finales.....	106
10.3. Recomendaciones Finales	107
10.4. Futuro de Rodríguez de Mendoza	109
Referencias.....	113

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales Indicadores del Municipio de Rodríguez de Mendoza</i>	2
Tabla 2 <i>Principales Indicadores de Pobreza de Rodríguez de Mendoza, Censo 2007</i>	3
Tabla 3 <i>Amazonas: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas</i>	4
Tabla 4 <i>PIA 2008 – 2015</i>	6
Tabla 5 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	13
Tabla 6 <i>Tasas de Crecimiento del Producto Interno Bruto</i>	15
Tabla 7 <i>Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI)</i>	16
Tabla 8 <i>Gasto Militar en Países de Sudamérica en 2016 (% del PBI)</i>	18
Tabla 9 <i>Acuerdos Comerciales Vigentes Suscritos por el Perú</i>	20
Tabla 10 <i>Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2016</i>	23
Tabla 11 <i>PIB Nacional y PIB per Cápita</i>	27
Tabla 12 <i>Inflación del Perú</i>	27
Tabla 13 <i>Balanza Comercial, Importaciones y Exportaciones – Valores FOB (Millones US\$)</i>	28
Tabla 14 <i>Tasa de Desempleo</i>	29
Tabla 15 <i>Gasto en Educación y Salud</i>	29
Tabla 16 <i>Total Gasto Gubernamental del Perú y Chile</i>	30
Tabla 17 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	32
Tabla 18 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	37
Tabla 19 <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	38
Tabla 20 <i>Amazonas: Llegada de Visitantes al Complejo Arqueológico de Kuelap</i>	42
Tabla 21 <i>Municipalidades que Acceden al Servicio de Internet, por Años, según Departamento</i>	45

Tabla 22 <i>Número de Computadoras con las que Disponen las Municipalidades, según Departamento</i>	45
Tabla 23 <i>Red Vial Vecinal, por el Tipo de Superficie, según Departamento</i>	46
Tabla 24 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	49
Tabla 25 <i>Establecimientos de Salud Según Clasificación, Amazonas</i>	51
Tabla 26 <i>Población Estimada 2012 – 2015</i>	53
Tabla 27 <i>Población Económicamente Activa de 6 y más de Edad</i>	54
Tabla 28 <i>Nivel Educativo alcanzado e Idioma o Lengua con la que Aprendió a Hablar</i>	55
Tabla 29 <i>Población Sin Acceso a Servicios Básicos</i>	56
Tabla 30 <i>Principios Cardinales</i>	57
Tabla 31 <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	59
Tabla 32 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	62
Tabla 33 <i>Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Amazonas</i>	65
Tabla 34 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	73
Tabla 35 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	77
Tabla 36 <i>Matriz de Rumelt</i>	78
Tabla 37 <i>Matriz de Ética</i>	79
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	80
Tabla 39 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	80
Tabla 40 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	81
Tabla 41 <i>OCP de la Provincia de Rodríguez de Mendoza</i>	83
Tabla 42 <i>Recursos de la Provincia de Rodríguez de Mendoza</i>	85
Tabla 43 <i>Diagrama de GANTT. Acciones para Transformar la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza</i>	89
Tabla 44 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	94

Tabla 45 <i>Potencial Turístico en Amazonas</i>	101
Tabla 46 <i>Infraestructura Aeroportuaria Operativa a Nivel Nacional, 2017</i>	102
Tabla 47 <i>Amazonas: Superficie Sembrada (Hectáreas)</i>	103
Tabla 48 <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza al Entorno</i>	110
Tabla 49 <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza al Intorno</i>	111
Tabla 50 <i>Plan Estratégico Integral</i>	112



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Nivel de pobreza en la Provincia de Rodríguez de Mendoza 2015	4
<i>Figura 2.</i> Mapa del Perú por Regiones.....	17
<i>Figura 3.</i> Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones-modelo del Diamante.....	21
<i>Figura 4.</i> Corredores Logísticos de la Región Amazonas.....	46
<i>Figura 5.</i> Población Total, según Provincia y Edades.....	52
<i>Figura 6.</i> Población ocupada.....	55
<i>Figura 7.</i> Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).....	66
<i>Figura 8.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	67
<i>Figura 9 .</i> Matriz Gran Estrategia.....	70
<i>Figura 10.</i> Estructura Organizacional.....	88
<i>Figura 11</i> Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017.....	95
<i>Figura 12</i> Índice de competitividad regional 2017.....	97

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 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

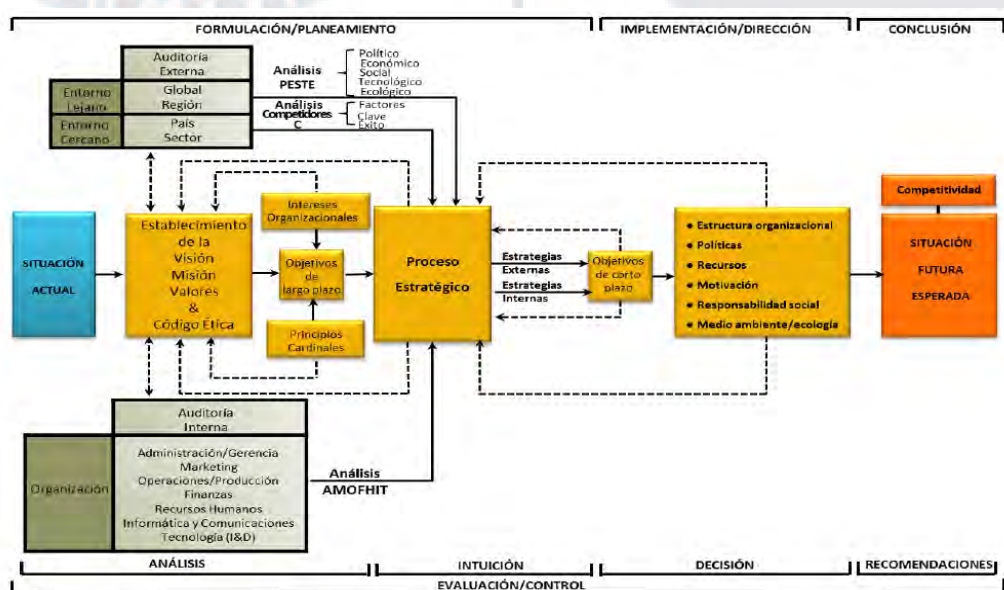


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Rodríguez de Mendoza

1.1. Situación General

La provincia de Rodríguez de Mendoza se encuentra ubicada en la región Amazonas, Perú. La misma, cuenta con 12 distritos: Chirimoto, Cochamal, Huambo, Limabamba, Longar, Mariscal Benavides, Milpuc, Omia, Santa Rosa, Totorá, Vista Alegre y San Nicolás; en este último se encuentra el pueblo de Mendoza, el cuál es la capital.

Rodríguez de Mendoza limita por el oeste con la provincia de Chachapoyas, también ubicada en Amazonas; y por el este, norte y sur con el departamento de San Martín, con las provincias de Huallaga y Moyobamba, Rioja y Mariscal Cáceres respectivamente. Con una extensión de 2,359.4 km², representa el 3.05% del territorio de Amazonas, el 0.18% del territorio nacional y tiene una población aproximada de 31,192 habitantes (ver Tabla 1)

De acuerdo al censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015), la Provincia de Rodríguez de Mendoza, tiene un porcentaje de pobreza monetaria de 33.7%, y de extrema pobreza monetaria de 9.4%. Si bien esto no refleja una buena situación en cuanto a lo que este factor se refiere, se encuentra mejor que el resultado total de la Región Amazonas, la que tiene porcentajes de 44.9%, y de 15.7% para pobreza y extrema pobreza respectivamente. Sin embargo, en lo que se refiere a la pobreza no monetaria, la situación se invierte, mostrándose crítica para Rodríguez de Mendoza, con un porcentaje de 66.3% de su población en hogares que tienen al menos una necesidad básica no cubierta y 32.8% con dos o más, versus 57.6% y 28.9% respectivamente para el caso de Amazonas.

De acuerdo al Informe Regional del Estado del Ambiente, elaborado por el Gobierno Regional de Amazonas (2016), el índice de pobreza en la provincia de Rodríguez de Mendoza muestra que en el año 2015 un distrito se encontraba en el rango de 70% a 92%, cuatro distritos entre 50% – 69%, cinco distritos entre 30% a 49% y dos distritos entre 14% al

29% (ver Figura 1). Otros factores a tomar en consideración son que el 80.1% de su PEA ocupada no cuenta con seguro de salud y 64.8% tiene bajo nivel educativo, la tasa de analfabetismo es de 7.8% y 66.1% de la población no tiene ningún seguro de salud.

Tabla 1

Principales Indicadores del Municipio de Rodríguez de Mendoza

Indicador	Medida	Año	Rodríguez de Mendoza
Superficie	Km ²	2012	2 359.4
Población estimada	Personas	2015	31 192
Total hombres	Personas	2015	17 069
Total mujeres	Personas	2015	14 123
Población de 0 a 14 años	Personas	2013	8 315
Población de 15 a 64 años	Personas	2013	20 055
Población de 65 y más años	Personas	2013	2 197
Nacimientos	Personas	2011	744
Defunciones	Personas	2011	116
Matrimonios	Número	2011	68
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2009	23.5
Población en Edad de Trabajar	Personas	2007	18 439
PEA	Personas	2007	9 442
PEA ocupada	Porcentaje	2007	9 588
PEA Administración Pública y Defensa	Personas	2007	181
PEA Agricultura	Personas	2007	6 801
PEA Pesca	Personas	2007	1
PEA Minería	Personas	2007	-
PEA Manufactura	Personas	2007	238
PEA Sector Educación	Personas	2007	472
PEA Electricidad, Gas y Agua	Personas	2007	8
PEA Construcción	Personas	2007	232
PEA Restaurantes y Hoteles	Personas	2007	148
PEA Transporte y Comunicaciones	Personas	2007	201
PEA Sector Financiero	Personas	2007	3
PEA Sector Inmobiliario	Personas	2007	74
PEA desocupada	Porcentaje	2007	208.0
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	2007	22.3
Hogares c/ Telf. móvil	Porcentaje	2007	86.0
Hogares c/ TV Cable	Porcentaje	2007	2.4
Hogares con internet	Porcentaje	2007	8.1
Pobreza	Porcentaje	2009	33.7

Nota. Tomado de “Perú en cifras, Perú / Amazonas / Rodríguez de Mendoza,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (<https://www.inei.gob.pe/>)


Tabla 2

Principales Indicadores de Pobreza de Rodríguez de Mendoza, Censo 2007

Variable / Indicador	Dpto. de Amazonas		Provincia Rodríguez De Mendoza	
	Número	%	Número	%
Población				
Población Censada	375993		26389	
Población en viviendas particulares con ocupantes presentes	371870		26354	
Pobreza Monetaria				
Incidencia de pobreza total	211555	55.0	10776	39.1
Incidencia de pobreza extrema	76956	19.6	2598	9.4
Indicadores de intensidad de la pobreza				
Brecha de pobreza total		18.4		10.8
Severidad de pobreza total		8.4		4.3
Indicador de desigualdad				
Coefficiente de Gini		0.4		0.3
Gasto per cápita				
Gasto per cápita en nuevos soles	237,5		249,5	
Gasto per cápita a precios de Lima Metropolitana	332,2		395,2	
Pobreza No Monetaria				
Población en hogares por número de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)				
Con al menos una NBI	214140	57.6	17467	66.3
Con 2 o más NBI	107559	28.9	8653	32.8
Con una NBI	106581	28.7	8814	33.4
Con dos NBI	70997	19.1	6142	23.3
Con tres NBI	29209	7.9	2117	8.0
Con cuatro NBI	6506	1.7	359	1.4
Con cinco NBI	847	0.2	35	0.1
Población en hogares por tipo de Necesidad Básica Insatisfecha (NBI)				
Población en viviendas con características físicas inadecuadas	113515	30.5	11869	45.0
Población en viviendas con hacinamiento	124690	33.5	4573	17.4
Población en viviendas sin desagüe de ningún tipo	62212	16.7	9805	37.2
Población en hogares con niños que no asisten a la escuela	26361	11.5	1257	8.7
Población en hogares con alta dependencia económica	39683	10.7	1556	5.9
Hogares por número de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)				
Con al menos una NBI	45753	50.5	4417	64.1
Con 2 o más NBI	19807	21.9	2049	29.7
Con una NBI	25946	28.6	2368	34.4
Con dos NBI	14032	15.5	1613	23.4
Con tres NBI	4679	5.2	376	5.5
Con cuatro NBI	970	1.1	55	0.8
Con cinco NBI	126	0.1	5	0.1
Hogares por tipo de Necesidad Básica Insatisfecha (NBI)				
Hogares en viviendas con características físicas inadecuadas	25616	28.3	3036	44.1
Hogares en viviendas con hacinamiento	20736	22.9	781	11.3
Hogares en viviendas sin desagüe de ningún tipo	15526	17.1	2664	38.7
Hogares con niños que no asisten a la escuela	4265	10.1	213	7.6
Hogares con alta dependencia económica	6414	7.1	273	4.0
Hogar				
Total de hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes	90645		6888	
Sin agua, ni desagüe, ni alumbrado eléctrico	10195	11.2	1483	21.5
Sin agua, ni desagüe de red	12749	14.1	1790	26.0
Sin agua de red o pozo	44001	48.5	3821	55.5
Sin agua de red	51911	57.3	4079	59.2
Sin alumbrado eléctrico	46186	51.0	3339	48.5
Con piso de tierra	61936	68.3	4529	65.8
Con una habitación	31832	35.1	1385	20.1
Sin artefactos electrodomésticos	23555	26.0	1254	18.2
Sin servicio de información ni comunicación	72421	79.9	5450	79.1
Que cocinan con kerosene, carbón, leña, bosta/estiércol y otros	66372	73.2	5684	82.5
Que cocinan con kerosene, carbón, leña, bosta/estiércol y otros sin chimenea en la cocina	60105	66.3	5064	73.5
Que cocinan con carbón, leña, bosta/estiércol sin chimenea en la cocina	59953	66.1	5061	73.5
Empleo				
PEA ocupada sin seguro de salud	94420	77.2	7562	80.1
PEA ocupada con trabajo independiente y que tienen a lo más educación secundaria	54027	44.2	4405	46.7
Tasa de autoempleo y empleo en microempresa (TAEMI)		84.1		89.1
Porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo (PTBNE)		56.2		64.8
Porcentaje de fuerza laboral analfabeta (PTA)		7.9		5.2
Educación				
Población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta	3672	3.5	152	2.3
Edad promedio de los que asisten a sexto grado de educación primaria		12.7		13.1
Edad promedio de los que asisten a quinto año de secundaria		17.2		17.2
Población analfabeta de 6 a 11 años que tiene 2° a 6° grado de educación primaria	1087	1.9	36	1.1
Total	27965	12.0	1394	7.8
Femenino	20199	17.8	924	11.1
Salud				
Población que no tiene ningún seguro de salud	208196	55.4	17443	66.1
Población con Seguro Integral de Salud (SIS)	125063	33.3	5436	20.6
Identidad				
Población de 0 a 17 años de edad que no tiene partida de nacimiento	5246	3.1	91	0.9
Población de 18 a más años de edad que no tiene DNI	19616	9.4	1069	6.7
Población de 18 y más años que no tienen DNI ni partida de nacimiento	2531	1.2	126	0.8

Nota. Tomado de "Censo Nacional 2007," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/Pobreza/#>)

Tabla 11: Nivel de Pobreza en la Provincia de Rodríguez de Mendoza, Amazonas 2015



Ranking	Provincia	Distrito	Proyección de Población 2015	Intervalo de Confianza al 95% de la Pobreza Total		Ubicación de Pobreza Total	Grupos Robustos	Pobreza en (%) según incidencia
				Inferior	Superior			
2	Rod de Mendoza	Vista Alegre Roshá	3725	48.3	76.9	395	8	Entre 70 y 92 (1 distrito)
31	Rod de Mendoza	Omía	9562	50.4	63.0	580	10	Entre 50 y 69 (4 distritos)
46	Rod de Mendoza	Chirimoto	2052	36.7	58.7	812	12	
57	Rod de Mendoza	Santa Rosa	464	26.9	58.1	962	13	
58	Rod de Mendoza	Limabamba	3002	30.7	52.1	993	13	
62	Rod de Mendoza	Totorá	450	19.9	53.5	1118	15	Entre 30 y 49 (5 distritos)
63	Rod de Mendoza	Cochamal	506	26.2	45.9	1130	15	
66	Rod de Mendoza	Huambo	2598	26.1	40.0	1220	15	
67	Rod de Mendoza	Milpuc	604	21.6	44.0	1228	15	
73	Rod de Mendoza	Longar	1624	22.1	39.7	1287	16	
77	Rod de Mendoza	San Nicolás	5224	17.2	27.3	1513	18	Entre 14 y 29 (2 distrito).
80	Rod de Mendoza	Mariscal Benavides	1381	11.7	25.4	1614	19	
TOTAL			31192			1943	32	

Fuente: INEI, Gerencia de Desarrollo Económico-G.R.A, 2015

Figura 1. Nivel de pobreza en la Provincia de Rodríguez de Mendoza 2015

Tomado de “Informe del Estado del Ambiente Región Amazonas - 2016,” por Gobierno Regional de Amazonas, 2016 (<http://siar.regionamazonas.gob.pe/documentos/informe-estado-ambiente-region-amazonas-2016>).

La principales actividades económicas de la región Amazonas son: la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, las cuales representan el 32.97% del Valor Agregado Bruto de la región, seguida de lejos por la construcción y el comercio que representan 10.93% y 11.40% respectivamente (ver Tabla 3). En el caso de Rodríguez de Mendoza, hay un reflejo en cuanto a la actividad principal, la PEA del sector de agricultura, es el mayor de la provincia.

Tabla 3

Amazonas: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas

Actividades	2016E/	%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	891,535	32.03
Pesca y Acuicultura	434	0.02
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	88,744	3.19
Manufactura	122,537	4.40
Electricidad, Gas y Agua	32,675	1.17
Construcción	285,701	10.26
Comercio	321,227	11.54
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	119,105	4.28
Alojamiento y Restaurantes	40,944	1.47
Telecom. y otros Servicios de Información	54,385	1.95
Administración Pública y Defensa	280,083	10.06
Otros servicios	546,082	19.62
Valor Agregado Bruto	2'783,452	100.00

Nota. “Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas, estimado a 2016 con Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de soles y %),” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

La provincia de Rodríguez de Mendoza posee dos puntos turísticos: las aguas termales de Tocuya, y Cavernas de Leo. Ambos son formaciones naturales, las que generan un atractivo adicional para los visitantes al departamento. Sin embargo, no son puntos turísticos que en la actualidad sean resaltantes a nivel nacional o internacional. Según la web de la municipalidad (Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, 2017), actualmente se están realizando obras de mantenimiento de vías, y pavimentación de las calles de la ciudad. Se espera que esto contribuya al nivel de vida y desarrollo del municipio (ver Tabla 4).

1.2. Conclusiones

La provincia de Rodríguez de Mendoza se encuentra en una situación negativa en cuanto a la pobreza, con un gran porcentaje de su población que no cuenta con alguna de sus necesidades básicas cubiertas, y que está catalogada en situación de pobreza o extrema pobreza. Diversas familias viven en situaciones precarias y, pese a que algunas forman parte de la PEA de la provincia, no han tenido acceso a una educación superior.

La agricultura resalta como la principal actividad económica, pero esta no ha sido suficiente para el desarrollo de la provincia y ha creado consigo una limitación en términos de las actividades que pueden ser desarrolladas, pues la mayoría de su PEA está trabajando en el mismo rubro. Sin embargo, existe el potencial de desarrollar otras actividades económicas como el turismo y la construcción, esta última enfocada en proyectos de infraestructura para el departamento. Debido a que el municipio tiene puntos débiles a todo nivel, necesitará una mejora integral, especialmente enfocada en salud, educación y diversificación de su actividad económica para mejorar su situación general.

Tabla 4

PIA 2008 – 2015

Departamento	Provincia	Distrito	PIA a/							
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
NACIONAL			10'881,556,746	12'437,666,169	9'896,879,038	12'027,557,096	15'772,459,019	18'150,214,920	16'943,624,922	15'810,993,083
AMAZONAS			114,460,098	97,866,365	80,632,494	128,282,795	123,933,638	140,713,252	138,439,796	148,025,525
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA		9,454,984	7,110,087	6,788,867	13,015,228	9,057,182	10,304,801	11,672,465	10,738,627
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	SAN NICOLAS	1,849,260	2,233,940	1,896,501	3,014,454	2,772,807	3,427,017	4,188,360	3,637,364
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	CHIRIMOTO	800,574	512,080	575,374	989,962	484,117	517,574	493,472	512,999
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	COCHAMAL	569,051	348,697	360,392	765,326	363,613	368,416	373,195	378,806
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	HUAMBO	735,471	455,044	469,399	969,160	619,603	736,093	688,079	694,244
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	LIMABAMBA	715,253	440,377	502,644	981,610	721,634	732,722	703,910	734,703
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	LONGAR	623,356	382,937	396,201	800,978	400,822	398,427	403,185	404,003
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	MARISCAL BENAVIDES	599,473	383,431	443,154	848,059	447,854	432,543	437,319	441,763
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	MILPUC	629,593	388,700	396,681	803,566	370,864	373,046	1,093,319	384,079
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	OMIA	1,158,700	866,869	661,131	1,465,265	1,571,793	1,898,666	1,838,820	1,985,205
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	SANTA ROSA	620,430	398,858	369,803	807,980	411,999	389,222	394,005	400,348
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	TOTORA	562,784	356,260	362,941	789,077	377,102	363,810	368,873	375,570
AMAZONAS	RODRIGUEZ DE MENDOZA	VISTA ALEGRE	591,039	342,894	354,646	779,791	514,974	667,265	689,928	789,543

Nota. Tomado de "Perú: PIA 2008 – 2015," por Instituto del Perú de la USMP, 2016 (usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2016/06/PIA.xlsx).

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

2.1. Antecedentes

En el Perú, la conformación de Regiones autónomas se encuentra aún en proceso de desarrollo. De la mano de tal condición, se espera que la estructura política de provincias y regiones de la zona circundante cambie de manera sustancial, con gobiernos económica y políticamente autónomos y que esto redunde en una administración local mucho más eficiente que aporte al desarrollo de la Región. Luego de la Declaración de Independencia en 1821, Perú fue dividido en departamentos que pasaron de 11 en 1822 a 24 en 1980, debido en su mayoría a la fuerte concentración política en Lima, la capital del país. Muchos Gobiernos trataron infructuosamente llevar adelante la descentralización.

El gobierno local de la Provincia de Rodríguez de Mendoza en consonancia con el Gobierno de la Región Amazonas planea desarrollar una serie de actividades que dinamicen el desarrollo de la zona involucrando a las comunidades y con programas que buscan el desarrollo en ámbitos económicos, sociales y culturales, se trata de planes integrales en los que se consideran acciones desde diferentes frentes con alto contenido social y buscando siempre la preservación del medio ambiente.

Como se observa en el diagnóstico de la situación general actual de la Provincia de Rodríguez de Mendoza, el mayor generador de puestos de trabajo en este momento es la agricultura. Sin embargo, esta no se encuentra tecnificada y podría ayudar a un mayor desarrollo de la provincia si es que se realizan las inversiones adecuadas en tecnología y capacitación.

Por otro lado, la provincia cuenta con mucho potencial para el desarrollo del ecoturismo, según el Gobierno Regional de Amazonas [GORAM] (2016) en la municipalidad de Rodríguez de Mendoza se han logrado identificar 65 recursos turísticos en diferentes categorías entre los que se destacan lagunas, aguas termales, fábricas artesanales de ladrillo y

teja, grutas y cuevas, entre otros atractivos a los cuales se puede acceder en la actualidad en automóvil o a pie, con largas caminatas de más de tres horas de recorrido en total, pero que permiten apreciar la diversidad de fauna y flora predominante en la región. Además del ecoturismo, la región Amazonas y Rodríguez de Mendoza puede invertir y ofrecer opciones de turismo de aventura, turismo medicinal (la región cuenta con amplia diversidad de plantas medicinales), turismo rural con amplia diversidad de formaciones geológicas, miradores y formaciones rocosas de gran atractivo, y turismo cultural, el cual consiste en manifestaciones relacionadas con los legados dejados por los antepasados propios de la región, así como restos arqueológicos, evidencia de jeroglíficos y comunidades indígenas autóctonas, las que conforman un gran atractivo. Para el desarrollo de este Plan Estratégico de la Provincia de Rodríguez de Mendoza es fundamental el conocimiento del potencial turístico con que cuenta la Región y el Departamento. Alva (2010) hizo referencia a este punto, señalando que la elaboración de propuestas de desarrollo turístico sostenible con la finalidad de que en el futuro, se constituya en una de las principales actividades económicas de la Región, y en una fuente importante de trabajo en el ámbito urbano y rural. Cabe mencionar que en este tema hay mucho por hacer, sobre todo en la sensibilización de los pobladores locales sobre la importancia de preservar los recursos naturales y culturales, la prestación de los servicios turísticos al visitante, el mejoramiento y acondicionamiento de los atractivos, mantenimiento de las vías de acceso y la adecuación de la normatividad de acuerdo a las características del departamento.

La provincia de Rodríguez de Mendoza tiene actualmente una visión definida, la cual es: Ser un Gobierno Local democrático, concertador y descentralista de la provincia, que promueve el desarrollo sustentable para mejorar las condiciones de vida e impulsar el potencial turístico de nuestra provincia. A pesar de ser una visión clara, limitada a la provincia, abierta a todos, y de considerar puntos actuales importantes del contexto actual de

la provincia, carece de otros elementos claves para ser una visión completa como tener un horizonte de tiempo definido, lo que evita a su vez que se pueda saber si es realista y ambiciosa, y pese a decir lo que se quiere, no es concreta en mostrar a dónde quiere ir la organización, en este caso, el municipio.

2.2. Visión

Para la provincia de Rodríguez de Mendoza, se propone la siguiente visión: Para el año de 2023, ser la segunda provincia de la región Amazonas con los mejores indicadores de pobreza, nivel de analfabetismo y acceso a servicios básicos, a través de su crecimiento en el sector turístico y agrícola.

2.3. Misión

Según la Ley Orgánica de las Municipalidades N° 27972 publicada en la página del Congreso de la República (2003), “Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines”. Asimismo, “los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia” (p. 127). Considerando la misma, y las características de la provincia de Rodríguez de Mendoza, la misión propuesta es la definida a continuación:

“Promover el desarrollo de la provincia de Rodríguez de Mendoza, mejorando la calidad de vida de su comunidad y brindando un óptimo ambiente para sus visitantes, a través de inversión en la industria turística, agrícola y obras de desarrollo en infraestructura, respetando el medioambiente y el patrimonio local.”

2.4. Valores

Los valores que guían a la Provincia de Rodríguez de Mendoza son los siguientes:

1. Respeto por la Comunidad. Las comunidades de Rodríguez de Mendoza, están integradas en buena medida por comunidades indígenas autóctonas, razón por la cual, las acciones

planteadas en este Plan Estratégico estarán encaminadas a mejorar las condiciones y calidad de vida de estas comunidades respetando su condición social y las costumbres propias de su cultura y tradiciones y mejorando las posibilidades de estas comunidades de que a través del desarrollo de planes de negocio que permitan la tecnificación de sus procesos productivos logren que sus cultivos sean más rentables, con mejor calidad de sus productos, mejorando la calidad de vida de los habitantes y la economía y competitividad de la región.

2. Responsabilidad Social. Se ha detectado dentro de la Región proliferación de tala indiscriminada de árboles, especialmente de árbol de Cedro, que ha sido sistemáticamente eliminado de la región por su alta demanda para la fabricación de muebles; la mayor afectación se observa en Huamanpata al punto que esta especie se encuentra a punto de desaparecer. En este sentido, el impacto ambiental y el trato con trabajadores y comunidades es una prioridad; por esta razón, se establecerán planes paralelos de mitigación de impactos ambientales y el desarrollo social y económico de la población que permitan una evolución sostenida de los planes y de las estrategias incluidas en este plan.

3. Innovación y Tecnología. Nuestros planes involucran un alto contenido tecnológico, razón por la cual la participación del Ministerio de Transporte y Comunicaciones es fundamental con el fin de conectar Rodríguez de Mendoza al mundo digital. Se cree que esto hará a la Región más inclusiva y accesible para todos aquellos interesados en su desarrollo.

4. Sostenibilidad. Tanto los productos nuevos como los actuales, bien sea en los planes de ecoturismo y/o en los planes de desarrollo agrícola deberán ser totalmente auto sostenibles en el tiempo, esto implica que deben generar los niveles de caja suficientes para mantener los niveles de inversión en los mismos sin comprometer las necesidades de futuras generaciones. Aquellos productos que no mantengan este estándar deberán ser revisados y, eventualmente, los recursos serán destinados a otros proyectos con mayor agregación de valor.

2.5. Código de Ética

Es importante que se tenga un código de ética que guíe a la organización en cuanto al comportamiento que sus miembros deben tener. Este grupo de lineamientos debe ser seguido por todos sus miembros y usado como referencia para enfrentar situaciones que así lo ameriten. Los principios del código de ética definidos para la provincia son:

- Respetar la ley peruana, y todas las leyes internacionales aplicables en cualquier circunstancia.
- Procurar por el desarrollo de planes inclusivos y con alto impacto de los grupos de interés de la provincia, especialmente las comunidades que dependen de la agricultura, la pesca y la ganadería, poniendo al alcance de estos, tecnología y acompañamiento que les permita tecnificar y hacer más productiva el desarrollo de su actividad.
- Realizar el desarrollo de los planes para la región de manera inclusiva, buscando el involucramiento de la población sin restricción ni discriminación de ningún tipo y garantizando que los mismos mejoren de manera sustancial la calidad de vida de la población.
- Respetar el desarrollo de la sociedad de la provincia, vetando cualquier acción que pudiera tener un impacto negativo en la misma directa o indirectamente, suministrando los medios necesarios para el desarrollo social de estas comunidades y sus familias.
- Cuidar y proteger el medio ambiente, estableciendo políticas efectivas de mitigación de impacto ambiental derivado del desarrollo de los planes en los diferentes ámbitos.
- Utilizar los recursos destinados para el desarrollo de la región, única y exclusivamente para ese fin, siendo vetado cualquier tipo de beneficio personal ya

sea de pequeña o gran escala con una política de cero tolerancias respecto conductas corruptas que afecten los grupos de interés de la Provincia.

2.6. Conclusiones

Sin duda la provincia de Rodríguez de Mendoza presenta serios problemas de atraso y desatención de parte de los Gobiernos de turno que hoy la tiene inmersa en dificultades sociales y económicas que han deteriorado la calidad de vida de su población, especialmente las comunidades indígenas instauradas en la región desde el año 1,800.

No obstante, existe una oportunidad de desarrollo enorme con interesantes oportunidades de negocio que impulsarán positivamente la región y la calidad de vida de quienes en ella habitan. Esta condición requiere el compromiso de muchos actores y el emplearse a fondo en diferentes frentes por parte del Gobierno Local, Departamental y Nacional, así como la empresa privada y la comunidad misma.

El diseño de un Plan Estratégico para la provincia se convierte en la hoja de ruta para el mejoramiento de la misma, la posibilidad de que esta cuente con iniciativas conducentes a mejorar su competitividad le dará mayor visibilidad nacional e internacional, que vendrá acompañada de inversión social Gubernamental y Privada manteniendo el equilibrio con la responsabilidad social y ambiental y el respeto por la comunidad, brindando la seguridad necesaria a la manifestaciones culturales que esto implica.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La evaluación externa tiene como objetivo analizar la región y recopilar información que permita establecer estrategias que fortalezcan la posición de competitividad de la Provincia Rodríguez de Mendoza del Departamento de Amazonas del Perú. Como parte de este análisis, se debe considerar los tres aspectos planteados por Hartmann (D'Alessio, 2015): intereses nacionales, factores del potencial nacional y principios cardinales.

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

La Matriz de Intereses Nacionales permite identificar las diferencias de los intereses comunes de un estado en relación con otro con los intereses opuestos. A continuación, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales del Perú (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Nro.	Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.	Infraestructura		Chile * Ecuador* Bolivia* Sudamérica*		
2.	Bienestar económico		Países miembro de la Alianza del Pacífico*		
3.	Lucha contra el narcotráfico	Estados Unidos* Bolivia* Colombia* México*	Europa* Argentina*		
4.	Competitividad del país		China* Estados Unidos*	Colombia* Brasil*	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

* Intereses comunes. **Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2015), el potencial nacional indica que tan fuerte o débil es un estado para alcanzar sus intereses nacionales. Con el propósito de determinar el potencial nacional del Perú se analizarán siete elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c)

económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional – administrativo y (g) militar.

Elemento Demográfico. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2007 realizado por el INEI (2007), el Perú tenía una población de 28'220,764 habitantes y una densidad poblacional de 22 habitantes por km². El departamento con mayor población era el de Lima con 8'445,211 y una densidad poblacional de 242.7 habitantes por km². El departamento de Amazonas poseía una población de 375,993 habitantes y una densidad poblacional de 9.6 por Km². La población del Perú está distribuida de la siguiente manera: 55.9 % vive en la costa; 29.6 %, en la sierra; y 14.5 %, en la selva. Según el Censo del 2007 el 50.1% de la población pertenecía al sexo masculino y el 49.9% al sexo femenino. De acuerdo con el último dato confirmado por el INEI (2007), al 2013, el 4.7% de la población se encontraba en situación de pobreza extrema y el 23.9% de la población se encontraba en situación de pobreza. Esta situación es una debilidad para el Perú ya que se sigue manteniendo porcentajes elevados de pobreza. Por otro lado, según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016) en la Ficha Regional 2016 – Amazonas, la Región posee una población de 422,629 personas con una densidad poblacional equivalente a 10.8 personas por Km².

Elemento Geográfico. El Perú tiene una superficie de 1'285,215 km², con lo cual es el tercer país más grande de América del Sur. Perú limita al norte con Colombia y Ecuador; al este, con Brasil; al sureste, con Bolivia; al sur, con Chile y al oeste, con el Océano Pacífico. Además, tiene soberanía sobre 200 millas náuticas lo que le da un gran número de recursos marinos. Su ubicación le permite costa, sierra y selva, además de una variedad de microclimas naturales a lo largo de su territorio. En particular, en la Provincia de Rodríguez de Mendoza, se cuenta con diferentes microclimas, y características propicias para el crecimiento de ciertos productos como la yuca, piña.

Elemento Económico. Según el Banco Mundial (2018), el Perú ha registrado las siguientes tasas de crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB) (ver Tabla 6). La economía peruana ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, estando dentro de los niveles más altos del continente. Este crecimiento corresponde a las medidas económicas aplicadas en las últimas décadas en el Perú. Asimismo, la apertura comercial del país y los Tratados de Libre Comercio han impulsado la economía, sin embargo, la dependencia económica a las exportaciones ha sido contraproducente. El año 2014 los precios de las materias primas tuvieron una importante disminución, afectando al Perú que es tradicionalmente exportador de minerales. El esperado repunte del precio de las materias primas beneficiara la economía, pero se debe buscar agregar valor a través de la generación de mayor industria. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional las proyecciones de crecimiento económico para el año 2017 y 2018 son de 3.5% y 3.7% respectivamente.

Tabla 6

Tasas de Crecimiento del Producto Interno Bruto

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa (%)	8.5	9.1	1.1	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	3.9

Nota. Adaptado de “Crecimiento del PIB (% anual) Perú,” por Banco Mundial, 2018 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=PE&start=2007>).

Elemento Tecnológico. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2018), el Perú gasta el 0.1% de su PIB en investigación y desarrollo. Este porcentaje es bajo comparándolo con países desarrollados como Corea del Sur (4.2%), Israel (4.3%), Japón (3.3%), Alemania (2.9%) y Estados Unidos (2.8%), pero también es bajo comparándolo con otros países de la región como Brasil, Argentina y México, que gastan 1.2%, 0.6% y 0.5% respectivamente.

Esta es una debilidad considerando que con los avances tecnológicos y la volatilidad de las materias primas, la innovación se ha convertido en una actividad protagonista para agregar valor a una economía. El Perú tiene que mejorar sus niveles de competitividad y para

esto es necesario asignar mayores recursos a la investigación y desarrollo. La investigación y desarrollo no solamente es beneficiosa para varios sectores de la economía, sino también es vital para mejorar la calidad de vida de la población (ver Tabla 7).

Tabla 7

Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Argentina	0.56	0.57	0.64	0.62	0.59	
Brasil	1.16	1.14	1.13	1.20	1.17	
Alemania	2.71	2.80	2.87	2.82	2.89	2.88
Israel	3.94	4.02	4.16	4.14	4.29	4.27
Japón	3.14	3.25	3.21	3.32	3.40	3.28
Corea	3.45	3.75	4.02	4.15	4.28	4.23
México	0.54	0.51	0.49	0.50	0.54	0.55
Perú		0.08	0.06	0.08	0.11	0.12
Estados Unidos	2.73	2.77	2.70	2.74	2.75	2.79

Nota. Gasto en inversión y desarrollo (% del PBI), por Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2018

(<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2015&start=1996&view=chart>)

Elemento Histórico-Psicológico-Sociológico. El Perú es un país con un legado histórico muy importante. Posee una riqueza cultural envidiable por muchos otros estados, debido a que Machu Picchu es la herencia del Imperio Inca. Esto ha permitido generar una importante cantidad de ingresos al país por el sector turismo, convirtiéndose en un importante destino turístico mundial. Además, las migraciones han sido un factor importante en la historia del país, influyendo de manera importante en la cultura del país. Las importantes migraciones del Asia, conjuntamente con la cultura predominante del área han generado que el Perú se posicione como un país con una de las mejores gastronomías del mundo. Por otro lado, el perfil psicológico y sociológico de un peruano es similar al del resto de los países de la región. La intolerancia y los prejuicios son barreras importantes para el desarrollo social. El machismo o la discriminación social son factores negativos que presentan una amenaza. El peruano es una persona con una identidad nacional fuerte, que tiene un orgullo por lo nacional. Este es un factor positivo que tiene un impacto social y económico.

Elemento Organizacional – Administrativo. El Perú es una república democrática, independiente y soberana que se organiza a través de la división de poderes. Los tres poderes establecidos en la Constitución son: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Según la Constitución, el presidente de la República del Perú es el Jefe de Estado y Jefe de Gobierno. Él es elegido de manera democrática por un periodo de cinco años. El Congreso de la República es donde reside el Poder Legislativo y la Corte Suprema es la entidad de mayor jerarquía en el Poder Judicial. Desde el año 2002, mediante la Ley N° 27867 “Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”; el país se encuentra dividido en 25 Regiones y la Provincia de Lima. Cada región es autónoma y administra su presupuesto de manera independiente.



Figura 2. Mapa del Perú por Regiones.

Tomando de “Ciudades Sostenibles,” por Instituto Nacional de Defensa Civil, s.f. (<https://www.indeci.gob.pe/contenido.php?item=Mjk=>).

Elemento Militar. La defensa de la República del Perú es responsabilidad de las Fuerzas Armadas del Perú; de acuerdo a la Constitución Política del Perú [CPP] (1993. Art. 165°) [...] tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Siendo el Comandante supremo de las mismas el Presidente de la República y coordinados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Las Fuerzas Armadas están compuestas por la Fuerza Aérea, el Ejército y la Marina de Guerra. El Perú es uno de los países de la región que utiliza un menor porcentaje del PBI en gasto militar. Según la información del Banco Mundial (2018), Perú utilizó 1.3%, al igual que Paraguay y Brasil, superando únicamente a Argentina que utilizó 1% de su PBI. Los países que utilizaron mayor porcentaje de su PBI en este gasto son Colombia 3.4%, Ecuador 2.2%, Uruguay 1.9%, Chile 1.9% y Bolivia 1.7% (ver Tabla 8). En cuanto a Venezuela, esta se retiró del Banco Mundial y no presenta dicha información.

Tabla 8

Gasto Militar en Países de Sudamérica en 2016 (% del PBI)

País	% del PBI
Argentina	1.0
Bolivia	1.7
Brasil	1.3
Chile	1.9
Colombia	3.4
Ecuador	2.2
Paraguay	1.3
Perú	1.3
Uruguay	1.9

Nota. Adaptado de “Gasto militar (% del PIB),” por Banco Mundial, 2017 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>).

3.1.3. Principios cardinales

Según D’Alessio (2015), citando a Hartmann, los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior y es lo que debe hacer una Nación para alcanzar sus objetivos. Los cuatro principios cardinales son: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra-balance de intereses, y conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Este principio parte de la base de que ninguna interacción entre dos estados es completamente bilateral, ya que existen influencias de terceras, cuartas o quintas partes. La globalización es evidencia clara de una influencia de terceras partes. A través de la globalización, los vínculos comerciales y económicos entre países son más cercanos, logrando romper muchas barreras que anteriormente se encontraban. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR] (2017) se tienen acuerdos comerciales vigentes con la Organización Mundial de Comercio, Comunidad Andina, MERCOSUR, Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia/Pacífico, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, EFTA(Europa), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras.

Lazos pasados y presentes. Este principio establece que el tiempo es crítico en las relaciones, razón por la cual el pasado se proyecta al presente y al futuro. El Perú ha tenido modificaciones a sus límites fronterizos por conflictos con Ecuador, Colombia y Chile lo que han marcado el rumbo de las relaciones a lo largo de la historia. Si bien hoy en día las relaciones con los tres países son amistosas y con inversiones de ambos lados, recientemente se han tenido conflictos limítrofes como es el caso con Chile. El año 2013 la Corte de la Haya fijó límites marítimos por una controversia de 37,900 Km² de soberanía marítima.

Contra balance de intereses. Este principio establece que se deben buscar alianzas con estados que tengan intereses comunes. El Perú ha suscrito diferentes acuerdos comerciales a lo largo del tiempo, de los acuerdos vigentes, la gran mayoría entró en vigencia a partir del año 2009 en adelante (ver Tabla 9).

Conservación de los enemigos. Este principio establece que se deben tener enemigos para no entrar en un estado similar al de un monopolio, donde se pierden estrategias, innovación etc. Actualmente, el Perú no tiene enemigos, pero las relaciones con Chile y Venezuela son las menos amistosas.

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Rodríguez de Mendoza

La provincia Rodríguez de Mendoza se encuentra en una situación favorable para lograr un desarrollo que beneficie su nivel de competitividad. Si bien es la provincia con la menor población del departamento de Amazonas, es una provincia en la cual se goza de mucha riqueza natural. La situación geográfica de la provincia presenta la oportunidad para la producción del café, aprovechando el incremento del consumo mundial del café. Asimismo, la agricultura, una de las principales actividades económicas de la provincia, se puede desarrollar a través de una campaña que atraiga inversiones a la región aprovechando la fertilidad del suelo. El ecoturismo, actividad que ha ido creciendo en los últimos años, también se puede desarrollar en la provincia Rodríguez de Mendoza, considerando la flora y fauna privilegiada de la que se goza. Estas actividades buscan desarrollar la región para una mejora en la calidad de vida de sus habitantes.

Tabla 9

Acuerdos Comerciales Vigentes Suscritos por el Perú

Acuerdo	Año de vigencia
Organización Mundial del Comercio	1995
Acuerdo de Libre Comercio - Comunidad Andina	1969
Acuerdo de Complementación Económica – Mercosur	2006
Acuerdo de Complementación Económica – Cuba	2000
El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico	1998
Acuerdo de Libre Comercio – Chile	2009
Acuerdo de Integración Comercial – México	2012
Acuerdo de Promoción Comercial – EE. UU.	2009
Tratado de Libre Comercio – Canadá	2009
Tratado de Libre Comercio – Singapur	2009
Tratado de Libre Comercio – China	2010
Acuerdo de Libre Comercio - Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio	2012
Acuerdo de Libre Comercio – Corea del Sur	2011
Protocolo para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales – Tailandia	2011
Acuerdo de Asociación Económica – Japón	2012
Acuerdo de Libre Comercio – Panamá	2012
Acuerdo Comercial – Unión Europea	2013

Acuerdo de Libre Comercio – Costa Rica	2013
Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial – Venezuela	2013
Alianza del Pacífico	2010
Tratado de Libre Comercio – Honduras	2017

Nota. Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por MINCETUR, 2018 (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>).

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo de un país puede ser hecho a través de la definición de lo que le genere ventajas para competir. En esta línea, el Diamante de Porter se explica que hay que considerar cuatro fortalezas del Poder Nacional, además del azar y el gobierno (ver Figura 3).

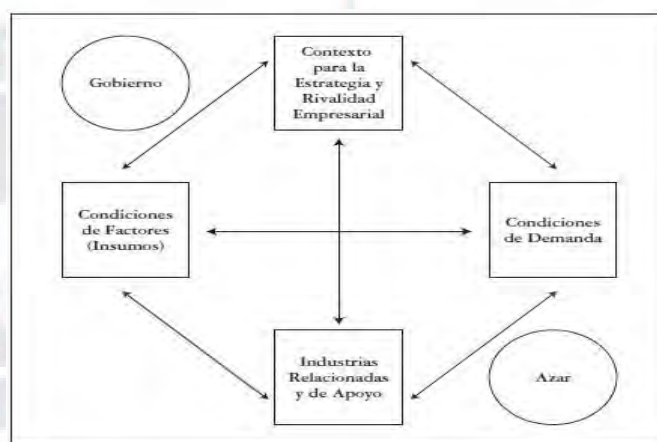


Figura 3. Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones-modelo del Diamante.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

D'Alessio (2015) indicó que el modelo del diamante de Porter puede ser un modelo excelente cuando se desee desarrollar el planeamiento de un país, de una región o macro región, de un gobierno local, o de un bloque económico. No debe ser usado en el análisis interno cuando se trata de sectores o subsectores industriales.

De acuerdo al Índice de Competitividad Global 2017-2018 del *World Economic Forum* (WEF) (Sociedad Nacional de Industrias, 2017), Perú se ubica en el puesto 72, lo cual representa un retroceso de cinco posiciones respecto al Informe del año pasado y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el año 2013; esta evaluación fue realizada a diferentes factores que promueven la productividad y crecimiento en 137 países del mundo.

Sin embargo, se presentan mejoras en 4 de los 12 pilares: Infraestructura (89 a 86), Salud y educación básica (98 a 93), Preparación tecnológica (88 a 86) e Innovación (119 a 113). Los retrocesos del país corresponden a los pilares de Instituciones (106 a 116), Entorno Macroeconómico (33 a 37), Educación superior y capacitación (80 a 81), Eficiencia del mercado de bienes (65 a 75), Eficiencia del mercado laboral (61 a 64), Desarrollo del mercado financiero (26 a 35) y Sofisticación empresarial (78 a 80). A pesar del detrimento en pilares esenciales de la competitividad y crecimiento, Perú prospera en Infraestructura, Salud y Educación que, junto a mejoras continuas en Preparación tecnológica e Innovación, ayudarán en el hallazgo de nuevas fuentes de crecimiento y sostenimiento del desarrollo inclusivo.

3.2.1. Condiciones de los factores

D'Alessio (2015) “expresó que la condición de los factores se refiere a la situación actual del país, región o Estado, en cuanto a los “factores de producción”, como recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector” (p. 109). La ubicación geográfica y las condiciones de la tierra y clima permiten que la provincia de Rodríguez de Mendoza tenga una óptima condición para ciertos cultivos; además, cuenta con una variedad de atracciones naturales que le favorecen de cara a ser un destino turístico. En lo que se refiere a infraestructura, la región Amazonas se encuentra relegada; de igual modo, hay una mano de obra limitada debido al bajo nivel educativo y el pobre y lento desarrollo social, incluso comparado con el Perú en general (ver Tabla 10).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter (2009) manifestó que la demanda de los clientes y proveedores locales sofisticados fomenta la competitividad, estimulando y apoyando la alta productividad y la rápida innovación. La demanda de los productos agrícolas de manera local es limitada debido al tamaño de la provincia. Sin embargo, existe potencial de venta en otras regiones y en el

extranjero. Los clientes son exigentes debido a la gran calidad de productos agrícolas producidos en el país, y la demanda tenderá a crecer junto con la población y su capacidad de gasto. En cuanto al lado turístico, los clientes son aún más exigentes debido a la diversidad de opciones que pueden encontrar en Perú y el extranjero. Se puede observar que para el 2016 hubo un incremento en el factor Laboral, con una significativa reducción en el desempleo juvenil urbano y en el factor Entorno Económico, debido a un incremento en el presupuesto público per cápita y a un mayor crecimiento en el gasto real de los hogares. El Centro de Competitividad de CENTRUM Católica, presenta el Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP]; este análisis se brinda a través de 90 variables clasificadas en 25 factores y estas a su vez en cinco pilares; que juntas miden el concepto de competitividad regional: La administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región.

Tabla 10

Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2016

Región	Rank	2016	Región	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	73.4	Madre de Dios	14	31.3
Callao	2	51.9	Junín	15	29.8
Moquegua	3	44.2	Puno	16	29.7
Tacna	4	44.1	Ucayali	17	28.9
Arequipa	5	43.4	San Martín	18	28.7
Ica	6	41.2	Loreto	19	28.7
La Libertad	7	39.8	Pasco	20	27.3
Lima Provincias	8	39.7	Apurímac	21	27.1
Lambayeque	9	35.7	Huánuco	22	27
Piura	10	35.3	Ayacucho	23	26.8
Cusco	11	35.1	Cajamarca	24	23
Tumbes	12	33	Amazonas	25	21.5
Ancash	13	32	Huancavelica	26	20

Nota. Adaptado de Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2016, por Centro de Competitividad de CENTRUM Católica. (<http://www.icrp.pe/?K=6>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Es importante que tanto el gobierno central como los gobiernos municipales y demás

autoridades relevantes se preocupen por cuidar que exista una sana competencia entre los desarrollos de las regiones para que esta sea justa y beneficiosa para todos. En favor de esa línea, el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP] (2015) expresó que el país, por mandato constitucional, ha asumido el compromiso del desarrollo sostenible de la Amazonía. El Estado debe incentivar la competencia sana entre las regiones, la cual constituye una herramienta favorable para la preparación y mejora de las regiones ante el mercado global. En efecto, la región Amazonas debe también establecer los lineamientos para incentivar a sus provincias de igual forma.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según D'Alessio (2015), la localización dentro de una nación de las industrias proveedoras y competitivas internacionalmente irradia ventajas para muchos. Esto es particularmente sensible para una Provincia que se encuentra en una zona geográficamente complicada como lo es Rodríguez de Mendoza. Se requiere inversión en términos de infraestructura para mejorar los tiempos logísticos, tanto del gobierno local como del gobierno central, esto reduciría los tiempos necesarios para que los productos locales lleguen a otros mercados, y facilitaría las visitas de los turistas a la región.

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Rodríguez de Mendoza

La Provincia de Rodríguez de Mendoza es una de las siete provincias del Perú ubicadas en el Departamento de Amazonas, en la zona nororiental, bajo la administración del Gobierno regional de Amazonas. Las actividades económicas que predominan tanto para la Región como para la Provincia de Rodríguez de Mendoza son la agricultura y la ganadería, donde los productos más representativos son el café, el arroz y los pastos; según IPE (2017) en el 2016 Amazonas retrocedió 1.0% por la fuerte caída del sector agrícola (-7.0) ante la menor producción del arroz (-12.5%); asimismo, el negativo desempeño de la región, al cierre del 2016, se debió a la alta dependencia con el sector agropecuario. Por otra parte, el

sector turístico es una industria hasta el momento poco explotada, la cual puede aprovecharse con una adecuada estrategia.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El Análisis del Entorno PESTE está enfocado en proveer información relevante del entorno para generar estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas. Se consideran cinco factores dentro de este: Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P); fuerzas económicas y financieras (E); fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); fuerzas tecnológicas y científicas (T); y fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Representan las fuerzas que determinan las reglas bajo las cuales se debe regir la organización. En el Perú existen tres poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El jefe del Poder Ejecutivo también ejerce como Jefe de Estado, que es Martín Vizcarra, el Presidente Constitucional de la República del Perú. Martín Vizcarra pertenece al partido político Peruanos por el Cambio (PPK), partido político que tiene 18 escaños en el Congreso de la República. Con este número de congresistas PPK se establece como la tercera fuerza parlamentaria detrás de Fuerza Popular y Frente Amplio.

El Perú se encuentra dividido en 25 regiones, las cuales tienen una autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Cada región cuenta con una estructura conformada por un Gobernador Regional, Consejo Regional y Consejo de Coordinación Regional. El Gobernador Regional tiene como función proponer y ejecutar el presupuesto, designar a los oficiales del gobierno regional, promulgar decretos y resoluciones y ejecutar planes y programas regionales. El Consejo Regional aprueba el debate y vota sobre el presupuesto sugerido y supervisa a todos los oficiales del gobierno regional. El Consejo de Coordinación Regional está conformado por los Alcaldes de las Provincias y representantes de la sociedad civil, quienes tienen un papel consultivo en temas de presupuesto. El

Gobernador Regional y el Consejo Regional son elegidos de manera democrática. El señor Gilmer Wilson Horna Corrales es el Gobernador Regional del Gobierno Regional de Amazonas y el Alcalde de la Municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza es Nilser Tafur Pelaez. Ambas autoridades pertenecen al movimiento político regional Sentimiento Amazonense.

Adicionalmente, la Provincia Rodríguez de Mendoza así como sus organismos gubernamentales se rigen bajo la Ley 27972 o Ley Orgánica de las Municipalidades que establece que estos son órganos autónomos, y que se rigen bajo la Constitución peruana para ejercer actos de gobierno y administrativos en pro del desarrollo local de la provincia. En sus apartes más relevantes, la Ley Orgánica de Municipalidades establece los marcos legales para la definición de presupuestos para aspectos como transporte, educación y cultura, dándoles plena potestad para asignar dineros así como la responsabilidad para velar por la ejecución de los proyectos a los que se asignó dinero. Por lo tanto, se puede concluir que la Provincia tiene plena autonomía para desarrollar la mayoría de actividades relacionadas con el desarrollo del territorio, bajo control permanente de entes del gobierno central.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el Banco Mundial (2017) a lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (promediando 2.9%); esto se debe, principalmente, a la crisis económica global y favorece al Perú por la alta dependencia de la economía a la producción minera. De igual forma, la pobreza moderada cayó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. Además, la pobreza extrema disminuyó de 27.6% a 9% en ese mismo periodo (ver Tabla 11).

Tabla 11

PIB Nacional y PIB per Cápita

Año	PIB exp en millones de USD	PIB per cápita exp en USD
2005	105,759.00	6,763
2006	113,721.00	7,404
2007	123,409.00	8,149
2008	134,672.00	8,956
2009	136,147.00	9,010
2010	147,492.00	9,755
2011	156,824.00	10,449
2012	166,453.00	11,146
2013	176,194.00	11,829
2014	180,343.00	12,162
2015	186,206.00	12,529

Nota. Adaptado de “Perú Panorama General,” por Banco Mundial, 2018 (<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>).

Estas cifras muestran el crecimiento económico que ha tenido el Perú en la última década. Asimismo, se evidencia el crecimiento del PIB per cápita, el cual sirve como medidor del poder adquisitivo de la población. También se debe considerar la inflación como indicador del poder adquisitivo de la población. A continuación, se detalla la inflación del Perú, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018) (ver Tabla 12).

Tabla 12

Inflación del Perú

Año	Inflación (%)
2009	2.9
2010	1.5
2011	3.4
2012	3.7
2013	2.8
2014	3.2
2015	3.5
2016	3.6
2017	2.8

Nota. Tomado de “Cuadros anuales históricos,” por BCRP, 2018 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

De acuerdo al BCRP (2018), la tasa de interés de referencia es una tasa que se fija para establecer un nivel de tasa de interés de referencia para las operaciones interbancarias, la cual tiene efectos sobre las operaciones de las entidades financieras con el público. Esta sirve como un indicador del costo del dinero para el sistema financiero, por lo cual las tasas activas y pasivas del sistema financiero se determinan en base a ella. El BCRP tiene la potestad de modificarla según las determinaciones que se tomen dentro de su política monetaria.

En lo que respecta a su balanza comercial, en los últimos cinco años, el Perú ha tenido resultados irregulares, teniendo su mejor resultado en 2017, con un balance de 6,266 millones US\$, mostrando también su mejor año en cantidad de exportaciones, y un nivel de importaciones consistente con la media de los últimos cinco años (ver Tabla 13).

Tabla 13

Balanza Comercial, Importaciones y Exportaciones – Valores FOB (Millones US\$)

Año	Importaciones	Exportaciones	Balanza comercial
2013	42,356	42,861	504
2014	41,042	39,533	-1,509
2015	37,331	34,414	-2,916
2016	35,132	37,020	1,888
2017	38,652	44,918	6,266

Nota. Adaptado de “Balanza comercial - valores FOB (millones US\$),” por Banco Central de Reserva del Perú, 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/balanza-comercial-mill-usd-a>).

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

Según D’Alessio (2015), las fuerzas sociales, culturales y demográficas son aquellas que involucran “creencias, valores, actitudes, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización” (p. 115). De acuerdo con estimaciones del INEI (2016), el Perú presentaba al 2015 un 21.8% de la población en circunstancias de pobreza y un 4.3% en situación de pobreza extrema. Estas cifras se han ido reduciendo en los últimos años gracias al crecimiento económico registrado. Además, la población económicamente activa que se

encuentra desempleada llegó a una cifra de 579,193 personas el 2015, cifra que se ha reducido en 28.87% respecto al año 2005. La tasa de desempleo de los últimos años en el Perú es la siguiente (ver Tabla 14). Por otro lado, considerando los niveles de pobreza registrados, es necesario analizar el gasto que se realiza en educación y salud para determinar las condiciones sociales (ver Tabla 15). Estas cifras reflejan una debilidad, comparándolas con países vecinos. A continuación, se detalla el porcentaje de gasto del gobierno en relación al total del gasto gubernamental del Perú y Chile (ver Tabla 16).

Tabla 14

Tasa de Desempleo

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
7.5	6.4	6.3	6.0	5.9	5.3	5.1	4.7	4.8	4.5	4.4	5.2

Nota. Adaptado de “Tasa de Desempleo del área urbana, según Principales características y Región Natural,” por INEI, 2016 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

Tabla 15

Gasto en Educación y Salud

Año	Gasto sector educación	Gasto sector salud
2007	18'908,000	10'681,000
2008	20'493,000	11'595,000
2009	21'585,000	13'264,000
2010	22'700,000	14'263,000
2011	24'829,000	15'715,000
2012	27'169,000	17'635,000
2013	30'179,000	19'693,000
2014	33'637,000	22'759,000
2015	37'764,000	24'766,000
2016	42'279,000	27'567,000

Nota. Adaptado de “Gasto destinado al Sector Salud 2007 - 2016, Gasto destinado al Sector Educación 1994 – 2016,” por INEI, 2016 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/#url>).

Tabla 16

Total Gasto Gubernamental del Perú y Chile

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chile	20.50	19.91	20.26	20.36	20.87	21.78	22.47
Perú	17.82	17.63	17.92	18.95	20.22	21.17	19.73

Nota. Gasto público total (% del PIB)

Tomado de "Gasto (% del PIB)," por Banco Mundial, 2018

(<https://datos.bancomundial.org/indicador/GC.XPN.TOTL.GD.ZS?view=chart>).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú se encuentra retrasado en lo que respecta a innovación y tecnología. Según el Índice Global de Innovación (GII, por sus siglas en inglés) del 2017, el Perú se encuentra en la posición 70 de 127 países. Este índice es una publicación conjunta de Cornell University, INSEAD & WIPO (2017). El índice tiene el objetivo de examinar la incidencia de las políticas orientadas a la innovación en el crecimiento económico y el desarrollo. La innovación es un factor determinante en el crecimiento económico, por ende, es necesaria para lograr una prosperidad económica. Es necesario fomentar la innovación a través de una mayor inversión en investigación y desarrollo. La investigación y desarrollo es positiva ya que se generan ventajas competitivas logrando ampliar los conocimientos, desarrollar nuevas tecnologías y desarrollo de nuevos productos y procesos. De manera puntual, en cuanto a la provincia de Rodríguez de Mendoza y en general toda la región del Amazonas, la infraestructura vial y aeroportuaria es deficiente, lo cual impide o dificulta la entrada y salida de factores productivos. Históricamente la región se ha caracterizado por su baja participación en programas de integración intrarregional y poder acceder de manera más fluida a los beneficios de este tipo de programas y que provienen principalmente del Gobierno Central.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Estas son las que buscan la preservación del ecosistema a través de una concientización de la importancia de la conservación del medio ambiente. La preservación

del ecosistema se realiza a través de la alerta de los efectos nocivos de la industrialización. El Perú es un país que tiene dentro de su territorio uno de los mayores ecosistemas del planeta por lo que tiene una responsabilidad hacia las futuras generaciones de preservar el medio ambiente. La protección del medio ambiente es una variable de mucha importancia para lograr un desarrollo sostenible; por ende, toda decisión debe considerar el aspecto medio ambiental. El Perú ha creado el año 2008 el Ministerio del Medio Ambiente [MINAM], el cual tiene como misión:

Asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno, de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con organizaciones públicas y privadas y sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental. (MINAM, 2008)

Con la creación de este ministerio el Perú ha adquirido conciencia sobre la importancia de la preservación de recursos naturales y protección del medio ambiente, así como ha confirmado su compromiso por lograr un desarrollo económico considerando la sostenibilidad ambiental. La posibilidad de generar estrategias de desarrollo de negocio relacionadas con el ecoturismo y la utilización de los ambientes de Rodríguez de Mendoza de manera sostenible está directamente relacionado con el aseguramiento y la conservación de los recursos naturales, la posibilidad de implementar procesos productivos con productos orgánicos como el café hace aún más valiosa y diferenciada la ventaja competitiva de la región.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz de Evaluación de Factores Externos es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse. Para tal efecto, se ha establecido una matriz con 16 factores

determinantes de éxito. Estos factores han sido definidos en base a la misión y visión de la provincia, sus características y lo necesario para lograr sus objetivos, teniendo como foco los factores externos que impactan a los mismos. Después de realizar el análisis, el valor resultante de 1.93, lo que evidencia una pobre respuesta de la Provincia de Rodríguez de Mendoza ante la situación actual de su entorno (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento de la industria turística del Perú	0.06	2	0.12
2 Tratados de Libre Comercio	0.06	1	0.06
3 Interés mundial por el medio ambiente	0.05	1	0.05
4 Crecimiento de la inversión nacional y extranjera tecnificada	0.07	3	0.21
5 Mejora de acceso a internet y tecnología	0.05	3	0.15
6 Crecimiento mundial en la demanda del café	0.1	2	0.2
7 Mejora en los servicios de Salud y Educación	0.04	2	0.08
8 Facilidades para acceder a créditos (PYMES)	0.07	1	0.07
Subtotal	0.5		0.94
Amenazas			
1 Escasa inversión en I+D en el Perú	0.05	3	0.15
2 Déficit de infraestructura Nacional	0.07	1	0.07
3 Fenómenos climatológicos	0.05	1	0.05
4 Inexistencia de una cultura nacional a favor del medio ambiente	0.06	2	0.12
5 Sistema Educativo de baja calidad	0.1	3	0.3
6 Presencia de Narcoterrorismo	0.06	2	0.12
7 Conflictos Sociales	0.04	1	0.04
8 Falta de comunicación entre Gobierno Central, Regional y Local	0.07	2	0.14
Subtotal	0.05		0.99
TOTAL	1.00		1.93

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

Valor: 4. Responde muy bien

3. Responde bien

2. Responde promedio

1. Responde mal

3.5. Provincia Rodríguez de Mendoza y sus Competidores

El modelo que se utilizará para analizar la competencia de la provincia Rodríguez de Mendoza será el de las cinco fuerzas de Porter: Proveedores, Compradores, Productos Sustitutos, Nuevos Productos Entrantes y Competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La provincia Rodríguez de Mendoza como las demás provincias de la región del Amazonas, realiza a través del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) la solicitud de cualquier servicio o bien requerido. Este organismo es el responsable de dar curso al cumplimiento de la regulación de contrataciones del Estado peruano, teniendo competencia en todo el territorio peruano. Bajo el esquema de licitación pública todos los proveedores que quieran realizar algún negocio con el Estado peruano deben adecuarse al pliego de condiciones propuestas, razón por la cual su poder de negociación es relativamente bajo. Una vez se tenga la capacidad para cumplir el pliego de condiciones, el proveedor que se seleccionará es el que oferte el precio más bajo. De esta manera, la provincia se asegura de contar con un proceso transparente en el cual el proveedor con el servicio más económico sea el elegido.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La situación de la provincia Rodríguez de Mendoza presenta un alto poder de negociación de los compradores debido al alto nivel de competitividad de otras regiones del Perú. La agricultura es la principal actividad económica de la provincia y el café es el principal producto generador de ingresos. El café producido en la región es principalmente exportado; sin embargo, la competencia de otras provincias de la región del Amazonas y la de otros países productores de café como Colombia, Brasil, Costa Rica y México hacen que el comprador tenga el poder de negociación por la cantidad de oferta que se tiene. La provincia

necesitar contar con un factor de diferenciación en su producción de café y establecerse como un café de gran calidad.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Considerando que la agricultura es la principal fuente de ingresos de la provincia y uno de los cultivos más representativos del área es la yuca, concentrando una producción de aproximadamente el 58% del total de cultivos de la provincia, se puede determinar que existen otros productos sustitutos como la papa y el arroz que tienen una mayor preferencia de consumo por parte de la población del Perú. En el caso del turismo, la falta de inversión en promoción y la falta de infraestructura hacen que otras regiones del Perú como Cusco, Lima, y Arequipa sean regiones sustitutas para atraer turistas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Las condiciones climáticas favorables de la región hacen que se presenten condiciones idóneas para la agricultura y que los recursos naturales de la provincia sean un factor determinante para generar un crecimiento importante en el sector turismo; sin embargo, otras provincias de la Región Amazonas como Chachapoyas, Bongara, Condorcanqui, Utcubamba y Bagua presentan condiciones similares que pueden impulsar estas actividades económicas aprovechando una mayor cantidad de Población Económicamente Activa. El sector turismo, el cual tiene importantes oportunidades para un desarrollo, tiene una amenaza alta de nuevos competidores, no solo por otras provincias, sino también por otros países como Brasil, Colombia, Ecuador y Bolivia que de igual forma, gozan de las riquezas naturales de la selva tropical de la Amazonía.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores en el sector turismo es alta ya que otras provincias de la región presentan las mismas condiciones naturales. De igual forma, se tiene una rivalidad con otros países, que están explotando la Amazonía como parte de un desarrollo

turístico contando con mayor inversión y promoción. Si bien el Perú ha registrado un crecimiento en el número de turistas, estos se concentran hacia el Cusco, lugar con mayor infraestructura hotelera y con vías de acceso directas de manera nacional e internacional.

En lo que refiere a la agricultura, y según el último censo agropecuario de 2012, la región Amazonas registra la existencia de 48,034 unidades agropecuarias, teniendo un 8.6% de estas en la provincia Rodríguez de Mendoza. Las provincias de Utcubamba, Condorcanqui, Bagua, Chachapoyas y Bongara registran 25.8%, 19.3%, 15.1%, 12.4% y 11.1% de unidades agropecuarias respectivamente. Estas cifras reflejan el alto nivel de competencia que se tiene entre las provincias de la región Amazonas, donde la provincia de Rodríguez de Mendoza está en condiciones menos desarrolladas que las de sus competidores. La provincia de Utcubamba tiene más desarrollado el sector agropecuario, pues cuenta con una actividad agrícola y ganadera tecnificada. Su principal cosecha es la del arroz, maíz y café y es uno de los principales productores de arroz de la región. Los cultivos en Utcubamba se realizan, en mayor medida que en la provincia Rodríguez de Mendoza, con maquinaria adecuada y con sistema de riego. Esto le da mayor estabilidad y sostenibilidad al sector agropecuario en Utcubamba.

En lo que se refiere al turismo los competidores, estos cuentan con mejores vías de acceso e infraestructura para atender a los turistas. Chachapoyas es la capital de la provincia de Chachapoyas, es la principal ciudad de toda la región Amazonas y tiene la mayor cantidad de hospedajes en la región. Esta ciudad tiene una influencia española y mantiene esa arquitectura colonial por lo que, adicionalmente a las riquezas naturales de la región, ofrece atractivos turísticos arquitectónicos. La provincia de Chachapoyas cuenta con la principal ciudad de la región, la cual posee las mejores vías de acceso. Chachapoyas tiene un aeropuerto que, si bien no tiene infraestructura adecuada, es suficiente para atender vuelos de aerolíneas regionales. Asimismo, las principales carreteras de la región pasan por la ciudad,

por lo que Chachapoyas funciona como un centro de distribución para el resto de las provincias de la región. La provincia de Chachapoyas tiene atractivos naturales y arqueológicos como la Laguna de los Cóndores, los túneles de San Antonio, los bosques de palmeras de Ocol, la zona arqueológica de Yalape y los petroglifos de Petaya. También se debe considerar la fortaleza de Kuelap, considerada como el conjunto arqueológico más importante de la selva peruana que, si bien está ubicada en la provincia de Luya, solamente se encuentra a 35 km de la ciudad de Chachapoyas.

La provincia de Utcubamba también cuenta con atractivos turísticos de riqueza natural y arqueológica, aunque no cuenta con una infraestructura del mismo nivel que Chachapoyas. Utcubamba no cuenta con un aeropuerto, pero sí tiene una pista de aterrizaje al igual que la provincia Rodríguez de Mendoza y esta comunicada principalmente por la carretera de la selva denominada Fernando Belaunde Terry. La capital de la provincia es Bagua Grande, la cual es la más poblada de la región Amazonas y presenta mejor oferta hotelera que la provincia Rodríguez de Mendoza. Los principales sitios turísticos de Utcubamba son: el río y el cañón de Utcubamba, los petroglifos de Utcubamba y las pinturas rupestres que evidencian la presencia humana más antigua del Amazonas.

3.6. Provincia de Rodríguez de Mendoza y sus Referentes

El objetivo de establecer referentes para la Provincia de Rodríguez de Mendoza, es equipararla con otras Provincias con similares características y compartan actividades económicas, que sirvan de referente o *benchmark*. Sobresale la Provincia del Cusco debido a que se destaca por su gestión en el sector turístico, constituyéndose como el principal destino de atracción del turismo internacional del Perú. A su vez, las Provincias de Chachapoyas y Utcubamba que comparten características similares a Rodríguez de Mendoza en términos de riqueza natural de la región y atractivo turístico, y desafíos para su desarrollo.

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

La Matriz Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la provincia de Rodríguez de Mendoza. Tiene como propósito “señalar como está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial” (D’Alessio, 2015, p. 129). Para la definición de los factores, es importante identificar los que tienen efecto en todos los competidores y los que son esenciales para el éxito de la provincia en el sector (D’Alessio, 2015, p. 129). La elaboración de la matriz consideró a las provincias de la región de amazonas competidoras en el sector turismo y agropecuario y a una provincia de otra región que es líder y un sustituto en el sector turismo (ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Rodríguez de Mendoza		Chanchamayo		Iquitos		Cusco	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Infraestructura turística	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Diversidad de clima favorable para la producción agropecuaria	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Desarrollo sector agropecuario	0.20	2	0.40	4	0.80	1	0.20	3	0.60
Infraestructura educativa y de salud	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Biodiversidad	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Infraestructura vial	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Gobierno regional eficiente	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Inversión pública y privada	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.16		3.35		2.58		3.34

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú

La Matriz Perfil Referencial (MPR) considera organizaciones de referencia que estén en la misma industria, pero no representan una competencia. En el sector turismo, se considera como competencia directa los destinos locales dentro del Perú, lo mismo que en el sector agrícola. Para la elección de la referencia, se ha elegido al municipio de Ocosingo en el estado de Chiapas en México y a la provincia de Minas Gerais en Brasil; ya que pese a no ser consideradas potencias mundiales en ninguno de los dos principales campos analizados (turismo y agricultura), tienen condiciones similares en lo que se refiere a sus características geográficas y un gran potencial en el sector turismo. Las dos referencias han logrado desarrollar el turismo, aprovechando las riquezas naturales del entorno en el cual están situadas (ver Tabla 19).

Tabla 19

Matriz de Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	Rodríguez de Mendoza		Ocosingo, Chiapas (México)		Minas Gerais (Brasil)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Infraestructura turística	0.12	1	0.12	4	0.40	4	0.54
Diversidad de clima favorable para la producción agrícola	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.40
Desarrollo sector agropecuario	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
Infraestructura educativa y de salud	0.15	2	0.30	3	0.54	4	0.60
Biodiversidad	0.08	3	0.24	4	0.36	3	0.30
Infraestructura vial	0.15	3	0.30	4	0.60	4	0.60
Gobierno regional eficiente	0.10	2	0.20	3	0.40	3	0.41
Inversión pública y privada	0.10	2	0.20	3	0.50	3	0.35
Total	100		2.16		4.00		4.00

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú

3.8. Conclusiones

La Provincia de Rodríguez de Mendoza posee una gran biodiversidad, al igual que una gran variedad de microclimas que favorecen a la agroindustria y al turismo. El gobierno local debe coordinar constantemente con los demás gobiernos locales y regionales a fin de que se logre una estrategia de mejora conjunta y continua, aprovechando las ventajas del entorno para el ecoturismo y turismo vivencial, así como para el sector agrícola, ganadero, lo cual influirá de manera positiva al desarrollo económico de la provincia y contribuirá con una mejora de calidad de vida de los habitantes. De las cifras obtenidas del INEI y IPE, el incremento poblacional para la Región a la fecha equivale a un 12.4% con un índice de analfabetismo del 7.5% y una pobreza igual al 33.7% y pobreza extrema 10.5%. Si bien es cierto que tanto la Región Amazonas como la Provincia de Rodríguez de Mendoza han ido mejorando sus índices porcentuales, es una mejora lenta, debido en su mayoría a la dependencia económica al cultivo del arroz; teniendo otras fuentes posibles de ingreso.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas de la provincia y definir estrategias que permitan potencializarlas. En paralelo a la búsqueda de minimizar las debilidades, se realizó el análisis de las ocho áreas que conforman el ciclo operativo. Estas son: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing, (c) Operaciones y Logística, (d) Infraestructura, (e) Finanzas y Contabilidad, (f) Recursos Humanos, (g) Sistemas de Información y Comunicaciones, y (h) Tecnología de Investigación y Desarrollo. A continuación, se mostrará el análisis interno del gobierno local de la Provincia de Rodríguez de Mendoza, considerando que éste actúa como un organismo autónomo para ejercer en asuntos políticos, económicos y administrativos de la provincia.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La Provincia de Rodríguez de Mendoza cuenta con un gobierno municipal que es precedido por el Alcalde Nilser Tafur Peláez, quién fue elegido en 2015, y que actúa como representante legal de la municipalidad y es la máxima autoridad administrativa.

Adicionalmente, cuenta con un consejo municipal mayoritariamente conformado por miembros del partido Sentimiento Amazonense Regional, estos son: Lida Angélica Oyarce De Arista, José Esteño Mori Meléndez, Graciela Mercedes Yoplac Portocarrero, Paula Guevara Tafur, Martín Bazán Mendoza, Marco Antonio Yberico Portocarrero y Segundo Glorioso Vargas Grandez. Las principales funciones de consejo municipal, de acuerdo a lo establecido en la Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, son:

- Aprobar los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y el Presupuesto Participativo.
- Declarar la vacancia o suspensión de los cargos del alcalde y regidor

- Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local.
- Aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La principal actividad generadora de ingresos en la Provincia Rodríguez de Mendoza es la agricultura, liderada por la producción de café orgánico, aunque también la acompañan productos como la caña de azúcar, maíz, yuca, plátano. Según Perumagazin (2015), la región Amazonas es la tercera en producción de café a nivel nacional por detrás de Junín y Cuzco. En el año 2014, se produjeron 34,202 TM, por un valor de 340 millones de soles aproximadamente, lo cual representa el 25% del valor total bruto de la producción agropecuaria de la región, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos para los habitantes de la región. Con una geografía accidentada, la provincia cuenta con climas tropicales y templados, que permiten llevar a cabo cultivos anuales, permanentes. De igual forma, Perumagazin (2015) expresó que la producción de café ha tenido un incremento de 338% entre 1995 y el 2012, debido a la ampliación de la superficie cultivada (230%) y del rendimiento por hectárea (33%); es importante tener en cuenta que las diversidades de café cultivado son: Típica (70%), Caturra (20%) y otras (10%), el 90% del café peruano crece bajo sombra.

La producción ganadera vacuna también se ha convertido en una fuente de ingresos significativa para la provincia, principalmente destinada a la producción de leche vacuna. Adicionalmente, se encontró como otra fuente de ingresos de la Provincia de Rodríguez de Mendoza, el turismo, donde Kuelap se ha convertido en la imagen del departamento, de acuerdo a las estadísticas de PromPeru (2016) la permanencia promedio del turista que visita

la Región Amazonas es de dos noches realizando un gasto promedio de S/ 584. Aunque ha habido un incremento en las visitas de extranjeros y nacionales a esta zona, la Región de Amazonas recibe alrededor del 0.1% del total de turistas en el Perú, y la región no evidencia tener inversiones significativas para promocionar esta zona del país como destino turístico (ver Tabla 20).

Tabla 20

Amazonas: Llegada de Visitantes al Complejo Arqueológico de Kuelap

	2015			2016			2017		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Enero	2 827	649	3 476	3 255	526	3 781	5 533	1 037	6 570
Febrero	1 482	414	1 896	2 569	763	3 332	3 862	1 301	5 163
Marzo	861	331	1 192	2 342	667	3 009	3 680	678	4 358
Abril	1 017	405	1 422	875	587	1 462	4 933	1 083	6 016
Mayo	1 008	557	1 565	2 096	733	2 829	3 954	1 279	5 233
Junio	1 531	737	2 268	1 745	848	2 593	5 833	1 269	7 102
Julio	4 522	837	5 359	6 243	1 997	8 240	12 607	3 474	16 081
Agosto	4 902	968	5 870	5 803	1 176	6 979	12 937	2 141	15 078
Septiembre	2 761	603	3 364	4 370	724	5 094	7 133	1 686	8 819
Octubre	3 593	755	4 348	5 316	1 009	6 325	8 573	1 163	9 736
Noviembre	2 105	582	2 687	6 381	827	7 208	8 074	1 404	9 478
Diciembre	2 483	455	2 938	4 402	756	5 158	8 090	1 181	9 271
Total	29 092	7 293	36385	45 397	10 613	56 010	85 209	17 696	102905

Nota. Tomado de “Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado,” por MINCETUR, 2018 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>)

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Provincia Rodríguez de Mendoza tiene como principal fuente de ingreso la producción agropecuaria, en la que se destacan el café orgánico y la ganadería, con un crecimiento total del sector de 10% en el 2016. Esto principalmente debido a un mayor aprovechamiento de tierras con un crecimiento del 15% de superficie cosechada, para productos como el maíz, yuca y plátano.

El turismo como fuente de ingresos para la región Amazonas sigue siendo una oportunidad de mejora, ya que actualmente cuenta con aproximadamente 250

establecimientos de hospedaje colectivo con capacidad total para recibir aproximadamente 7750 turistas al mismo tiempo, que han aumentado en el orden del 10% anual. La Provincia de Rodríguez de Mendoza es responsable por el 30% de estos establecimientos y es la que mayor crecimiento ha demostrado a nivel de turismo.

En cuanto a la infraestructura, actualmente la provincia de Rodríguez de Mendoza cuenta con aproximadamente 200 km de vías que comunican los centros más poblados con la capital provincial y de distritos; sin embargo, las vías pueden ser descritas principalmente como trochas por su precarias condiciones. Su población cuenta con únicamente un hospital y aproximadamente 30 centros hospitalarios que atienden casos leves; por lo tanto, en la mayoría de casos de urgencias los pacientes deben ser trasladados a otras provincias. A nivel de instituciones educativas y centros de esparcimiento, el crecimiento ha estado en el orden del 0.4%. Por último, a nivel de servicios públicos se encuentra que menos del 50% de la población tiene acceso a acueducto y alcantarillado, y cerca del 70% cuenta con acceso a electricidad. El acceso a servicios básicos como alcantarillado y electricidad continúa siendo una gran oportunidad de mejora para la Provincia Rodríguez de Mendoza; sin embargo, es de destacar que la Región de Amazonas incrementó el monto adjudicado a obras de infraestructura en el 2014 a un total de 700 millones de nuevos soles, triplicando la inversión de 2013.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En 2015, el presupuesto con el que contaba la Región de Amazonas era de 1716 millones de soles, lo que significaba un incremento del 35% del presupuesto del año anterior. Con una ejecución presupuestal del 90%, Rodríguez de Mendoza recibió cerca de 750 millones de nuevos soles por parte del gobierno regional. Estos recursos fueron destinados principalmente a obras de infraestructura como vías, proyectos de educación y la construcción de instituciones hospitalarias de segundo nivel.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El 70% de la población económicamente activa de la Provincia de Rodríguez de Mendoza ha alcanzado un máximo nivel educativo de bachillerato, generado principalmente por la falta de instituciones educativas de calidad. Un grupo mayoritario de la población económicamente activa, aproximadamente el 28% está dedicado a la agricultura y pesca, el principal oficio para la población de esta Provincia; el segundo lugar, con un 11% está dedicado al comercio. De aquellos dedicados a las labores del campo, el 70% cuenta únicamente con un nivel educativo primario y únicamente el 0.6% logró culminar sus estudios universitarios. En el caso de los comerciantes, 81% alcanza únicamente el nivel educativo primario, mientras que solo el 3% completó un nivel de educación superior universitaria. Adicionalmente, se estima que cerca del 30% de la población que culmina sus estudios universitarios buscan emigrar a otras regiones con mayores oportunidades para ejercer sus profesiones, generando una fuga de mano de obra calificada en la Provincia de Rodríguez de Mendoza. En relación a la salud, se encuentra que las principales causas de mortalidad son enfermedades respiratorias y diarreicas agudas, principalmente causadas por la falta de acceso a agua potable, el acceso limitado a centros de atención en salud y la calidad de la atención causada principalmente por la alta rotación del personal.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En relación al acceso a sistemas de información y redes de comunicaciones se encuentra que. Hay un crecimiento significativo en el número de municipalidades en la Región de Amazonas. Además, gracias a un incremento en la inversión de redes para instituciones educativas públicas, que como consecuencia ha generado un mayor número de computadoras disponibles para los habitantes de la región (ver Tablas 21 y 22).

Tabla 21

Municipalidades que Acceden al Servicio de Internet, por Años, según Departamento

Departamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	1 271	1 356	1 415	1 478	1 492	1 530
Amazonas	31	35	45	53	52	57

Nota. Tomado de “Municipalidades que acceden al servicio de internet, por años, según departamento,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

Tabla 22

Número de Computadoras con las que Disponen las Municipalidades, según Departamento

Departamento	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	53 461	64 162	69 309	76 387	84 061	88 397
Amazonas	643	810	860	1 000	1 056	1 216

Nota. Tomado de “Número de computadoras con las que disponen las Municipalidades, según Departamento,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

El departamento de Amazonas, cuenta con una Infraestructura vial terrestre de 3,517.77 km, de los cuales el 25.12% (883.6 km) corresponden a la Red Nacional; el 21.61% (760.10 km), a la Red Departamental o Regional; y el 49.56% (1,743.50 km), a la Red vecinal; teniendo en cuenta la superficie total del departamento, se tiene que el grado de articulación territorial es de 0.05 Km/Km² de superficie (Gobierno Regional de Amazonas 2016); sin embargo, Rodríguez de Mendoza continúa siendo una de las provincias con menor acceso a redes de comunicación, principalmente porque no es un foco de inversión del gobierno. (ver Figura 4).



Figura 4. Corredores Logísticos de la Región Amazonas.

Tomado de “Región Amazonas: estudio de diagnóstico de crecimiento,” por Ministerio de la Producción, 2015

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

La red de infraestructura vial de la provincia es accidentada, en su mayoría debido a las constantes lluvias; por tal motivo, el mantenimiento es vital para tener operativas las carreteras, sobre todo con las regiones vecinas. Este mantenimiento se ve mermado debido al bajo presupuesto asignado, lo que acarrea una comunicación pobre y hasta aislando a la provincia.

Tabla 23

Red Vial Vecinal, por el Tipo de Superficie, según Departamento

Departamento Provincia	Existente Por Tipo De Superficie De Rodadura					Sub Total	Proyectada	TOTAL
	Pavimentada		No Pavimentada					
	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha	Sub Total			
TOTAL	1,915.2	28,103.3	27,085.8	56,813.5	112,002.7	113,917.8	137.7	114,055.5
AMAZONAS		994.4	535.4	209.1	1,738.9	1,738.9		1,738.9
RODRIGUEZ DE MENDOZA		67.2	43.0	50.3	160.5	160.5		160.5

Nota. Clasificador de rutas D.S.011-2016-MTC actualizada al 31/12/2016. Tomado de “MTC Pública Actualización de la Red Vial Nacional, Departamental y Vecinal por Niveles de Servicios, año 2016” por H. Huaman, 2017 (https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GTZLprDnkLeRi3CAHiTcKcqciscGBh9_ky_4p6Osj2vw/edit#gid=1992581984).

Esto ha significado que la municipalidad pierda conexión con el gobierno regional, sea limitado el acceso a la información global y que el gobierno regional y nacional no pueda tener concentrada la información clave de la provincia, impactando negativamente en la capacidad para toma de decisiones de gobierno que favorezcan a los habitantes de esta provincia. Cabe resaltar que la inversión privada de compañías de comunicación ha incrementado en los últimos años, habilitando servicio de redes de banda ancha; sin embargo, sin el apoyo del gobierno municipal el servicio sigue siendo de alto costo para los habitantes, limitando el acceso al mismo.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Teniendo en cuenta que la principal fuente de ingresos de la región y, por consiguiente, de la Provincia de Rodríguez de Mendoza es el sector agropecuario, a nivel regional, el gobierno departamental tiene como foco el desarrollo de un proyecto para el mejoramiento de los servicios productivos y tecnológicos. Tal como lo describe el gobierno regional, este proyecto busca brindar asistencia y capacitación técnica sobre nuevas tecnologías implementadas en el sector agrario que puedan impactar positivamente en la producción local. La difusión de esto se realizaría mediante medios virtuales con el objetivo de llegar al mayor número de habitantes; sin embargo, esto implica la ampliación de centros públicos donde se pueda acceder a internet. Actualmente, el proyecto se encuentra en una ejecución del 70% y se espera que esté en marcha a finales de este año. Si bien este proyecto es un avance, la Provincia de Rodríguez de Mendoza tiene deficiencias en el uso de tecnologías avanzadas en los procesos de producción agropecuaria y la inversión en el desarrollo de proyectos de este tipo sigue siendo limitada.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Considerando el análisis realizado en el punto anterior, de las ocho áreas que conforman el ciclo operativo de la Provincia de Rodríguez de Mendoza, se realizó la Matriz

de Evaluación de Factores Internos, en la que se identificó principales fortalezas y debilidades, que dan como resultado un promedio de 2.09 que indica que la Provincia de Rodríguez de Mendoza está por debajo del promedio del uso de sus fortalezas internas, indicando que tiene una posición interna débil (ver Tabla 24).

4.3. Conclusiones

La provincia de Rodríguez de Mendoza tiene algunas fortalezas internas muy buenas favorables para continuar el trabajo de su principal actividad económica, como lo es la agricultura. A su vez, tiene otras que son capaces de potencializar futuros desarrollos como el turismo, especialmente el ecológico. Sin embargo, algunas de sus debilidades que tiene son limitantes directas de estas fortalezas, como lo es la baja calidad educativa y la poca inversión en investigación y desarrollo que evitan que su actividad principal se acerque al pico de su rendimiento, y otras como las redes viales en mal estado, o el limitado acceso a las redes de información y tecnología las que crean una limitación a cualquier actividad que quiera ser desarrollada. Es necesario que esta provincia enfoque la mejora de sus debilidades en paralelo con la explotación de sus fortalezas para que no se bloqueen los esfuerzos que se realicen de uno u otro lado.

Tabla 24

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.-Diversidad de climas favorable para la producción agropecuaria	0.10	4	0.40
2.-Zonas adecuadas para el desarrollo del turismo	0.10	4	0.40
3.-Estructura de gobierno que favorece el control y auditoría	0.05	3	0.15
4.-Alta experiencia en producción agropecuaria en variedad de productos	0.07	4	0.28
5.-Incremento de flujo de turistas	0.05	3	0.15
Subtotales	0.37		1.38
Debilidades			
1.-Deficiencia en infraestructura de salud, educación	0.10	1	0.10
2.-Deficiencia en la calidad educativa	0.10	1	0.10
3.-Poca inversión en investigación y desarrollo	0.09	1	0.09
4.-Limitado acceso a redes de información y tecnología	0.08	2	0.16
5.-Escasa mano de obra calificada y profesionales	0.09	1	0.09
6.-Insuficiente acceso a electricidad y agua potable	0.09	1	0.09
7.-Infraestructura vial en mal estado	0.08	1	0.08
Subtotales	0.63		0.71
TOTAL	1.00		2.09

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015.

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

Capítulo V: Intereses de la Provincia Rodríguez de Mendoza y Objetivos de Largo

Plazo

5.1. Intereses de la Provincia de Rodríguez de Mendoza

Considerando la Visión de la Provincia de Provincia de Rodríguez de Mendoza y las evaluaciones tanto externa como interna; se ha identificado los siguientes intereses:

Mejorar la calidad de vida. Incrementando el número de hospitales y postas médicas con el equipamiento adecuado para la atención médica oportuna. Incrementar el nivel educativo de la Provincia a través de planes de conectividad–servicio de internet en hogares y centros educativos-, evaluación constante a los docentes y la implementación de un “Colegio de Alto Rendimiento – CAR-” ya sea en la Provincia o en Chachapoyas, lo cual será un incentivo para toda la Región Amazonas. En este sentido, como lo indico Arista (2010), en la Región de Rodríguez de Mendoza el 5.4% de la población de hombres se encuentran sin nivel de escolaridad inicial frente al 12.5% de las mujeres, ubicándose por encima del promedio nacional y por debajo de provincias como Cajamarca y Loreto. El nivel de primaria de 53.5% en hombres y de 49.5% en Mujeres culminan su educación en este nivel, situación que afecta el desarrollo de la región debido al bajo nivel de preparación técnica profesional con que se cuenta. El nivel de escolaridad primaria se encuentra por encima del promedio nacional y por debajo de Cajamarca, el nivel de escolaridad secundaria se encuentra en 28.9% en los hombres y en 25.6% para las mujeres. En el nivel de educación superior, solo se tiene una participación del 11% en el caso de los hombres y del 12.3% para las mujeres. Estos indicadores demuestran el precario nivel de escolaridad con que cuenta la región.

Evidentemente, la educación se convierte en uno de los principales intereses de la región.

Sector salud. La región de Amazonas cuenta con 457 establecimientos de prestación servicios agrupados en seis unidades ejecutoras, de los cuales 109 (23.8%) se encuentran concentrados en la provincia de Utcubamba, seguidos de 82 (17.9%) en Bagua, Luya con 75

(16.4%), Condorcanqui con 62, Chachapoyas con 59, Rodríguez de Mendoza con 38 (8.32%) y, finalmente, Bongará con 32 (7.00%). (Gobierno Regional de Amazonas, 2016).

Tabla 25

Establecimientos de Salud Según Clasificación, Amazonas

Categoría	Total	%
I-1 (Puesto de Salud)	346	75.7%
I-2 (Puesto de Salud con médico)	36	7.88%
I-3 (Centro de Salud sin internamiento)	65	14.2%
I-4 (Centro de Salud con internamiento)	5	1.09%
II-1 (Hospital I)	4	0.88%
II-2 (Hospital II)	1	0.22%
Total	457	

Nota. Tomado de “Informe del Estado del Ambiente Región Amazonas -2016,” por Gobierno Regional de Amazonas, 2016 (<http://siar.regionamazonas.gob.pe/documentos/informe-estado-ambiente-region-amazonas-2016>).

Generación y desarrollo turístico. Fomentar el ecoturismo y turismo vivencial de la Provincia, mejorando la oferta hotelera y de restaurantes. La Provincia cuenta con una buena red de comunicación terrestre y aérea, por la cual debe preocuparse en impulsar y explotar. En este sentido, existe un potencial muy grande; Rodríguez de Mendoza, que se ubica aproximadamente a tres horas de Chachapoyas, se caracteriza por un clima tropical ideal para el desarrollo de actividades turísticas en las que los recorridos por el Valle de Huayabamba ofrecen una multiplicidad de paisajes ideales para el fomento del ecoturismo; los cultivos de café 100% orgánico son dignos de visitar, estos cuentan con alto reconocimiento a nivel nacional; las aguas azufradas de Tocuya, a unos 45 minutos de Rodríguez de Mendoza, son un importante motivador de visitantes por sus reconocidas propiedades medicinales; Cavernas con formaciones rocosas que datan de miles de años; la laguna estacional de Huamapata, variada flora y fauna con orquídeas silvestres y la amabilidad de sus habitantes, además de la variada gastronomía y la elaboración de la Chancaca y el Aguardiente son sumamente atractivos. Sin duda, el turismo es una de los intereses organizacionales más

representativos de la región, razón por la cual se requieren planes de acción concretos que potencialicen la oferta turística de la región.

Industrialización Agrícola y Ganadera. La industrialización de los sectores agrícola y ganadero no sólo significará una mayor producción de estos sectores, sino también se agregará valor a los productos oriundos de la Provincia contribuyendo al desarrollo sostenible.

5.2. Potencial de la Provincia de Rodríguez de Mendoza

Para determinar el potencial de la Provincia de Rodríguez de Mendoza, se debe tomar en consideración el análisis realizado sobre los siete dominios del Poder Nacional. A continuación, se recorrerá cada uno de estas características:

La estructura poblacional. Cuenta con una población 33% urbana y 67% rural de acuerdo al censo realizado por el INEI (2007); con respecto a la edad promedio que existe, se tiene que 12% de la población se encuentra entre los 10 y 14 años de edad, 10% entre 15 y 19 años de edad, 8% entre 20 y 24 años de edad y disminuyendo en los demás grupos de edades (ver Figura 5).

DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO Y EDADES SIMPLES	POBLACIÓN			URBANA			RURAL		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Provincia RODRIGUEZ DE MENDOZA	26389	13903	12486	8593	4349	4244	17796	9554	8242
De 15 a 19 años (021)	2553	1410	1143	846	440	406	1707	970	737
De 20 a 24 años (027)	2027	1083	944	554	265	289	1473	818	655
De 25 a 29 años (033)	1971	1066	905	571	284	287	1400	782	618
De 30 a 34 años (039)	1817	956	861	595	293	302	1222	663	559
De 35 a 39 años (045)	1801	968	833	680	344	336	1121	624	497
De 40 a 44 años (051)	1576	841	735	599	293	306	977	548	429
De 45 a 49 años (057)	1326	732	594	490	275	215	836	457	379
De 50 a 54 años (063)	1056	597	459	392	215	177	664	382	282
De 55 a 59 años (069)	843	466	377	312	169	143	531	297	234
De 60 a 64 años (075)	714	351	363	235	109	126	479	242	237
De 65 y más años (081)	2081	1003	1078	745	346	399	1336	657	679

Figura 5. Población Total, según Provincia y Edades

Tomado de “Población total, por área urbana y rural, y sexo, según Departamento, Provincia, Distrito y edades simples,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

La concentración en las zonas rurales, ha permitido que se desarrolle un conocimiento amplio del campo de la agricultura. Asimismo, de acuerdo a los estimados realizados por el

INEI, para el año 2015 la Provincia tiene una población de 31,192 habitantes equivalente al 7.38% del total de la Región Amazonas, de los cuales 17,069 son varones y 14,123 son mujeres (ver Tabla 26).

Tabla 26

Población Estimada 2012 – 2015

DEPARTAMENTO Y PROVINCIA	2012			2013			2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
PERÚ	30,135,875	15,103,003	15,032,872	30,475,144	15,271,062	15,204,082	30,814,175	15,438,887	15,375,288	31,151,643	15,605,814	15,545,829
AMAZONAS	417,508	219,797	197,711	419,404	220,810	198,594	421,122	221,729	199,393	422,629	222,536	200,093
CHACHAPOYAS	54,783	27,787	26,996	54,950	27,900	27,050	55,091	28,000	27,091	55,201	28,084	27,117
BAGUA	77,438	40,384	37,054	77,306	40,261	37,045	77,135	40,117	37,018	76,921	39,951	36,970
BONGARÁ	32,317	17,184	15,133	32,860	17,497	15,363	33,396	17,806	15,590	33,920	18,110	15,810
CONDORCANQUI	51,802	26,710	25,092	52,860	27,244	25,616	53,911	27,774	26,137	54,949	28,297	26,652
LUYA	52,185	27,878	24,307	52,100	27,882	24,218	51,989	27,872	24,117	51,849	27,846	24,003
RODRÍGUEZ DE MENDOZA	30,236	16,461	13,775	30,567	16,670	13,897	30,886	16,873	14,013	31,192	17,069	14,123
UTCUBAMBA	118,747	63,393	55,354	118,761	63,356	55,405	118,714	63,287	55,427	118,597	63,179	55,418

Nota. “Población estimada al 30 de Junio, por años calendario y sexo, según departamentos y provincias 2012 – 2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/cuadros/cp005.xls>)

En el ámbito de fuerza laboral, la Población Económicamente Activa (PEA) en la Provincia, se observa que las actividades predominantes, hasta el año 2007, eran la agricultura y ganadería con 6, 930 habitantes dedicados a estos rubros, estando la mayor fuerza laboral entre los 15 a 44 años de edad; de igual forma, se encuentra que, del total de la PEA, 34% equivale a población urbana y 66% población rural (ver Tabla 27 y Figura 6).

Tamaño y forma del territorio. En este sentido, la ubicación de la Provincia Rodríguez de Mendoza cuenta con un territorio de 2,359 km², con una densidad poblacional aproximada de diez habitantes por kilómetro cuadrado, dejando amplios espacios para cultivos y el desarrollo agrícola. Adicionalmente, su geografía permite el cultivo de diferentes alimentos que no se pueden cultivar en otras zonas. Los pocos niveles de construcción y cemento mantienen esta provincia como un santuario para el turismo ecológico.

Material estratégico. En el ámbito educativo, según INEI (2007) se encuentra que tanto el porcentaje de población de la Provincia sin nivel de educación como nivel Superior

Universitario Completo equivalen al 5% cada uno del total del Departamento de Amazonas; paralelamente se puede resumir que del total de la población con educación Superior Universitario Completo de la Provincia el 84% es población urbana y el 16% rural (ver Tabla 28).

Tabla 27

Población Económicamente Activa de 6 y más de Edad

Departamento, Provincia, REA Urbana y Rural, Sexo y Actividad Económica	Total	Grandes Grupos de Edad				
		6 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
Provincia RODRÍGUEZ DE MENDOZA	9796	297	3250	3242	2304	703
Agrícola, ganadería, caza y silvicultura	6930	246	2392	2032	1637	623
Pesca	2	1	-	-	1	-
Industrias manufactureras	240	5	79	94	54	8
Suministro de electricidad, gas y agua	8	-	5	1	2	-
Construcción	235	4	78	90	56	7
Comercio, rep veh. Autom., motoc. Efect. Pers.	596	12	161	250	152	21
Venta, mant. Y rep. veh. Autom. Y motoc	45	1	23	16	5	-
Comercio al por mayor	28	-	5	13	9	1
Comercio al por menor	523	11	133	221	138	20
Hoteles y restaurantes	149	2	45	62	36	4
Trans., almac. Y comunicaciones	201	-	77	91	29	4
Intermediación financiera	3	-	2	-	1	-
Activid. Inmobil. Empres. Y alquileres	74	1	20	32	20	1
Admin. Pub. y defensa; p. segur. Soc afil	181	-	42	82	54	3
Enseñanza	472	-	63	265	144	-
Servicios sociales y de salud	112	-	35	58	18	1
Otras activ. Serv. Comun. Soc y personales	88	1	31	39	16	1
Hogares privados con servicio doméstico	135	14	79	24	14	4
Actividad económica no especificada	163	-	46	66	35	16
Desocupado	208	12	95	56	35	10
URBANA	3359	58	888	1286	892	235
RURAL	6437	239	2362	1956	1412	468

Nota. "Población económicamente activa de 6 y más de edad, por grandes grupos de edad, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y rama de actividad económica", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007

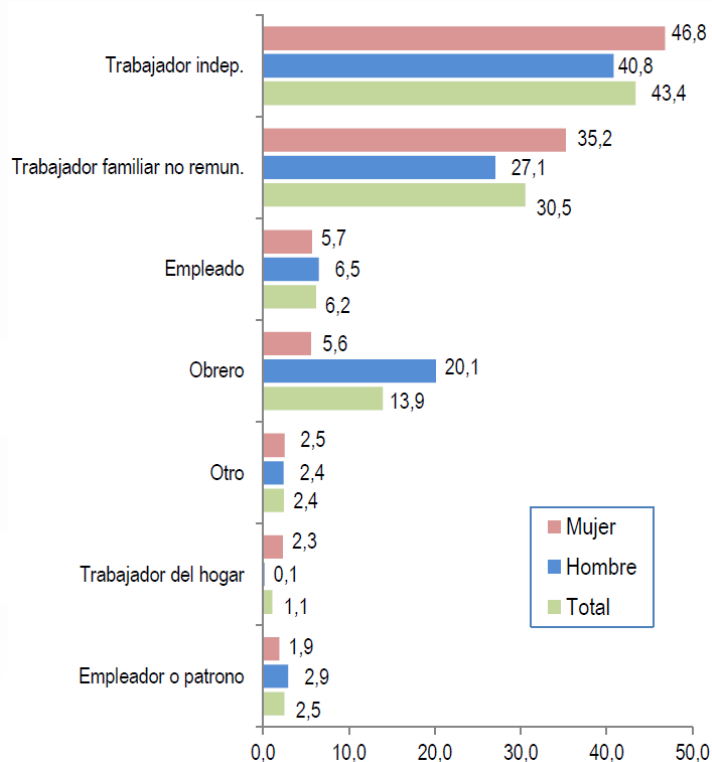


Figura 6. Población ocupada

Tomado de “Población ocupada con actividad secundaria, según categoría de ocupación y sexo, 2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf)

Tabla 28

Nivel Educativo alcanzado e Idioma o Lengua con la que Aprendió a Hablar

	NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO								
	Total	Sin nivel	Educ. inicial	Prim.	Secun.	Sup. No univ. Incompleta	Sup. No univ. Completa	Sup. Univ. Incompleta	Sup. Univ. Completa
Dpto. De AMAZONAS	348413	53378	9636	176571	79509	6967	11312	3882	7158
Provincia RODRÍGUEZ DE MENDOZA	24750	2714	586	14575	5165	383	780	164	383
Quechua	18	7	1	6	3	1	-	-	-
Aymara	2	-	-	1	1	-	-	-	-
Asháninca	5	1	-	2	1	-	1	-	-
Otra lengua nativa	1	-	-	1	-	-	-	-	-
Castellano	24644	2640	584	14552	5160	382	779	164	383
Es sordomudo/a	80	66	1	13	-	-	-	-	-

Nota. Tomado de “Población de 3 y más años de edad, por grupos de edad, según Departamento, Provincia, Distrito, área urbana y rural, sexo e idioma o lengua con el que aprendió a hablar,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/default.asp#>).

La falta de acceso a los servicios básicos es una gran barrera para el desarrollo de toda sociedad (ver Tabla 29). Según el Ministerio de Salud (MINSA, s.f.) todas las provincias de la región registran cifras por encima del promedio nacional de carencia de agua. El 14% de las personas no cuentan con el servicio de agua potable, incrementando el riesgo de prevalencia de enfermedades. La provincia de Condorcanqui, registra el índice más alto de población sin acceso a servicios básicos.

Tabla 29

Población Sin Acceso a Servicios Básicos

Año	Sin Agua potable		Sin Alcantarillado		Sin Alumbrado Público	
	Nacional %	Amazonas %	Nacional %	Amazonas %	Nacional %	Amazonas %
2012	17.5	27.8	32.7	54.0	8.9	22.4
2013	14.1	16.6	31.8	53.8	7.9	22.9
2014	12.9	15.7	31.6	51.5	7.1	25.3
2015	12.1	12.9	27.9	47.4	6.1	20.5
2016	11.0	14.4	26.3	46.0	5.8	21.0

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>).

Desarrollo tecnológico. A nivel tecnológico, existen limitantes causadas por el bajo acceso a la educación de calidad y la inversión limitada en investigación y desarrollo. Sin embargo, se han especializado en formas de cultivo tradicional y han evolucionado las técnicas, con bajos recursos.

Experiencia pasada. Los arraigos culturales de la Provincia Rodríguez de Mendoza, vienen de comunidades indígenas, con creencias y costumbres antiguas, que les ha permitido seguir creyendo en la tierra como su principal y más valioso activo, haciendo de esta manera unos cultivos responsables e inclusivos.

La forma de gobierno. La descentralización de las decisiones y el control que ejerce el consejo de la municipalidad permite un ejercicio independiente, pero con equilibrio para evitar la concentración del poder.

Las fuerzas armadas. Los índices bajos de inseguridad, hacen que la provincia no requiera de altos niveles de fuerza policial o ejército; sin embargo, cuentan con la presencia de los distintos entes militares que ofrece el gobierno del Perú.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Rodríguez de Mendoza

Según lo que presentó Hartmann (D'Alessio, 2015), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (ver Tabla 30).

Tabla 30

Principios Cardinales

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Mejorar la Calidad de Vida	X		
Es una prioridad para la región, hay fuerte dependencia de la disponibilidad de los recursos razón por la cual existe fuerte competencia por la asignación de los recursos.			
Fortalecimiento de la Educación y el Sector Salud.	X		
Altamente prioritario para el desarrollo de la región debido al bajo nivel de escolaridad con que cuenta la Región sumado a la baja oferta de instituciones en la región capaces de ofrecer educación de calidad.			
Generación y Desarrollo Turístico	X		
Hay una fuerte competencia a nivel Región, pues Amazonas en general es una zona con unos atractivos turísticos muy interesantes en provincias diferentes a Rodríguez de Mendoza, razón por la cual el desarrollo de planes que contemplen infraestructura que permita mejorar la oferta turística de la provincia es vital.			
Industrialización Agrícola y Ganadera.		X	
Altamente El potencial agrícola y ganadero de la Provincia de Rodríguez de Mendoza es representativo, su producción de café 100% orgánico le da una ventaja competitiva única, lamentablemente la producción no se encuentra tecnificada y esto le resta competitividad, en especial en mercados internacionales			

5.3.1. Influencia de terceras partes

Este principio parte de la base de que ninguna interacción entre dos estados es completamente bilateral, ya que existen influencias de terceras, cuartas o quintas partes. La

globalización es evidencia clara de una influencia de terceras partes. A través de la globalización, los vínculos comerciales y económicos entre países son más cercanos, logrando romper muchas barreras que anteriormente se encontraban. Según MINCETUR (2017) se tienen acuerdos comerciales vigentes con Chile, México, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Honduras, Cuba, Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur, Singapur, Japón, Tailandia, Alianza del Pacífico, EFTA (Europa), Comunidad Andina, Organización Mundial de Comercio, Mercosur y el Foro de Cooperación Económica Asia/Pacífico, (D'Alessio, 2015).

5.3.2. Lazos pasados y presentes

Este principio establece que el tiempo es crítico en las relaciones, razón por la cual el pasado se debe proyectar al presente y al futuro. El Perú tuvo modificaciones a sus límites fronterizos por conflictos con Ecuador, Colombia y Chile lo que han marcado el rumbo de las relaciones a lo largo de la historia. Si bien hoy en día las relaciones con los tres países son amistosas y con inversiones de ambos lados, recientemente se ha tenido conflictos limítrofes como es el caso con Chile. El año 2013, la Corte de la Haya fijó límites marítimos por una controversia de 37,900 Km² de soberanía marítima.

5.3.3. Contra-balance de intereses

Este principio establece que se deben establecer alianzas con estados que tengan intereses comunes. Actualmente, se tiene un interés común con el Brasil por una preservación del Amazonia, selva tropical más extensa del mundo. Ambos países tienen acceso a un océano, necesitando del otro país para acceder al otro océano mediante los ríos de la Amazonía.

5.3.4. Conservación de los enemigos

Este principio establece que se deben tener enemigos para no entrar en un estado similar al de un monopolio, donde se pierden estrategias, innovación etc. Actualmente, el Perú no tiene enemigos y la relación con Chile es la menos amistosa.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Rodríguez de Mendoza (MIO)

A continuación, se muestran los principales intereses correspondientes a la Provincia de Rodríguez de Mendoza, los cuales han sido formulados sobre la base de la visión establecida para el año 2023 (ver Tabla 31).

Tabla 31

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Mejorar la infraestructura en vías, comunicaciones, salud y educación	Gobierno Local	Gobierno Central y Regional MINEDU, CONSYTEC, MINCOM,	Gobierno Regional
2. Incrementar los niveles de acceso a servicios públicos de la población	Gobierno Local	Gobierno Central y Regional, PCM, MTC, MINSA,	
3. Posicionar a la región como destino turístico	Gobierno Local	MINCETUR, PROMPERU, MC	
4. Incrementar y mejorar la calidad de la producción agrícola	Gobierno Local	MINTRA, MINAGRI, PRODUCE; MINAM, MIDIS	Gobierno Regional: Loreto, San Martín, Cajamarca
5. Mejorar la calidad de la educación	Gobierno Local	Gobierno Central y Regional MINEDU	Gobierno Regional: Loreto, San Martín, Cajamarca

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* por D'Alessio, 2015.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

OLP 1. Al 2023 el número de turistas será de 65,668; al 2017 son 54,724.

OLP 2. Al 2023 el índice de pobreza será de 10% – 20%; al 2012 es de 34.9% - 44.9%

OLP 3. Al 2023 la tasa de analfabetismo será de 4.5%; al 2017 es de 8.5%.

OLP 4. Al 2023 el porcentaje de población sin acceso a servicios básicos será: sin agua 5%, al 2017 es de 16.6%; sin desagüe 20%, al 2017 es de 47.2% y sin electricidad 5%, al 2017 es de 17.7%.

OLP 5. Al 2023 la producción agrícola alcanzará las 59,250 toneladas totales, al 2017 es de 39,500 toneladas.

5.6. Conclusiones

Para lograr el desarrollo de la Provincia, es necesario establecer políticas que fomenten la inversión privada y, por ende, se genere un desarrollo sostenible que beneficie en la calidad de vida de los ciudadanos. La inversión privada será un generador constante de empleo, razón por la cual es muy importante crear un entorno favorable para atraer inversionistas. Para poder impulsar la inversión privada, es necesaria la participación del aparato estatal. La inversión pública debe estar dirigida a proyectos que necesiten de una asociación con el privado para vincular de manera directa los grupos de interés, en especial, la población local y empresas grandes, medianas y pequeñas domiciliadas en la región y con reconocido interés en participar en los planes de desarrollo regional previstos, entre otras acciones.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) permite desarrollar estrategias a través del emparejamiento entre las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas. D'Alessio (2015) describe que las estrategias que se generan serán el resultado de realizar el proceso de emparejamiento de la siguiente manera:

- Estrategias FO: se utilizarán las fortalezas internas para *explotar* las oportunidades externas.
- Estrategias DO: se *busca* mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias FA: las fortalezas internas se utilizarán para *confrontar* las amenazas externas, reduciendo el impacto o riesgo de estas.
- Estrategias DA: a través de mitigar las debilidades internas, se busca *evitar* las amenazas del entorno.

El análisis de esta matriz permitirá establecer la situación actual de la Provincia Rodríguez de Mendoza y así se podrá realizar el diagnóstico para realizar la toma de decisiones necesaria en función a las estrategias planteadas. Esta herramienta de análisis estratégico considera el análisis interno y externo para poder identificar y aprovechar las oportunidades y desarrollar las estrategias para reducir las amenazas. Además, identifica los aspectos en los que la Provincia tiene una ventaja respecto a sus competidores y en los que se encuentra en una posición de debilidad que no la permite ser competitiva. Para desarrollar la Matriz para la Provincia de Rodríguez de Mendoza se tomaron en cuenta las oportunidades y amenazas detectadas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, así como las fortalezas y debilidades identificadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos. Como resultado del emparejamiento de los distintos factores se generaron 17 estrategias.

Tabla 32

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1.-Diversidad de climas favorable para la producción agropecuaria 2.-Zonas adecuadas para el desarrollo de turismo ecológico 3.-Estructura de gobierno que favorece el control y auditoría 4.-Alta experiencia en producción agropecuaria en variedad de productos 5.-Incremento de flujo de turistas	1.-Deficiencia en infraestructura de salud, educación 2.-Deficiencia en la calidad educativa 3.-Poca inversión en investigación y desarrollo 4.-Limitado acceso a redes de información y tecnología 5.- Escasa mano de obra calificada y profesionales 6.- Insuficiente acceso a electricidad y agua potable 7.- Red vial en mal estado
Oportunidades (O)	1.-Promocionar la Provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico F2,F5,O1,O3 2.- Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector F1,F4,O8,O4, 3.-Desarrollar una política pública de transparencia y control de los recursos para atraer mayor inversión de recursos estatales en la zona F3,O4, 4.- Desarrollar programas de intercambio de conocimientos en producción agropecuaria con otras regiones o países, para mejorar la calidad de la educación F1, F4,O7,O4.	1.-Incrementar los recursos destinados a la construcción de centros de salud y red vial, y brindar beneficios tributarios a contratistas D1, D7, O1, O6, 2.-Desarrollar programas de becas y ayudas económicas para la profesionalización de la mano de obra D5, O7,O4,O1 3.-Construir una red de acueducto y alcantarillado para garantizar acceso al total de la población y atraer la inversión de hoteleros y turismo. D6, O1 4.-Desarrollar una política de beneficios tributarios para compañías de instalación y servicio de redes de comunicación D4, O5. 5.-Desarrollar programa de incentivos para proyectos de innovación en el sector agropecuario – D3, O4, O3.
Amenaza (A)	1.-Desarrollar programas de incentivos para la producción agropecuaria amigable con el medio ambiente F4, A4, A3 2-Fortalecer los organismos de control gubernamentales y de seguridad para garantizar la seguridad de la población. F3, A7, A6. 3.-Incentivar el turismo ecológico y ambientalmente responsable. F2, A4, 4.-Crear un programa de reconocimiento y de intercambio de conocimientos en la producción agropecuaria responsable e impartirlo en toda la región F4, A5.	1.-Fortalecimiento de las relaciones entre el Gobierno Central, Regional y Local, para promover las inversiones en infraestructura y servicios de agua y alcantarillado D1,D6,A2,A7, A8 2.- Establecer alianzas público-privadas para detectar deficiencias de la calidad educativa y definir acciones a nivel país para brindar un mejor servicio D2,A5 3.-Desarrollar incentivos para la población que quiera profesionalizarse. D5, A7, A5 4.-Desarrollar programas de becas para estudios en otros países con condicionamientos a regresar a la región y compartir conocimientos D2, A5,

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015.

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción permite entender cuál deberá ser la postura estratégica adecuada para la organización. Esta matriz utiliza cuatro factores claves, dos dimensiones internas y dos externas para determinar esa posición, D'Alessio (2015) los explica así:

- La Fortaleza Financiera (FF): Es una dimensión interna y hace referencia a la capacidad de la organización para enfrentarse a situaciones adversas ya que cuenta con un músculo financiero que le permite diversificarse o financiarse fácilmente.
- La Ventaja Competitiva (VC): Es una dimensión interna, y expresa la capacidad de la organización de mantener mayores márgenes de rentabilidad frente a sus competidores gracias a que cuenta con una mayor participación del mercado.
- La Estabilidad del Entorno (EE): Es un factor externo, que indica la variabilidad del entorno en el que se encuentra la organización.
- La Fortaleza Industrial (FI): Corresponde a un factor externo y es un indicador del crecimiento y estabilidad de la industria a la que pertenece la organización.

Una vez ubicada la organización dentro de los cuadrantes de la matriz, se determinarán las estrategias apropiadas para la organización, las cuales D'Alessio (2015) agrupa en las siguientes cuatro posturas:

- Conservadora. Indica que la organización puede hacer algunas cosas mejores que sus competidores.
- Agresiva. Indica que la organización debe optar por aprovechar al máximo su posición de ventaja en el mercado.
- Defensiva. Opta por defenderse y buscar salir de la crisis.
- Competitiva. Busca estrategias en las que busque hacer cosas mejor que sus competidores.

A continuación, se indica la evaluación de los cuatro criterios, y se evidencia con un polígono que la Provincia de Rodríguez de Mendoza cuenta con una fortaleza financiera leve, en un entorno estable con leve crecimiento (ver Tabla 33 y Figura 7). Las estrategias estarán orientadas a generar mayor ventaja competitiva y tomar decisiones de inversión que no sean muy arriesgadas y que puedan impactar de manera positiva en la diferenciación de los productos que ofrece la Provincia. Por lo tanto, las estrategias recomendadas para la Provincia de Rodríguez de Mendoza, la cual debe tomar una postura conservadora, son las siguientes:

1. Promocionar la Provincia de Rodríguez de Mendoza como un destino turístico ecológico.
2. Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector.
3. Desarrollar programas de intercambio de conocimientos en producción agropecuaria con otras regiones o con otros países, para mejorar la calidad de la educación.
4. Desarrollar una política pública de transparencia y control de los recursos para atraer mayor inversión de recursos estatales en la zona.
5. Incrementar los recursos destinados a la construcción de centros de salud y red vial, y brindar beneficios tributarios a contratistas.
6. Desarrollar programas de becas y ayudas económicas para la profesionalización de la mano de obra.
7. Construir una red de acueducto y alcantarillado para garantizar acceso al total de la población y atraer la inversión de empresas hoteleras y turismo.
8. Desarrollar programa de incentivos para proyectos de innovación en el sector agropecuario.

Tabla 33

Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Amazonas

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
Retorno en la Inversión	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	3	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	2	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido Vs disponible	4	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de Caja	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Facilidad de la salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Riesgo involucrado en el negocio	2	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Rotación de inventarios	3	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Economías de escala y experiencia	3	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	
Promedio		2,78								
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Estabilidad financiera	5	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Conocimiento tecnológico	1	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Utilización de recursos	1	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Intensidad de capital	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	2	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Productividad/utilización de la capacidad	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Poder de negociación de los productores	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	
Promedio		2,67								
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	4	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	5	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	6	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	4	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos
Rivalidad/presión competitiva	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio -6		-1,6								
Factores determinantes de la ventaja competitiva VC										
Participación en el mercado	2	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	4	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	1	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	1	Variable	0	1	2	3	4	5	6	fijo
Lealtad del consumidor	1	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Integración vertical	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Velocidad de introducción de nuevos productos	3	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6		-4,1								

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de D'Alessio, 2015.

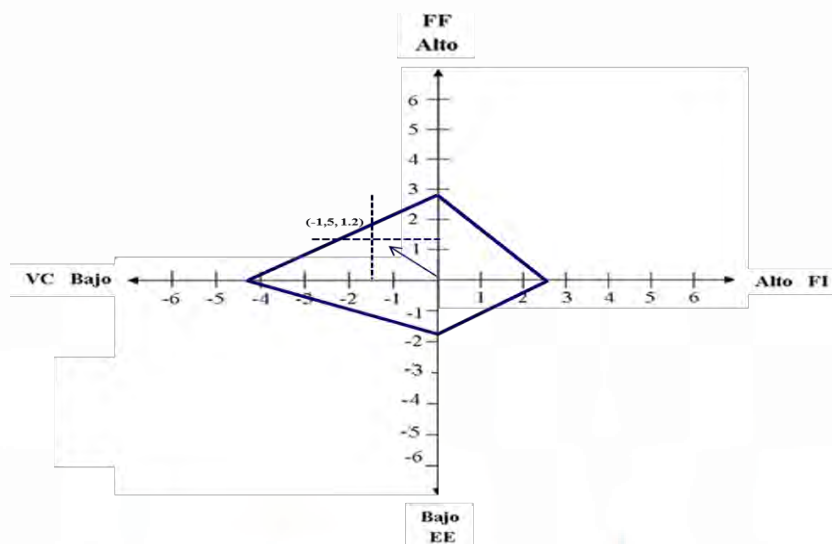


Figura 7. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA). Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11),” F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) permite identificar la posición de una división en particular de la organización, según su participación de mercado, comparada con el competidor más importante de la industria. La matriz determina la posición ubicando la participación de mercado y la tasa de crecimiento de la industria. De acuerdo a D’Alessio (2015, p. 290), la posición se dará en uno de los siguientes cuatro cuadrantes:

- Estrellas: Alta participación relativa del mercado y alto crecimiento de la industria.
- Signos de interrogación: Baja participación relativa en una industria de alto crecimiento.
- Vacas lecheras: Alta participación relativa del mercado en una industria con crecimiento leve.
- Perros: Baja participación relativa del mercado en una industria de poco o nulo crecimiento.

En la Figura 7 se evidencia la participación relativa en el mercado y el crecimiento de la industria para las principales actividades económicas de la provincia, estas son: la

producción de café y el turismo ecológico. Para el caso de la producción cafetera encontramos que ha tenido un crecimiento positivo, más no acelerado, como producto de exportación con una tasa de crecimiento de 1%, sin embargo, esta constituye una de las principales actividades de la provincia, que sustenta a más del 70% de la población. En este sentido, la producción cafetera se encuentra en el cuadrante de las vacas lecheras, sugiriendo que el gobierno local debe seguir invirtiendo recursos para mantener la posición en el mercado y en lo posible mejorar la productividad para generar más ingresos de este sector. Por otra parte, el turismo ecológico, ha tenido un crecimiento acelerado en Perú, presentándose como una gran oportunidad para desarrollar y que implica que el Gobierno local asuma estrategias intensivas para aprovechar al máximo este sector y pasarlo al cuadrante de estrellas, ya que en este momento se encuentra en el cuadrante de signos de interrogación por la baja participación en el mercado.

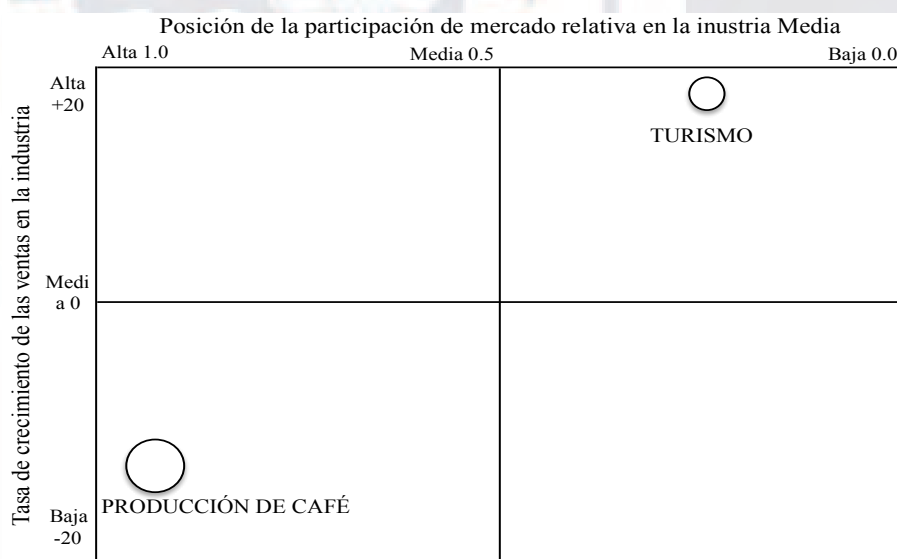


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group

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

El análisis de posición estratégica y de evaluación de la acción indica una desbalanceada fortaleza financiera, la cual se evidencia en los bajos niveles de presupuesto con los que cuenta Rodríguez de Mendoza, tal situación ratifica la necesidad de generar modelos de negocio alternos que le permitan contar con recursos necesarios para adelantar

planes de desarrollo con alcance social y que garanticen la sostenibilidad financiera. En cuanto a la fortaleza de la industria se puede concluir que, si bien Rodríguez de Mendoza cuenta con un alto potencial de crecimiento, este se ve significativamente afectado debido a limitaciones derivadas del bajo desarrollo e inversión en tecnología, así como la baja estabilidad financiera que hace que la mayoría de los proyectos revistan una viabilidad realmente baja. En cuanto al cuadrante de estabilidad del entorno, este registra un puntaje negativo propiciado por una inflación alta, la variabilidad de la demanda y la alta presión por productos sustitutos que cuentan con mayor apoyo tecnológico para mejorar sus procesos productivos a menor coste.

Los resultados en cuanto a ventaja competitiva son bastante negativos; claramente, la región de Rodríguez de Mendoza presenta carencias en varios frentes que le impiden mejorar sus diferenciales competitivos, el bajo conocimiento tecnológico y las pocas posibilidades de integraciones verticales y estratégicas con proveedores requieren de medidas intensivas en alianzas estratégicas con proveedores y firmas de desarrollo tecnológico que impulsen la tecnificación de los procesos productivos, hoy totalmente artesanales.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna y Externa permite integrar los resultados hallados en las Matrices EFE y EFI, con el objetivo de determinar, según la ubicación, si la organización debe definir estrategias orientadas a crecer y construir, retener y mantener o cosechar y desinvertir. En el caso de los análisis realizados para la Provincia Rodríguez de Mendoza, en los que la Matriz EFE arroja como resultado un puntaje de 2.09 y la Matriz EFI, 1.93, al ubicarlos en la Matriz IE, ubica a la Provincia en el cuadrante VI, que plantea una posición de cosechar o desinvertir, con estrategias de tipo defensivas. En este caso, se entiende que la Provincia debe orientar sus estrategias hacia la inversión de largo plazo que apunten al desarrollo de la

condición actual y busquen convertir la Provincia Rodríguez de Mendoza en un lugar atractivo para la inversión. Así, las estrategias que aplicarían son:

1. Promocionar la Provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico.
2. Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector.
3. Desarrollar programas de intercambio de conocimientos en producción agropecuaria con otras regiones o países, para mejorar la calidad de la educación.
4. Desarrollar una política pública de transparencia y control de los recursos para atraer mayor inversión de recursos estatales en la zona.
5. Incrementar los recursos destinados a la construcción de centros de salud y red vial, y brindar beneficios tributarios a contratistas.
6. Desarrollar programas de becas y ayudas económicas para la profesionalización de la mano de obra.
7. Construir una red de acueducto y alcantarillado para garantizar acceso al total de la población y atraer la inversión de hoteleros y turismo.
8. Desarrollar programa de incentivos para proyectos de innovación en el sector agropecuario.
9. Fortalecimiento de las relaciones entre el Gobierno Central, Regional y Local, para promover las inversiones en infraestructura y servicios de agua y alcantarillado
10. Establecer alianzas público-privadas para detectar deficiencias de la calidad educativa y definir acciones a nivel país para brindar un mejor servicio.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

A continuación, se encuentra la posición de la Provincia de Rodríguez de Mendoza en la Matriz Gran Estrategias (ver Figura 8). A través de esta se puede formular estrategias alternativas considerando dos criterios: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

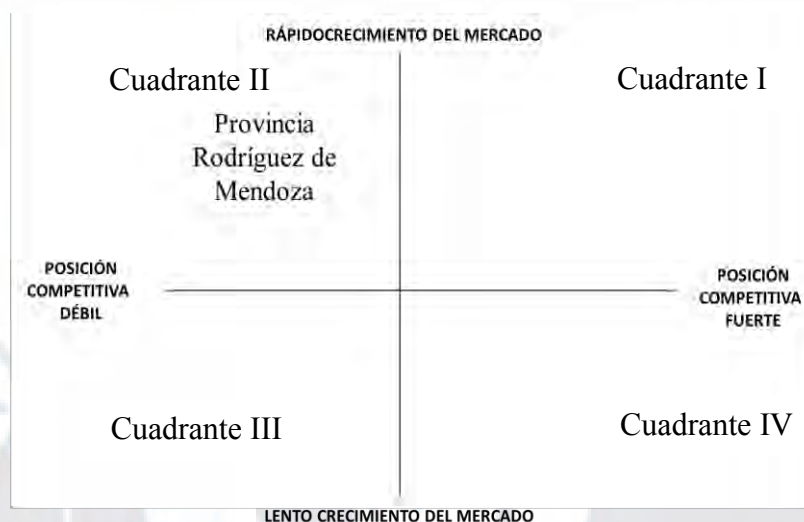


Figura 9 . Matriz Gran Estrategia.

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

En este caso, al tener una posición competitiva débil en un mercado en crecimiento, las estrategias sugeridas estarán orientadas al desarrollo de mercados y productos, con el fin de obtener una mejora en la posición de competitividad. A continuación se describen las estrategias:

- Desarrollo de mercados

Promocionar la Provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico.

Fortalecimiento de las relaciones entre el Gobierno Central, Regional y Local, para promover las inversiones en infraestructura y servicios de agua y alcantarillado.

Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector.

Construir una red de acueducto y alcantarillado para garantizar acceso al total de la población y atraer la inversión de hoteleros y turismo.

- Desarrollo de productos

Desarrollar programas de intercambio de conocimientos en producción agropecuaria con otras regiones o países, para mejorar la calidad de la educación.

Incrementar los recursos destinados a la construcción de centros de salud y red vial, y brindar beneficios tributarios a contratista.

Desarrollar programas de intercambio de conocimientos en producción agropecuaria con otras regiones o países, para mejorar la calidad de la educación.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite reunir las estrategias generadas en las diferentes matrices, durante la etapa de emparejamiento y, de esta manera, identificar aquellas estrategias que más se repiten (mínimo tres veces), las cuales serán consideradas como retenidas para la siguiente etapa (ver Tabla 35). Después de realizado, el análisis se concluye que las estrategias elegidas son:

1. Promocionar la Provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico.
2. Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector.
3. Desarrollar una política pública de transparencia y control de recursos para atraer mayor inversión de recursos estatales en la zona.
4. Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.
5. Incrementar los recursos destinados a la construcción de centros de salud y red vial, y brindar beneficios tributarios a contratistas.
6. Desarrollar programas de becas y ayudas económicas para la profesionalización de la mano de obra.

7. Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.
8. Desarrollar programas de becas para estudios en otros países con condicionamientos a regresar a la región y compartir conocimientos.



Tabla 34

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias específicas	Estrategias alternativas	Matriz					Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
Promocionar la provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico	Promocionar el turismo	x	x	x	x		4
Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector	Desarrollar alianzas	x	x	x	x		4
Desarrollar una política pública de transparencia y control de recursos para atraer mayor inversión de recursos estatales en la zona	Desarrollar políticas públicas	x	x		x		3
Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.	Desarrollar programas de intercambio	x	x			x	3
Desarrollar programas de incentivos para la producción agropecuaria amigable con el medio ambiente	Desarrollar programas de incentivos	x					1
Fortalecer los mecanismos de control gubernamentales y de seguridad para garantizar la seguridad de la población	Fortalecer mecanismos de control y seguridad	x		x			2
Incentivar el turismo ecológico y ambientalmente responsable	Promocionar el turismo	x					1
Crear un programa de reconocimiento e intercambio de conocimiento en la producción agropecuaria responsable e impartirlo en toda la región	Desarrollar programas de intercambio	x					1
Incrementar los recursos destinados a la construcción de centros de salud y red vial, y brindar beneficios tributarios a contratistas	Invertir en infraestructura	x	x		x	x	4
Desarrollar programas de becas y ayudas económicas para la profesionalización de la mano de obra	Desarrollar programas de incentivos	x		x	x		3
Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.	Desarrollar programas de incentivos	x	x	x		x	4
Desarrollar una política de beneficios tributarios para compañías de instalación y servicio de redes de comunicación	Desarrollar programas de incentivos	x					1
Desarrollar programa de incentivos para proyectos de innovación en el sector agropecuario	Desarrollar programas de incentivos	x	x	x	x		4
Fortalecimiento de las relaciones entre el Gobierno Central, Regional y Local, para promover las inversiones en infraestructura y servicios de agua y alcantarillado	Invertir en infraestructura	x			x		2
Establecer alianzas público-privadas para detectar deficiencias de la calidad educativa y definir acciones a nivel país para brindar un mejor servicio	Invertir en educación	x			x		2
Desarrollar incentivos para la población que quiera profesionalizarse	Desarrollar programas de incentivos	x		x			2
Desarrollar programas de becas para estudios en otros países con condicionamientos a regresar a la región y compartir conocimientos	Desarrollar programas de incentivos	x	x	x			3

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico utiliza como insumo las etapas 1 y 2 con el objetivo de analizar comparativamente el atractivo de las estrategias específicas elegidas como retenidas, tomando como criterio base las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas, expresadas en las Matrices EFE y EFI (ver Tabla 35). A partir de ese análisis, se concluye que las estrategias elegidas son:

1. Promocionar la provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico.
2. Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector.
3. Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.
4. Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt utiliza cuatro criterios, como lo indicó D'Alessio (2015) para realizar un análisis final a las estrategias retenidas y, de esta manera, confirmar la aprobación de las mismas. A continuación se explican los criterios utilizados para evaluar cada estrategia específica: (a) consistencia, no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, debe representar una respuesta adaptada al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución. A continuación, se expresan las estrategias específicas evaluadas, así como la determinación si cumplen o no con cada criterio. Finalmente, se establece si la estrategia es

aceptada o no. En este caso se aprobaron cuatro estrategias ya que cumplen con los cuatro criterios especificados por Rumelt (ver Tabla 36).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética nos permite determinar si las estrategias aprobadas significan alguna amenaza, violan o por el contrario promueven los derechos, la justicia o el utilitarismo para los pobladores de la Provincia de Rodríguez de Mendoza. En este sentido si alguna de las estrategias va en contravía de alguno de estos tres factores será descartada. Se detalla cada una de las estrategias previamente aprobadas en la Matriz de Rumelt y se determina si viola, promueve o no impacta en los derechos, justicia o utilitarismo (ver Tabla 37).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas se identificaron al evaluar las estrategias a través de las matrices de Rumelt y de Ética. Las de contingencias están referidas a las otras contempladas en la matriz de decisión.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias específicas y de contingencia deben ser contrastadas con los objetivos de largo plazo para confirmar que están alineados (ver Tabla 39).

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

A continuación, se observa la matriz del contraste entre las estrategias elegidas y los competidores (ver Tabla 40).

6.13. Conclusiones

En el presente capítulo se realizó un análisis de las estrategias a ser usadas para la provincia de Rodríguez de Mendoza. Estas estrategias están alineadas con los objetivos de la provincia, y se ha considerado diferentes criterios de evaluación para la elección, dejando a su vez disponibles estrategias de contingencia que tienen el mismo alineamiento y que

pasaron por el mismo proceso. Gracias a este análisis, se puede considerar que estas estrategias son las más adecuadas.



Tabla 35

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores Claves	Estrategias específicas retenidas																
	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																	
1.- Crecimiento de la industria turística del Perú	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06
2.- Tratados de Libre Comercio	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
3.- Interés mundial por el medio ambiente	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
4.- Crecimiento de la inversión nacional y extranjera tecnificada	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
5.- Mejora de acceso a internet y tecnología	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2
6.- Crecimiento mundial en la demanda del café	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
7.- Mejora en los servicios de salud y educación	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08
8.- Facilidad para acceder a créditos (PYMES)	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
AMENAZAS																	
1.- Escasa inversión en I+D	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2.- Déficit de infraestructura	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14
3.- Fenómenos climatológicos	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
4.- Inexistencia de una cultura nacional a favor del medio ambiente	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
5.- Sistema educativo de baja calidad	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4
6.- Presencia de Narcoterrorismo	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06
7.- Conflictos sociales	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
8.- Falta de comunicación entre Gobierno Central, Regional y Local	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
FORTALEZAS																	
1.-Diversidad de climas favorable para la producción agropecuaria	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
2.-Zonas adecuadas para el desarrollo de turismo ecológico	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
3.-Estructura de gobierno que favorece el control y auditoría	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
4.-Alta experiencia en producción agropecuaria en variedad de productos	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28
5.-Incremento de flujo de turistas	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05
DEBILIDADES																	
1.-Deficiencia en infraestructura de salud, educación	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
2.-Deficiencia en la calidad educativa	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4
3.-Poca inversión en investigación y desarrollo	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18
4.-Limitado acceso a redes de información y tecnología	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5.- Escasa mano de obra calificada y profesionales	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
6.- Insuficiente acceso a electricidad y agua potable	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09
7.- Red vial en mal estado	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08
			5.19		6.32		2.36		5.19		4.32		4.44		5.01		4.44

Tabla 36

Matriz de Rumelt

Estrategias específicas	Matriz				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
Promocionar la provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incrementar los recursos destinados a la construcción de centros de salud y red vial, y brindar beneficios tributarios a contratistas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar programas de becas para estudios en otros países con condicionamientos a regresar a la región y compartir conocimientos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* por D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

Tabla 37

Matriz de Ética

Estrategias específicas	Derecho		Justicia				Utilitarismo						Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
Promocionar la Provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E SI	
Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E SI	
Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E SI	
Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E SI	

Tabla 38

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Promocionar la provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico
FO2	Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector
FO3	Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.
DO1	Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.
Estrategias de contingencia	
DO2	Incrementar los recursos destinados a la construcción de centros de salud y red vial, y brindar beneficios tributarios a contratistas
DA1	Desarrollar programas de becas para estudios en otros países con condicionamientos a regresar a la región y compartir conocimientos

Tabla 39

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Incrementar y mejorar la conectividad y accesibilidad a servicios básicos, salud, educación en la provincia; a fin de mejorar la calidad de vida y lograr un mayor desarrollo		Al 2023 el índice de pobreza será de 10% – 20%; al 2012 es de 34.9% - 44.9%	Al 2023 la tasa de analfabetismo será de 4.5%; al 2017 es de 8.5%.	Al 2023 el porcentaje de población sin acceso a servicios básicos será: sin agua 5%, al 2017 es de 16.6%; sin desagüe 20%, al 2017 es de 47.2% y sin electricidad 5%, al 2017 es de 17.7%.	Al 2023 la producción agrícola alcanzará las 59,250 toneladas totales, al 2017 es de 39,500 toneladas.
2	Promover el Ecoturismo, posicionando a la provincia como un destino turístico	Al 2023 el número de turistas será de 65,668; al 2017 son 54,724.				
3	Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.					
4	Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.					
Estrategias específicas						
FO1	Promocionar la provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico	x	x			
FO2	Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector		x			x
FO3	Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.		x	x		
DO1	Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.	x			x	x

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015. Lima, Perú.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo son los hitos que contribuyen a alcanzar cada estrategia, es decir que cada grupo de objetivos de corto plazo en suma equivale a un objetivo de largo plazo. Los objetivos de corto plazo además deben ser: (a) desafiantes, (b) medibles y realistas, (c) cuantitativos y temporales, (d) congruentes, (e) comprensibles y alcanzables, y (f) jerarquizados. Estos objetivos, además son importantes pues retroalimentan el proceso estratégico, ayudan a establecer prioridades dentro de las organizaciones, son la base para asignar recursos dentro de la organización, se enfocan en el rendimiento, ayudan a evaluar a los miembros de la organización, motivan a desarrollar estrategias y a superar obstáculos, y sirven para monitorear el avance de los objetivos de largo plazo. Cada uno de los objetivos de corto plazo de la provincia de Rodríguez de Mendoza, está relacionado con uno de los objetivos de largo plazo (ver Tabla 41).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para facilitar la ejecución de las estrategias seleccionadas se hace necesario contar con los recursos adecuados y permiten materializar el plan a seguir. A continuación se observan los recursos asignados a los OCP de Rodríguez de Mendoza (ver Tabla 42).

7.3. Políticas de cada Estrategia

7.3.1 Medios y Comunicaciones.

La campaña de medios y comunicaciones será desarrollada por un panel de expertos consistente en consultores externos, para lo cual someterá a licitación la contratación de estos servicios. Dicha contratación debe cumplir con principios de transparencia, equidad y oportunidad establecidos por el gobierno central para la contratación de servicios con terceros. De la misma manera, la campaña de medios deberá cumplir con las condiciones de imagen visual corporativa IVC que se ha dispuesto para cumplir con los objetivos de

marketing dispuestos para el despliegue de marketing que se ha diseñado para Rodríguez de Mendoza, la cual resalta las nuevas fortalezas turísticas de la región, así como el desarrollo y la tecnificación del sector Agrícola.

Tabla 41

OCP de la Provincia de Rodríguez de Mendoza

OLP1	Al 2023 el número de turistas será de 65,668; al 2017 son 54,724.
OCP1.1	Incrementar en 10,944 personas el número de turistas por año entre 2019 y 2023. OCP1.1.1 Para el 2020 incrementar en 1500 turistas OCP1.1.2 Para el 2021 incrementar en 2500 turistas OCP1.1.3 Para el 2022 incrementar en 3300 turistas OCP1.1.4 Para el 2023 incrementar en 3644 turistas
OCP1.2	Lanzamiento de la campaña de comunicación de los atractivos turísticos de la provincia en diciembre de 2018. OCP1.2.1 Establecer en 2018 el <i>target</i> hacia el cual estará dirigido la campaña de comunicación tanto para clientes naturales como institucionales. OCP1.2.2 Definir en 2019 campaña de comunicaciones, plan de medios para Radio, Prensa, Marketing Digital, Redes Sociales y Televisión así como el Presupuesto requerido para este fin. OCP1.2.3 Ejecutar entre 2020 y 2023 el plan de medios con revisión y ajustes semestrales de alcance y presupuesto según los resultados obtenidos.
OCP1.3	Mejorar la carretera vecinal multi-distrital, invirtiendo una media de 3'200,000 soles entre los años 2019 y 2023, facilitando el acceso a los lugares turísticos de Rodríguez de Mendoza. OCP1.3.1 Ejecutar entre 2019 y 2020 la Fase I del proyecto consistente en los planes de obra, trazado de la vía y adquisición de predios. OCP1.3.2 Ejecutar la Fase II en 2021 con el tramo San Nicolás, Mariscal Benavides, Longar. OCP1.3.3 Ejecutar la Fase III en 2022 con el Tramo Cochamal-Guambo OCP1.3.4 Ejecutar la Fase IV en 2023 con el tramo final entre San Nicolás-Provincia de Rodríguez de Mendoza con una inversión total superior a los 18 Millones de Soles.
OCP1.4	Aumentar el porcentaje de gasto municipal destinado a mejoras de los destinos turísticos en 0.125% anual (actualmente 0,15%) desde el 2019 al 2023 a través de negociaciones con el gobierno regional y central, y la revisión de la estructura de gasto anual. OCP1.4.1 Ubicar en 2019 la partida de gasto municipal en 0.175% OCP1.4.2 Ubicar en 2020 la partida de gasto municipal en 0.20% OCP1.4.3 Ubicar en 2021 la partida de gasto municipal en 0.225% OCP1.4.4 Ubicar en 2022 la partida de gasto municipal en 0.25% OCP1.4.5 Ubicar en 2023 la partida de gasto municipal en 0.275%
OLP2	Al 2023 el índice de pobreza será de 10% – 20%; al 2012 es de 34.9% - 44.9%
OCP2.1	Reducir el índice de pobreza a 30% para el 2020, y a 10% para el 2023. OCP2.1.1 10% por año entre 2020 y 2023
OCP2.2	Garantizar que al menos el 50% de la mano de obra empleada en obras del municipio sea local desde el año 2018 al año 2020, y de al menos 75% desde el año 2021 al año 2023.
OCP2.3	Reducir la tasa de empleo informal en un 10% anual a través de incentivos tributarios para las empresas medianas y pequeñas. OCP2.3.1 Definición del Plan de Incentivos Tributarios y los sectores a los cuales estarán dirigidos dichos incentivos. OCP2.3.2 Implementar planes colaborativos con sector empresarial para facilitar la inversión en activos productivos o de capital subvencionados a través de beneficios tributarios.

-
- OLP3 Al 2023 la tasa de analfabetismo será de 4.5%; al 2017 es de 8.5%.
- OCP3.1 Implementar un programa de alfabetización adulta del año 2019 al año 2023.
 - OCP3.1.1 Lograr en 2019 censar la población de la provincia con índices de analfabetismo y definir con base en esto el alcance de la estrategia.
 - OCP3.1.2 Disminuir la tasa de analfabetismo en 2019 de 7.8% a 7%
 - OCP3.1.3 Disminuir la tasa de analfabetismos en 2020 de 7% a 6.5%
 - OCP3.1.4 Para 2021 la tasa de analfabetismo se debe ubicar en el 6%
 - OCP3.1.5 Para 2022 la tasa de analfabetismo se debe ubicar en 5.5%
 - OCP3.1.6 En el 2023 la tasa de analfabetismo se ubicará en el 4.5%
 - OCP3.2 Lanzamiento del plan de formación y actualización capacitando al 90% de los docentes de la provincia entre 2019 y 2023.
 - OCP3.3 Garantizar la oferta de servicios de educación preescolar para la inscripción del 80% de los niños menores de 5 años en la provincia 2020 al 2023.
- OLP4 Al 2023 el porcentaje de población sin acceso a servicios básicos será: sin agua 5%, al 2017 es de 16.6%; sin desagüe 20%, al 2017 es de 47.2% y sin electricidad 5%, al 2017 es de 17.7%.
- OCP4.1 Licitación de la construcción de un proyecto de ampliación de la red de agua y desagüe para 2019.
 - OCP4.2 Ejecutar el proyecto de ampliación de la red de agua y desagüe entre 2020 y 2023.
 - OCP4.3 Licitación del proyecto de la ampliación de la red eléctrica hasta el 2019.
 - OCP4.4 Ejecutar la primera fase del proyecto de ampliación (50%) de la red eléctrica hasta el 2021.
 - OCP4.5 Ejecutar la segunda fase del proyecto de ampliación (50%) de la red eléctrica hasta el 2023.
- OLP5 Al 2023 la producción agrícola alcanzará las 59,250 toneladas totales, al 2017 es de 39,500 toneladas.
- OCP5.1 Incrementar el nivel de producción agrícola productos permanentes a razón de 7,889 t/año desde el 2019 al 2023. Como café pergamino (de 7,600 t. a 11,000 t.), maíz amarillo (de 500 t. a 2,500 t.), yuca (de 4,700 t. a 6,250 t.), banano y plátanos (de 6,700 t. a 7,500), entre otros (de 3,657.17 t. a 3,896).
 - OCP5.2 Participar en 2 ferias internacionales desde el 2018 al 2020, y 4 ferias anuales de 2021 a 2023 para posicionar los productos de la región
 - OCP5.3 Lanzamiento de la marca Rodríguez de Mendoza y garantizar su utilización en los productos locales a partir de Junio 2019
 - OCP5.4 Negociar créditos especiales con tasas de interés preferencial (al menos 1%) por debajo de la tasa comercial para los agricultores locales que se registren con el municipio.
 - OCP5.5 Crear un programa de incentivo para las empresas privadas que inviertan en la producción agrícola local, exonerándolos de los impuestos municipales durante los 2 primeros años de su inversión que inicien entre 2018 y 2022, y mantenida por al menos 5 años.
-

Tabla 42

Recursos de la Provincia de Rodríguez de Mendoza

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos	Responsables
OLP1		Al 2023 el número de turistas será de 65,668; al 2017 son 54,724.		
	OLP1.1	Incrementar en 10,944 personas el número de turistas por año entre 2019 y 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Mincetur
	OLP1.2	Lanzamiento de la campaña de comunicación de los atractivos turísticos de la provincia en Diciembre de 2018.	Recursos financieros (capital del estado, inversionistas privados), recursos humanos (especialistas en marketing, especialistas en turismo), recursos tecnológicos (publicidad en páginas web).	Mincetur, Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, PromPeru
	OLP1.3	Mejorar la carretera vecinal multi-distrital invirtiendo una media de 3'200,000 soles entre los años 2019 y 2023, facilitando el acceso a los lugares turísticos de Rodríguez de Mendoza.	Recursos financieros (capital del estado), recursos humanos (ingenieros, constructores, expertos en mantenimiento de carreteras), recursos físicos (maquinarias, oficinas administrativas)	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Ministerio de Transportes
	OLP1.4	Aumentar el porcentaje de gasto municipal destinado a mejoras de los destinos turísticos en 0.125% anual (actualmente 0.15%) desde el 2019 al 2023 a través de negociaciones con el gobierno regional y central, y la revisión de la estructura de gasto anual.	Recursos financieros (capital del estado, inversionistas privados), recursos humanos (expertos en turismo, expertos en infraestructura), recursos físicos (infraestructura necesaria para el proyecto).	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Gobierno Regional de Amazonas, Gobierno Central del Perú, Mincetur
OLP2		Al 2023 el índice de pobreza será de 10% a 20%; al 2012 es de 34.9% a 44.9%		
	OLP2.1	Reducir el índice de pobreza a 30% para el 2020, y a 10% para el 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza
	OLP2.2	Garantizar que al menos el 50% de la mano de obra empleada en obras del municipio sea local desde el año 2018 al año 2020, y de al menos 75% desde el año 2021 al año 2023.	Recursos Humanos (equipo de la municipalidad, expertos en negociación), recursos tecnológicos (software de control), recursos financieros (capital del estado)	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza
	OLP2.3	Reducir la tasa de empleo informal en un 10% anual a través de incentivos tributarios para las empresas medianas y pequeñas.	Recursos financieros (capital del estado), recursos humanos (expertos en temas necesarios), recursos físicos (aulas e insumos para los cursos y talleres), recursos tecnológicos (computador y proyector)	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Mintra
OLP3		Al 2023 la tasa de analfabetismo será de 4.5%; al 2017 es de 8.5%		
	OLP3.1	Implementar un programa de alfabetización adulta del año 2019 al año 2023.	Recursos Humanos (profesores), recursos financieros (capital del estado, inversión privada, donaciones), recursos físicos (aula de clases, libros, material).	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Ministerio de educación
	OLP3.2	Lanzamiento del plan de formación y actualización capacitando al 90% de los docentes de la provincia entre 2019 y 2023.	Recursos Humanos (profesores), recursos financieros (capital del estado), recursos físicos (oficinas, material), recursos tecnológicos (computadores)	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Ministerio de educación
	OLP3.3	Garantizar la oferta de servicios de educación preescolar para la inscripción del 80% de los niños menores de 5 años en la provincia 2020 al 2023.	Recursos Humanos (profesores), recursos financieros (capital del estado, inversión privada, donaciones), recursos físicos (aulas, material), recursos tecnológicos (computadores).	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Ministerio de educación
OLP4		Al 2023 el porcentaje de población sin acceso a servicios básicos será: sin agua 5%, al 2017 es de 16.6%; sin desagüe 20%, al 2017 es de 41.2%		
	OLP4.1	Licitación de la construcción de un proyecto de ampliación de la red de agua y desagüe para 2020.	Recursos Humanos (negociadores, expertos en agua y desagüe), recursos financieros (capital del estado) recursos físicos (oficinas), recursos tecnológicos (computadores).	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Municipalidad de Rodríguez de Mendoza
	OLP4.2	Ejecutar el proyecto de ampliación de la red de agua y desagüe entre 2020 y 2023.	Recursos Humanos (obreros, ingenieros, expertos en agua y desagüe), recursos financieros (inversionista privado, capital del estado), recursos físicos (maquinaria, equipos, oficinas administrativas), recursos tecnológicos (computadores, software de control de proyecto)	Gerente General empresa privada, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Municipalidad de Rodríguez de Mendoza
	OLP4.3	Licitación del proyecto de la ampliación de la red eléctrica hasta el 2020.	Recursos Humanos (negociadores, expertos en red eléctrica), recursos financieros (capital del estado) recursos físicos (oficinas), recursos tecnológicos (computadores).	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Municipalidad de Rodríguez de Mendoza
	OLP4.4	Ejecutar la primera fase del proyecto de ampliación (50%) de la red eléctrica hasta el 2021.	Recursos Humanos (obreros, ingenieros, expertos en red eléctrica), recursos financieros (inversionista privado, capital del estado), recursos físicos (maquinaria, equipos, oficinas administrativas), recursos tecnológicos (computadores, software de control de proyecto)	Gerente general empresa privada, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Municipalidad de Rodríguez de Mendoza
	OLP4.5	Ejecutar la segunda fase del proyecto de ampliación (50%) de la red eléctrica hasta el 2023.	Recursos Humanos (obreros, ingenieros, expertos en red eléctrica), recursos financieros (inversionista privado, capital del estado), recursos físicos (maquinaria, equipos, oficinas administrativas), recursos tecnológicos (computadores, software de control de proyecto)	Gerente general empresa privada, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Municipalidad de Rodríguez de Mendoza
OLP5		Al 2023 la producción agrícola alcanzará las 59,250 toneladas totales, al 2017 es de 59,250 toneladas.		
	OLP5.1	Incrementar el nivel de producción agrícola productos permanentes a razón de 7,889 t/año desde el 2019 al 2023. Como café pergamino (de 7,600 t. a 11,000 t.), maíz amarillo (de 500 t. a 2,500 t.), yuca (de 4,700 t. a 6,250 t.), banano y plátanos (de 6,700 t. a 7,500), entre otros (de 3,657.17 t. a 3,896).	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Ministerio de Agricultura y Riego
	OLP5.2	Participar en 2 ferias internacionales desde el 2018 al 2020, y 4 ferias anuales de 2021 a 2023 para posicionar los productos de la región	Recursos Humanos (expertos en marketing y comercialización, comité de viajes), recursos financieros (capital del estado), recursos tecnológicos (publicidad de los eventos en páginas web).	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Ministerio de Agricultura y Riego
	OLP5.3	Lanzamiento de la marca Rodríguez de Mendoza y garantizar su utilización en los productos locales a partir de Junio 2019	Recursos Humanos (expertos en marketing y comercialización, recursos financieros (capital del estado), recursos físicos (material de promoción), recursos tecnológicos (promoción en páginas web).	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, Ministerio de Agricultura y Riego, Mincetur
	OLP5.4	Negociar créditos especiales con tasas de interés preferencial (al menos 1%) por debajo de la tasa comercial para los agricultores locales que se registren con el municipio.	Recursos Humanos (expertos en negociación, comisión para definir requisitos), recursos físicos (oficina de trabajo), recursos tecnológicos (computadores).	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza
	OLP5.5	Crear un programa de incentivo para las empresas privadas que inviertan en la producción agrícola local, exonerándolos de los impuestos municipales durante los 2 primeros años de su inversión que inicien entre 2018 y 2022, y mantenida por al menos 5 años.	Recursos Humanos (comisión de finanzas del municipio), recursos físicos (oficinas), recursos tecnológicos (computadores).	Municipalidad de Rodríguez de Mendoza

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, por D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

7.3.2 Infraestructura Logística

La infraestructura logística es factor clave de éxito dentro del Plan Estratégico de Rodríguez de Mendoza, razón por la cual el presupuesto y la administración eficiente en la ejecución de obras son fundamentales. Estas condiciones deben estar regidas bajo las políticas de transparencia establecidas para la administración de los recursos y deberán contar con la contratación de interventoría externa antes, durante y después de la ejecución de obras. De la misma manera, la infraestructura logística a diseñar deberá contar con una proyección mínima de 10 años con el fin de que esta soporte el crecimiento esperado tanto en la industria turística como en el incremento de la productividad de la región, toda vez que se espera un crecimiento sostenido tanto de personas como de productos.

7.3.3 Tecnificación de la Industria Agrícola

Las políticas que derivan de la industrialización agrícola están muy enfocadas en el apoyo al campesinado de la región con planes de capacitación que permitan el desarrollo de proyectos de siembra más tecnificados y eficientes. Así mismo, la política de distribución de la tierra permitirá la mitigación gradual de prácticas monopolísticas presentes por parte de algunos terratenientes existentes en la zona.

7.3.4 Transparencia y Control de Recursos

Dentro de la política de transparencia y control de los recursos se persigue promover y apoyar altos estándares de transparencia en la administración de los recursos que sirvan de fuente de información a funcionarios y proveedores de la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza en todo lo relacionado con los procesos establecidos para la administración de recursos físicos y económicos.

Proveer mecanismos para que toda la municipalidad tenga pleno conocimiento de los manuales de transparencia establecidos y los apliquen en sus actividades diarias. Revisar y actualizar el manual de Transparencia en el cual toda la Municipalidad debe participar en la

medida en que se integren nuevos procesos derivados de los proyectos de desarrollo que se tienen establecidos. Informar de manera transparente los resultados económicos así como la ejecución de los presupuestos que se tienen asignados a cada uno de los diferentes proyectos y estrategias.

7.3.5 Intercambio y Gestión del Conocimiento

Se reconocerá el valor del conocimiento actual con que cuentan los campesinos de la Región de Rodríguez de Mendoza, entendiendo que es la materia prima actual con que se cuenta para cualquier tipo de intervención de mejora. Los Intercambios que deban realizarse con cualquier otra región del país que involucren transferencia de conocimiento, deberán ser totalmente recíprocos y deberá demostrarse fehacientemente que se trata de que el conocimiento recibido como resultado del intercambio agregue valor a las iniciativas y proyectos de la región. La gestión y el intercambio de conocimiento, deberán estar alineados con las competencias de los líderes que se destinen a la ejecución de cada una de las estrategias, bien sea turismo, agro, ganadería, productividad etc. con el fin de contar con perfiles especializados y ajustados a cada estrategia y actividad. Además, es necesario potencializar al máximo el conocimiento existente en los grupos de trabajo, destinando los recursos que sean necesarios para la implementación de las diferentes estrategias bajo una política macro de “Inteligencia Compartida” en la que se contara con un repositorio de mejores prácticas tanto de la región como de otras municipalidades, regiones e incluso países.

7.4. Estructura Organizacional de Rodríguez de Mendoza

Considerando que, en la actualidad, la municipalidad de Rodríguez de Mendoza, no cuenta con una estructura organizacional que permita afianzar de manera adecuada las diferentes estrategias planteadas, se ha decidido recomendar la siguiente estructura, proyectada para llevar a cabo los planes de desarrollo plantados y con la que se espera se convierta en factor clave de éxito para el cumplimiento de los mismos (ver Figura 9).

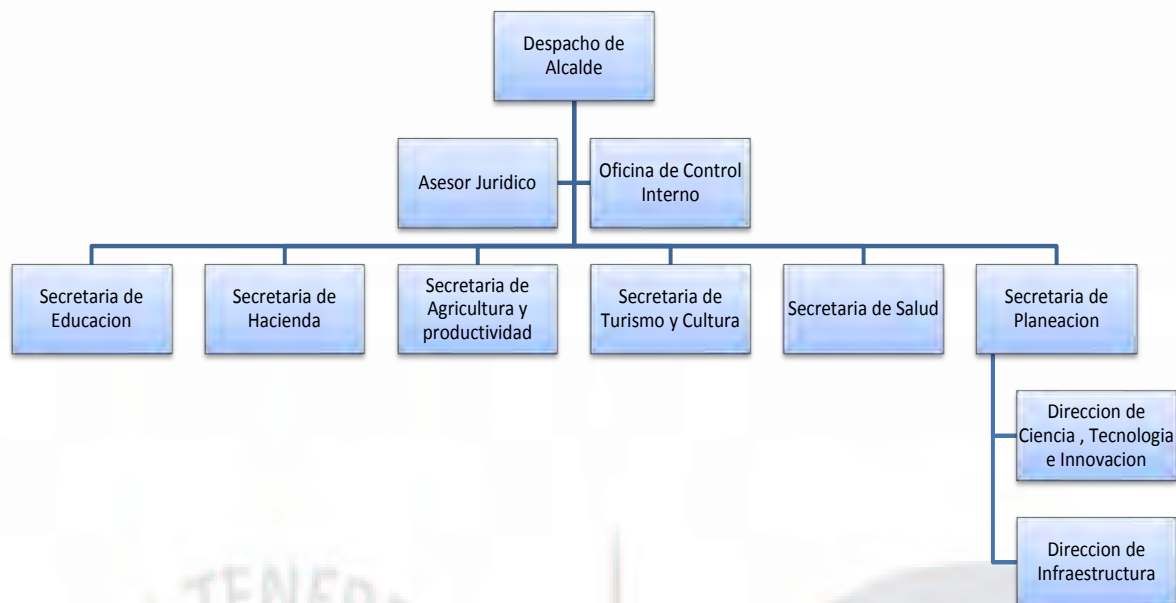


Figura 10. Estructura Organizacional.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias contempladas dentro del PEA diseñado para la municipalidad de Rodríguez de Mendoza, busca priorizar las necesidades propias del sector agropecuario de la región en el ámbito local y desarrollar estudios preliminares y básicos de factibilidad que permitan establecer la viabilidad de los programas, especialmente en las áreas de Agricultura, ganadería y piscicultura que hoy se perciben de acuerdo con los estudios previos en los principales impulsores del desarrollo social y económico de la región. Para ello, se han contemplado rigurosos planes de medición y mitigación de impacto ambiental y social impulsando la promoción y el control para la aplicación de políticas en materia medio ambiental emprendiendo acciones que motiven al sector productivo de la región y demás grupos de interés a cerca de su aplicación y seguimiento.

A través de estas iniciativas, se busca el desarrollo de la Biodiversidad y del medio ambiente de la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza, generando un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la región, la cual requiere altos niveles de compromiso de las autoridades de la región y de los demás sectores públicos y privados involucrados en el plan estratégico.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Se ha considerado para la ejecución de este plan un robusto equipo de profesionales que estará a cargo de las diferentes secretarías que son de vital importancia para la ejecución de las estrategias, con este equipo se espera llevar a cabo los diferentes planes, los cuales estarán siendo monitoreados a través de rigurosos planes de trabajo y cronogramas que cada uno de los líderes deberá cumplir a cabalidad, informando de manera oportuna y en las reuniones de seguimiento las dificultades presentadas así como las alternativas de solución.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de inmersión en la Gestión del Cambio que se requiere para la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza demanda acciones que se ejecutarán de acuerdo con el cronograma que a continuación se relaciona (ver Tabla 43); con la finalidad de implementar el proceso de cambio, primero debemos aceptar las debilidades y reconocer las fortalezas, de esta manera podremos aplicar las estrategias con objetivos de largo y corto plazo claros que permitan alcanzar las metas trazadas.

Tabla 43

Diagrama de GANTT. Acciones para Transformar la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES AÑO 2019											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Planear la Estrategia de cambio	Definición de prioridades	■	■										
	Nivel de injerencia de las áreas			■	■								
	Sistema de medición					■	■						
	Puesta en marcha							■	■	■			
Establecer sentido de urgencia	Mercado y competencia	■	■										
	Manejo de crisis			■	■								
	Oportunidades					■	■	■	■	■	■	■	■
Conformar el grupo Director	Definición de grupos con Pder de Decisión					■	■	■	■	■	■	■	■
	Trabajo en equipo					■	■	■	■	■	■	■	■
Crear Visión de cambio	Desarrollo de una visión exitosa								■	■			
	Desarrollo de la estrategia para lograrlo								■	■			
Comunicar e implementar la Visión de cambio	Desarrollo de una visión exitosa										■	■	■
	Desarrollo de la estrategia para lograrlo										■	■	■

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de D' Alessio, 2015. Lima, Perú.

7.8. Conclusiones

Se han establecido en este capítulo los Objetivos de Corto Plazo (OCP), los cuales contemplan las estrategias y actividades puntuales a través de las que se logrará la implementación del PEA. Para ello, se han dispuesto recursos físicos, humanos y financieros con los cuales se espera garantizar el logro de los resultados, es de vital importancia un alto nivel de involucramiento de todas las partes y un permanente sentido de urgencia en los entregables y, en general, en todo lo que a la ejecución de las estrategias se requiere. Además, un alto nivel de compromiso con el impacto social y ambiental es factor clave de éxito en esta parte del proceso, dado que los cambios pretendidos afectarán directamente estos grupos de interés, motivo por el cual se hace necesario el apoyo permanente de la Secretaría Agricultura y Productividad quien será la encargada directa de ejecutar los planes de mitigación de estas dos áreas. Por último, la Gestión del Cambio juega un papel preponderante dentro de la implementación. En la actualidad, la municipalidad se encuentra afectada por un *Status Quo* que no permite el desarrollo adecuado de los planes y programas. Será una prioridad a través de la estrategia de gestión del cambio minimizar y/o eliminar las afectaciones por este tema que afectan el desarrollo de los planes y restablecer los parámetros de Buen Gobierno Corporativo requerido en todas las instancias.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2015), la evaluación estratégica debe considerar los siguientes pasos: Revisión externa e interna, evaluación del desempeño, acciones correctivas, y auditorías. La evaluación estratégica sirve para realizar los ajustes necesarios ante cambios en el entorno y así reencaminar la planificación estratégica hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

8.1. Perspectivas de Control

Los objetivos planteados necesitan de un proceso y un periodo de tiempo determinado para poder cumplirse, ante esta situación es necesario contar con una medición y un control. El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite medir y comparar, y es muy útil para ver hacia donde se dirige la organización y realizar correcciones si fuera necesario. D'Alessio (2015) menciona cuatro medidas propuestas por Kaplan y Norton (2001): Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de los procesos internos, y aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno considera la satisfacción de la fuerza operacional, la productividad de la fuerza operacional y la retención de la fuerza operacional. La Provincia de Rodríguez de Mendoza cuenta con un gobierno municipal; por ende, será a esta institución a la que se debe realizar el control de su fuerza operacional y realizar la medición de la productividad operacional. Es necesario considerar los avances de la provincia en salud y educación ya que de estos parte la base de una fuerza operación productiva. También, se debe controlar los sistemas de información que permitan monitorear los proyectos del gobierno municipal.

8.1.2. Procesos

Los procesos internos buscan evaluar la eficiencia operacional, respondiendo a la pregunta ¿en qué procesos se debe ser excelente? Por este motivo es que la provincia Rodríguez de Mendoza es la organización a la cual se debe medir en cuestiones de salud, educación y el porcentaje de población con acceso a servicios básicos. Como parte de la evaluación de la eficiencia operacional se mide el porcentaje de la población con analfabetismo en la provincia y el porcentaje de la población sin acceso a servicios básicos (sin agua, sin electricidad y sin desagüe).

8.1.3. Clientes

La evaluación desde la perspectiva del cliente considera la retención de los clientes y consumidores y la captación de nuevos clientes y consumidores. Esta evaluación responde a la pregunta ¿cómo debo mirar a mis clientes?, motivo por el cual, siguiendo el OLP1, es necesario medir el crecimiento del número de turistas en la provincia Rodríguez de Mendoza. El desarrollo de la industria hotelera tiene que ser fomentando por el gobierno municipal para que los beneficiados sean todos los habitantes de la provincia.

8.1.4. Financiera

La evaluación financiera considera el desarrollo económico de la provincia Rodríguez de Mendoza, donde el total de la población tiene que mejorar sus condiciones de vida. El índice de pobreza de la provincia es una medición que permite a la población, que a su vez funge como accionista, determinar el desarrollo económico y acercarse a la visión planteada por la provincia Rodríguez de Mendoza. Una medición financiera logra establecer si se está por el buen camino hacia el cumplimiento de los objetivos planteados que buscan agregar valor a los accionistas.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015), el Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que sirve para saber que con lo realizado en la etapa de formulación se puede llegar a lograr el objetivo planteado y así hasta llegar a cumplir la visión. Esta herramienta permite la medición de los objetivos y así asegurar una ejecución correcta de la estrategia (ver Tabla 44).

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica es una etapa que sirve para realizar la medición y control del proceso estratégico, asegurándose que se esté en el camino hacia los objetivos planteados. Un proceso estratégico debe considerar los cambios en el entorno que pueden ocasionar que se necesite hacer ajustes a la planificación estratégica para seguir en el rumbo adecuado.

Los objetivos a largo plazo necesitan de varias actividades u objetivos de corto plazo que son necesarios para seguir el rumbo hacia la visión de la organización. Para poder llevar el monitoreo adecuado de estas actividades es que se utiliza la herramienta de Tablero de Control Balanceado, la cual controlará los objetivos de corto plazo desde una perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje de la organización. La provincia Rodríguez de Mendoza presenta varios objetivos de corto plazo enfocados en la mejora de la infraestructura y servicios de turismo, para lograr una mejor competitividad de la provincia; en el desarrollo del sector agrícola, para mejorar la situación económica de la población; y en el fortalecimiento de los servicios de educación y salud, para una mejora en las condiciones de vida de los habitantes de la provincia.

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado

OLP	Objetivos de Largo Plazo	N. de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Perspectiva
OLP1	Al 2023 el número de turistas será de 65,668; al 2017 son 54,724.	OCP1.1	Incrementar en 10,944 personas el número de turistas por año entre 2019 y 2023.	Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros.	Nivel de ocupación de hoteles.	Cliente
		OCP1.2	Lanzamiento de la campaña de comunicación de los atractivos turísticos de la provincia en Diciembre de 2018.	Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros, recursos físicos.	Se realizó o no la campaña.	Procesos
		OCP1.3	Mejorar la carretera vecinal multi-distrital invirtiendo una media de 3'200,000 soles entre los años 2019 y 2023, facilitando el acceso a los lugares turísticos de Rodríguez de Mendoza.	Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros.	Se realizó el proyecto.	Procesos
		OCP1.4	Aumentar el porcentaje de gasto municipal destinado a mejoras de los destinos turísticos en 0.125% anual (actualmente 0.15%) desde el 2019 al 2023 a través de negociaciones con el gobierno regional y central, y la revisión de la estructura de gasto anual.	Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros.	Gasto ejecutado.	Financiera
OLP2	Al 2023 el índice de pobreza será de 10% – 20%; al 2012 es de 34.9% - 44.9%	OCP2.1	Reducir el índice de pobreza a 30% para el 2020, y a 10% para el 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Índice de pobreza	Cliente
		OCP2.2	Garantizar que al menos el 50% de la mano de obra empleada en obras del municipio sea local desde el año 2018 al año 2020, y de al menos 75% desde el año 2021 al año 2023.	Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros	Porcentaje de mano de obra local en obras del municipio.	Procesos
		OCP2.3	Desenvolver y proveer al menos 4 cursos o talleres de capacitación por año para la población local relacionados con las obras planeadas por el municipio del año 2019 al año 2023.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Cantidad de talleres realizados.	Aprendizaje
OLP3	Al 2023 la tasa de analfabetismo será de 4.5%; al 2017 es de 8.5%.	OCP3.1	Reducir la tasa de empleo informal en un 10% anual a través de incentivos tributarios para las empresas medianas y pequeñas	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos.	Se realizó el programa.	Aprendizaje
		OCP3.2	Lanzamiento del plan de formación y actualización capacitando al 90% de los docentes de la provincia entre 2019 y 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos	Se realizó el diseño del plan.	Procesos
		OCP3.3	Garantizar la oferta de servicios de educación preescolar para la inscripción del 80% de los niños menores de 5 años en la provincia 2020 al 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se implementó el programa	Aprendizaje
OLP4	Al 2023 el porcentaje de población sin acceso a servicios básicos será: sin agua 5%, al 2017 es de 16.6%; sin desagüe 20%, al 2017 es de 47.2% y sin electricidad 5%, al 2017 es de 17.7%.	OCP4.1	Licitación de la construcción de un proyecto de ampliación de la red de agua y desagüe para 2019.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos	Se licitó el proyecto.	Procesos
		OCP4.2	Ejecutar el proyecto de ampliación de la red de agua y desagüe entre 2020 y 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos	Se ejecutó el proyecto.	Procesos
		OCP4.3	Licitación del proyecto de la ampliación de la red eléctrica hasta el 2020.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se licitó el proyecto.	Procesos
		OCP4.4	Ejecutar la primera fase del proyecto de ampliación de la red eléctrica en 50% hasta el 2021.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos	Se ejecutó el proyecto.	Procesos
		OCP4.5	Ejecutar la segunda fase del proyecto de ampliación de la red eléctrica en 50% hasta el 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos	Se ejecutó el proyecto.	Procesos
OLP5	Al 2023 la producción agrícola alcanzará las 59,250 toneladas totales, al 2017 son 39,500 toneladas.	OCP5.1	Incrementar el nivel de producción agrícola productos permanentes a razón de 7,889 t/año desde el 2019 al 2023. Como café pergamino (de 7,600 t. a 11,000 t.), maíz amarillo (de 500 t. a 2,500 t.), yuca (de 4,700 t. a 6,250 t.), banano y plátanos (de 6,700 t. a 7,500), entre otros (de 3,657.17 t. a 3,896).	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Nivel de producción agrícola.	Financiero
		OCP5.2	Participar en 2 ferias internacionales desde el 2018 al 2020, y 4 ferias anuales de 2021 a 2023 para posicionar los productos de la región	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos.	Cantidad de ferias en que se participó.	Procesos
		OCP5.3	Crear y realizar una campaña de la marca Rodríguez de Mendoza para los productos locales desde 2018 hasta 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se realizó la campaña.	Procesos
		OCP5.4	Lanzamiento de la marca Rodríguez de Mendoza y garantizar su utilización en los productos locales a partir de Junio 2019	Recursos Humanos, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se negociaron los créditos.	Procesos
		OCP5.5	Negociar créditos especiales con tasas de interés preferencial (al menos 1%) por debajo de la tasa comercial para los agricultores locales que se registren con el municipio.	Recursos Humanos, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se creó el programa de incentivos.	Procesos

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia Rodríguez de Mendoza

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia Rodríguez de Mendoza

La competitividad fue definida por Porter, según D'Alessio (2015), como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humano, económicos y naturales” (p.633) y Aguilar (1994) complementó que la competitividad tiene distintos niveles: nivel país, región, nivel localidad, según hasta donde sea favorable crecer económicamente; nivel sectorial; y nivel empresarial. El análisis competitivo de la provincia Rodríguez de Mendoza toma como referencia el Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017 desarrollado por el Instituto Peruano de Economía (2017), el cual toma en cuenta seis pilares: (Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones. A continuación, se muestra el resultado de las 24 regiones del Perú.

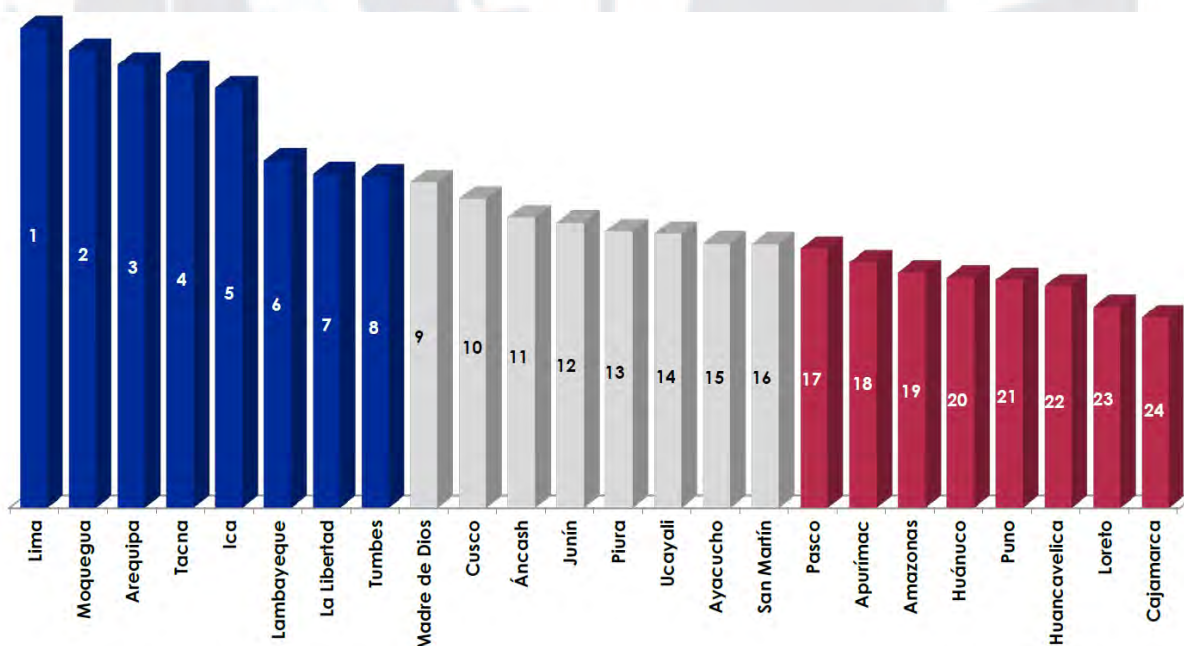


Figura 11 Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017,” por IPE, 2017 (<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>).

La región Amazonas, a la cual pertenece la provincia Rodríguez de Mendoza, terminó en la posición 19 de 24 regiones siendo catalogado como una región con competitividad de extremo bajo. Considerando que el nivel de pobreza en la provincia Rodríguez de Mendoza

es del 39.1% y que la economía de la provincia se basa principalmente en el sector agropecuario, el cual no se encuentra totalmente desarrollado, se determina que el nivel de competitividad es bajo. El BCRP considera la capacidad de tener un crecimiento sostenido y el nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones como aspectos fundamentales para medir la competitividad desde el punto de vista económico. La provincia Rodríguez de Mendoza tiene la capacidad para generar un mayor nivel de exportaciones con el café y por ende generar un crecimiento sostenido; sin embargo, en los pilares de infraestructura, empresas y personas, no se cuenta con una situación favorable ya que no se tiene una infraestructura para transporte y para el turismo adecuada, tampoco se cuenta con los accesos a servicios básicos y educativos suficientes para tener un mejor índice de competitividad.

De acuerdo con los Resultados Índice de Competitividad Regional 2017 (IPE, 2017), se puede observar que la región del Amazonas se mantiene dentro de tercio inferior, descendiendo de la posición 17 en el 2014 a la posición 20 en el 2015 y 2016 y en el 2017 se ubicó en el puesto 19. Esto demuestra que toda la región ha sido incapaz de mejorar la situación en la que se encontraban el año 2014. Dentro de la región es fundamental que la provincia Rodríguez de Mendoza tome un papel de liderazgo haciendo del turismo y del café sus vías para lograr un desarrollo sostenible que mejore su competitividad y, por ende, se registre un incremento en futuros resultados en el índice de competitividad de la región Amazonas.

De acuerdo con un estudio realizado por Alva (2010) para el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP] en la provincia de Rodríguez de Mendoza, se identificaron 29 recursos turísticos con alto potencial de desarrollo, realizándose trabajo de campo en 10 de ellos con el fin de establecer las potencialidades de los mismos y su capacidad de aporte al desarrollo económico de la región; dentro de los más significativos, se

destacan lugares como Huamanpata en el distrito de San Nicolás – Mariscal Benavides, provincia de Rodríguez de Mendoza. Uno de los puntos de partida a Huamanpata es el poblado de San Nicolás desde donde se puede tener acceso al recurso por medio de dos rutas. Según la investigación realizada, se tomó en cuenta la segunda ruta la cual inicia con el recorrido por la carreta afirmada que une a Rodríguez de Mendoza con Chachapoyas en un tiempo aproximado de 35 minutos en automóvil, hasta el punto denominado Yuracyacu en la localidad de Izcuchaca desde donde se accede al recurso a través de un camino de herradura, que se recorre aproximadamente en dos horas con 30 minutos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia Rodríguez de Mendoza

Según D'Alessio (2015), una ventaja competitiva cuenta con un valor agregado más allá del que posee por sí mismo, permitiendo el crecimiento de la organización. La provincia Rodríguez de Mendoza presenta las siguientes ventajas competitivas (ver Figura 11).

Índice de Competitividad Regional	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	19	3.6	20	3.4	20	3.7	17	3.6
Entorno Económico	17	2.7	20	1.9	21	1.7	24	1.4
Infraestructura	22	2.9	23	2.5	23	2.5	21	2.7
Salud	20	3.5	16	4.2	20	3.7	20	3.8
Educación	22	2.2	18	3.2	16	3.9	18	2.8
Laboral	13	3.5	21	2.0	21	2.6	16	3.9
Instituciones	6	6.6	2	6.8	3	7.5	2	7.3

Figura 12 Índice de competitividad regional 2017.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional 2017,” por IPE, 2017

(<http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>)

1. Variedad de alternativas ecológicas que se están promocionando como parte de una campaña para impulsar el turismo ecológico. Entre esas se pueden destacar la Caverna de Leo, la Laguna de Huamanpata, entre otras.
2. Abundancia de recursos hidroeléctricos como parte de la Cuenca del Marañón.
3. Presencia de diversos pisos ecológicos que fomentan la producción de café, arroz y plátano.

4. Potencial Minero Metálico (Cobre, Zinc, entre otros) y no minero.
5. Desarrollo potencial del sector forestal como alternativa en terrenos no aptos para la agricultura.
6. La Ruta del Café. Es una iniciativa de emprendedores locales conjuntamente con el gobierno regional de Amazonas, la municipalidad de la provincia y el programa Sierra y Selva Exportadora. La ruta tiene como objetivo hacer conocer el proceso productivo del café orgánico con recorridos que muestra desde la cosecha hasta la degustación. El café de Rodríguez de Mendoza goza de alta reputación en el mercado y ha sido objeto de reconocidos premios a nivel internacional, recientemente los cafés peruanos recibieron 23 medallas Gourmet Oro, Plata y Bronce en el III concurso internacional de Cafés Tostados al origen en AVPA Paris 2017, compitiendo con países referentes en la industria como Filipinas, Tailandia, Vietnam, Honduras, Costa Rica, México, Brasil y Colombia; en este sentido, se debe fomentar este tipo de trabajo en los que se realiza asistencia a los emprendedores para desarrollar las rutas del café y se trabaja conjuntamente para comercializar este servicio. El turismo ecológico está teniendo mucha popularidad, por lo que el gobierno municipal debe invertir en promoción para atraer más turistas y debe mejorar la infraestructura vial de la provincia.
7. La región presenta en general gran potencialidad turística, principalmente el relacionado con turismo cultural, científico, de aventura, ecoturismo, entre los más importantes. Según el Gobierno Regional de Amazonas (2016), el complejo arqueológico de Kuelap, la cataratas de Gocta y el Gran Vilaya con los centros turísticos de Cajamarca, Trujillo, Chiclayo, Piura y Tumbes. Rodríguez de Mendoza cuenta con una amplia oferta turística (65 lugares inventariados a la fecha), pero con una limitada oferta de infraestructura a nivel hotelero y de

restaurantes. El turismo termo-medicinal con las aguas termales de Tocuya. Son aguas que están a temperaturas por encima de 20 grados centígrados y tienen una concentración de azufre, lo que genera propiedades medicinales. Entre las propiedades medicinales están los alivios de dolores reumáticos, la eliminación de toxinas en la piel y la reducción de las alergias cutáneas. Este tipo de turismo se enmarca dentro del turismo ecológico y busca preservar la naturaleza mediante un uso sustentable de los recursos naturales.

8. La educación se viene convirtiendo en una ventaja competitiva para la región diferenciadora desde el año 2007. El Gasto Público en educación por alumno se incrementó en el periodo 2007 - 2013 en un 13.6%; sin embargo, aún hay trabajo por hacer pues solo el 17.7% de la población cuenta con educación superior en tanto que el 77.2% de la población cuenta con educación básica.
9. La provincia se encuentra dentro de las zonas apoyadas por el programa Conservemos por Naturaleza de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. Este programa brinda apoyo a las iniciativas de conservación de manera voluntaria con el objetivo de contribuir al cuidado de la naturaleza. El programa apoya el desarrollo de negocios ecológicos que puedan ser sostenibles y apoyen la conservación de la naturaleza. También se crean redes de contactos y alianzas para que cualquier persona natural o jurídica pueda realizar donaciones. De igual forma, existen organismos internacionales que ofrecen apoyo y asistencia en para el desarrollo; tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], el Banco Mundial o la Cooperación Suiza en Perú, entre otros; entidades nacionales sin fines de lucro que promueven la preservación de la Amazonia peruana tales como la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana, Hased Perú ONG y la Asociación Civil Selva Amazónica y varios más.

10. La región cuenta con el aeropuerto Chachapoyas. Este es el principal aeropuerto de la región; sin embargo, la provincia Rodríguez de Mendoza cuenta con una de las cuatro pistas de aterrizaje en buenas condiciones de la región. Las otras pistas se encuentran en la provincia de Utcubamba y Condorcanqui. El contar con una pista en buenas condiciones es una ventaja que puede ser utilizada para fomentar el turismo de la provincia. Es necesario que el gobierno municipal invierta recursos para mejorar la infraestructura de la pista y se convierta en un aeropuerto regional como el de Chachapoyas. De esta manera, se puede realizar una alianza estratégica con alguna aerolínea regional para fomentar el flujo de turistas.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia Rodríguez de Mendoza

De acuerdo con Perego (2000, p. 2) “un clúster es una concentración de empresas, ya sea sectorial y/o geográfica, que realizan actividades iguales o estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización, lo que les permite la posibilidad de llevar a cabo acciones conjuntas para lograr una eficiencia colectiva”. En la Provincia de Rodríguez de Mendoza, se han identificado los siguientes clústeres:

Clúster Turístico. La provincia cuenta con muchas fortalezas. Es una de las siete provincias de Amazonas y cuenta con atractivos muy especiales; ubicada a una altitud entre 1,300 - 2,700 msnm., con un ambiente de Selva Alta / Valle Andino, el cual es muy agradable y amigable en especial para los turistas que no estén acostumbrados a los males de altura. En cuanto al turismo ecológico, se encuentran las estalactitas y estalagmitas en las Cavernas de Leo, la laguna estacional de Huamanpata y gran variedad de aves endémicas. En Ocol se puede explorar el Bosque de Palmeras. En cuanto al turismo termo-medicinal, las Aguas Termales de Tocuya, que se localizan en el distrito de Omia. Estas presentan una temperatura

de 20°, además de aguas azufradas a las que se le atribuyen propiedades medicinales. Por último, en cuanto a turismo arqueológico, se encuentran las Ruinas de Wimba, un reciente descubrimiento cercano a las aguas termales de este lugar en el que se han detectado construcciones circulares, además de vestigios de presencia española. La Región Amazonas cuenta con diferentes rutas turísticas en las cuales se puede incluir los atractivos de la Provincia, a fin de impulsar de manera integrada a toda la región.

Tabla 45

Potencial Turístico en Amazonas

Año	Kuelap	Leymebmba
2015	26,412	6,783
2016	37,319	9,250
Crecimiento (%)	41.3	36.4

Nota. Tomado de “Reporte Estadístico de Turismo – Septiembre 2016,” por MINCETUR, 2016 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf).

La Región Amazonas cuenta con cinco aeródromos autorizados por la Dirección General de Aeronáutica Civil [DGAC], ente perteneciente al Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] que regula y controla las actividad aeronáutica en el Perú (ver Tabla 48). Dentro de estos cinco aeropuertos, la Provincia de Rodríguez de Mendoza cuenta con un aeródromo con capacidad para aeronaves medianas, mientras que el aeropuerto de Chachapoyas tiene la capacidad para aeronaves de mayor performance; los cuales pueden ser explotados para diversas actividades, como el turismo y la exportación de numerosos recursos. De acuerdo a GORAM (2016) la Provincia de Rodríguez de Mendoza solo cuenta con cinco establecimientos de hoteles de los 171 que existen en la Región (un Hotel de Tres Estrellas, dos de Dos Estrellas y dos Hostales de Dos Estrellas), los cuales proporcionan únicamente 146 plazas de cama para los visitantes; adicionalmente se cuenta en la provincia con 17 establecimientos sin categorizar, lo que adiciona 298 plazas para visitantes. De igual manera, en la Región existen 18 agencias de viaje y turismo, todas ellas con sede en la Provincia de Chachapoyas.

Clúster del Café. La región de Amazonas cuenta con las condiciones necesarias de clima, suelo y altitud para el cultivo de algunas clases de café con potencial de exportación. Existe actualmente en la región más de 519 productores asociados a las cooperativas APROCOYCE y COOPARM; que está asentada en Rodríguez de Mendoza y trabaja con las fincas de la región, exportando café exitosamente, como ejemplo del trabajo de un potencial clúster. La exportación de café es exitosa en el Perú fluctúa entre S/. 8 y S/. 10 Nuevos Soles por kilo de café pergamino, cuando aún no se le retira la cascarilla; el MINCETUR (2015) informó que en el 2014 estas alcanzaron un monto de US\$ 739 millones, lo que significó un incremento del 5.7% con respecto al año previo. Los principales mercados de destinos fueron Alemania y Estados Unidos, seguidos por Bélgica, Corea del Sur, Suecia y Canadá.

Tabla 46

Infraestructura Aeroportuaria Operativa a Nivel Nacional, 2017

Nº	INSTALACIÓN AEROPORTUARIA	DEPARTAMENTO	TIPO	ADMINISTRADOR
1	Aeropuerto Chachapoyas	Amazonas	Aeropuerto	Aeropuertos del Perú S.A.
2	Aeródromo Ciro Alegria	Amazonas	Aeródromo	Corpac S.A.
3	Aeródromo Galilea	Amazonas	Aeródromo	Corpac S.A.
4	Helipuerto El Valor - Estación 7	Amazonas	Helipuerto	Petróleos del Perú - Petroperu S.A.
5	Aeropuerto Rodríguez de Mendoza	Amazonas	Aeropuerto	Corpac S.A.

Nota. Tomado de "Infraestructura Aeroportuaria a Nivel Nacional: 2012-2016," por MTC, 2016 (<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

Tabla 47

Amazonas: Superficie Sembrada (Hectáreas)

CULTIVO	CAMPAÑA AGRICOLA		VARIACION	
	2016-2017	2017-2018	Absoluta	Porcentual
Cultivos Transitorios	68,844.0	83,137.0	14,293.0	20.8
Arroz	19,864.0	19,984.0	121.0	0.6
Frijol G/S	7,626.0	9,154.0	1,528.0	20.0
Maíz Amarillo Duro	6,840.0	6,835.0	-5.0	-0.1
Maíz Amiláceo	7,586.0	9,999.0	1,413.0	31.8
Maíz Choclo	898.0	814.0	-84.0	-9.3
Olluco	132.0	171.0	39.0	29.2
Papa	1,012.0	1,315.0	303.0	29.9
Yuca	4,344.0	4,711.0	367.0	5.5
Otros	20,544.0	30,156.0	9,612.0	46.8
Cultivos Permanentes	523.0	1,037.0	514.0	-1,037.0
Café	136.0	791.0	655.0	481.6
Cacao	25.0	1.0	-25.0	-98.0
Plátano	362.0	245.0	-117.0	-32.3
Total	69,367.0	84,174.0	14,807.0	21.3

Nota. Tomado de "AMAZONAS: Síntesis de Actividad Económica -Diciembre 2017," por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-amazonas-12-2017.pdf>).

Clúster Artesanal. Al igual que todo el Perú, la provincia cuenta con un pasado histórico, milenario, de herencia artesanal de alta calidad y presencia. En la región se cuenta con 23,037 artesanos que trabajan las líneas textil, madera y cerámica; para las cuales MINCETUR ha colaborado en el último quinquenio con una inversión de S/ 2,6 millones, beneficiando directamente a estos artesanos. La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, a través de la Escuela de Posgrado, incentiva el desarrollo de la región y sus actividades étnicas con el programa de Maestría en Gestión para el Desarrollo Sustentable. A pesar de contar con incentivos para este rubro y de la misma manera que los anteriores descritos, la Artesanía es una potencial actividad fuente de ingresos para la Provincia, siempre y cuando se invirtiera con mayores recursos y con estrategias más eficientes.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El turismo tiene un potencial enorme para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Rodríguez de Mendoza. La riqueza natural y cultural de la región del Amazonas presenta una oportunidad única para que se explote el turismo y así se consiga un desarrollo

económico para toda la región. Es por este motivo que se debe buscar un trabajo coordinado entre el sector público y privado, enfocado en formar personas para mejorar la calidad del servicio y mejorar la infraestructura turística. El sector privado debe comprometerse a invertir en mejorar la hotelería de la provincia y, el sector público, a mejorar los caminos y el aeródromo para incrementar el flujo de turistas entrantes.

La producción del café es muy importante para la provincia y para la región; sin embargo se debe buscar una unión entre mayor cantidad de productores para que se tenga un mayor poder de negociación por un incremento en el volumen de exportación. Si se logra estandarizar los procesos y tener una misma calidad entre la mayoría de los productores pequeños, se podrá obtener mejores condiciones para ellos y así incentivar a que más productores se unan logrando mejores prácticas en los cultivos de café. Se puede propiciar convenios de producción y cooperación con entidades públicas y privadas a fin de lograr estas mejoras y estandarizaciones, como por ejemplo Starbucks, Nescafé y entre otras; actualmente la Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza [COOPARM] vende café a compañías como Lanco Trading y Mayorga Organics, empleando dos únicas rutas de exportación: hacia Chiclayo y vía Chachapoyas.

9.5. Conclusiones

La provincia Rodríguez de Mendoza, al igual que toda la región del Amazonas, no presenta niveles adecuados de competitividad. Es más, de acuerdo al INCORE 2017 (IPE, 2017) la Región Amazonas ocupa el puesto 19 de 24 regiones del Perú. Esta situación se debe a una falta inversión en la provincia para potenciar el desarrollo económico y generar mayor empleo, a la falta de infraestructura de servicios turísticos, a la falta de infraestructura vial y de transporte, y a la falta de acceso a los servicios de educación y salud. La provincia de Rodríguez de Mendoza cuenta con una baja infraestructura de transporte y telecomunicaciones; solo el 18.4% de la malla vial se encuentra pavimentada, lo que aumenta

los costos de transportes hacia otras regiones aledañas y la dejan en gran desventaja frente a regiones de similares condiciones. La agricultura de la región aporta el 40% del Valor Agregado Bruto sobresaliendo la cosecha de café, cacao, arroz y pastos. En este sentido, hay gran potencial de desarrollo que, acompañado de inversiones en infraestructura vial, podrán garantizar el crecimiento sostenido que la Región necesita.

La provincia Rodríguez de Mendoza cuenta con condiciones climáticas y una situación geográfica favorables para desarrollar el sector agropecuario, en el que el café es el producto de mayor importancia. Se debe buscar inversión privada y el apoyo de la municipalidad para fomentar la cosecha del café orgánico y mejorar las actuales practicas con el uso de tecnología. De esta manera, se logrará una mejor productividad que se verá plasmada en mejores condiciones económicas para las familias que se dedican a la cosecha del café. El turismo es otra industria que debe ser desarrollada considerando las ventajas comparativas que tiene la provincia gracias a sus recursos naturales. Es necesario mejorar la infraestructura turística enfocándose en mejorar la oferta hotelera y de restaurantes en la provincia, la cual no es insuficiente para darle la sostenibilidad adecuada a este rubro económico. La municipalidad debe invertir de manera conjunta con el sector privado en una campaña de marketing con fuerte presencia en los medios para atraer un mayor flujo de turistas a la región. El sector turismo es muy importante para lograr ampliar la oferta laboral de la región y así reducir los niveles actuales de pobreza.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral de la Provincia de Rodríguez de Mendoza es una herramienta clave para facilitar el proceso de toma de decisiones y que éstas estén alineadas con los objetivos de la compañía y que cumplan con los valores, principios y estrategias de la organización. Adicionalmente, es una herramienta de control para hacer seguimiento al status de los objetivos de la organización (ver Tabla 50).

10.2. Conclusiones Finales

1. En la definición de la nueva visión de la provincia de Rodríguez de Mendoza, se ha considerado como horizonte el año 2023. A su vez, se ha enfocado en mejorar algunas fortalezas, como la producción agrícola, y en desarrollar su potencial en el ecoturismo.
2. La Provincia Rodríguez de Mendoza cuenta con recursos naturales favorables para el desarrollo agrícola, con climas y terrenos que permiten la producción de una variedad infinita de productos de alta calidad. Sin embargo, no ha habido desarrollo en aspectos como innovación e inversión en la tecnificación de la producción, lo que ha hecho que no sea tan competitiva.
3. La Provincia Rodríguez de Mendoza, actualmente, cuenta con un retraso importante en lo que respecta infraestructura vial y de servicios públicos. En este sentido, ha limitado el atractivo de la zona para atraer capital privado de todos los sectores de la economía.
4. La infraestructura educativa y de salud es una amenaza que no está siendo minimizada por una falta de inversión pública y por los elevados índices de pobreza que ocasionan que los niños no terminen su educación escolar para formar parte de la fuerza laboral informal del sector agropecuario. La falta de inversión en educación está afectando la

disponibilidad de una fuerza laboral capacitada para el sector turismo, rubro con un potencial enorme para el desarrollo de la provincia.

5. Las nuevas tendencias de mercado orientadas al cuidado del medio ambiente son el escenario propicio para Rodríguez de Mendoza, pues le permitirá contar con un segmento de mercado interesante en cuanto a turismo ambiental se refiere. La estrategia estructurada para potenciar la oferta turística y hotelera se verá totalmente justificada ante esta situación garantizando el retorno sobre la inversión en estos proyectos tanto para los recursos del Estado como para los privados.
6. La provincia Rodríguez de Mendoza presenta una situación desfavorable en lo que respecta a competitividad, razón por la cual se debe aprovechar las ventajas comparativas para agregar valor y convertirlas en ventajas competitivas. Los objetivos a largo plazo planteados serán apoyados por varios objetivos de corto plazo enfocados en desarrollar la industria turística en la región y así generar un desarrollo económico sostenible.
7. Después que las potenciales estrategias fueron evaluadas, se concluyó que las resultantes estarán especialmente enfocadas en promocionar el turismo ecológico, mejorar la inversión y educación en temas relacionados con la agricultura y en buscar la mejora de la infraestructura de la provincia.

10.3. Recomendaciones Finales

Este Plan Estratégico debe ser entregado al alcalde de Rodríguez de Mendoza, el señor Nilser Tafur, para que la debida implementación se realice en el corto plazo; de igual forma, los funcionarios que intervienen en el desarrollo, control y supervisión de la gestión pública de la provincia, pueden requerir soporte a los autores del presente PEA para promover el desarrollo sostenible:

1. Considerando la situación actual de la Provincia Rodríguez de Mendoza, se debe hacer un plan de inversiones en áreas de infraestructura educativa, salud, vial y de servicios con el fin de convertir esta zona en un atractivo para inversión de capital privado y fomentar el desarrollo sostenible de la comunidad.
2. La profesionalización de los habitantes de Rodríguez de Mendoza debe ser una prioridad para el gobierno, ofreciendo programas que fomenten el estudio, ya que ésta es la base para el desarrollo de la región.
3. Es importante promover la tecnificación de actividades de producción agrícola con el fin de reducir los costos de operación, incrementar la calidad de los productos y, por consiguiente, ser más competitivos a nivel nacional e internacional.
4. Concentrarse en el desarrollo del sector turismo, mejorando la infraestructura hotelera y demás servicios turísticos para poder atraer un mayor flujo de turistas. Este crecimiento en el flujo de turistas se logrará como consecuencia del plan de marketing y medios propuestos. Asimismo, se debe establecer alianzas estratégicas con empresas aéreas de vuelos chárter y de transporte terrestre para incrementar de manera inmediata el flujo de turistas. El crecimiento del sector turismo es beneficioso para toda la provincia, pues es un sector muy importante en la generación de empleos y para el crecimiento económico.
5. Aprovechar la producción del café orgánico en la provincia para generar una sinergia con el sector turismo a través de la Ruta del Café. La cosecha del café debe ser utilizada para atraer turistas de un segmento especializado; es decir, turistas amantes del café por lo cual se debe invertir en mejorar la actual Ruta del Café. Este tipo de turistas pertenecen a un segmento alto que está dispuesto a pagar precios altos por un servicio diferenciado y especializado. Esta estrategia sería similar a la que aplican las

principales regiones productoras de vino en Francia aprovechando la calidad de sus productos y su experiencia elaborando vinos para generar turismo.

10.4. Futuro de Rodríguez de Mendoza

El futuro de Rodríguez de Mendoza se visualiza desde el punto de vista del Entorno y el Intorno, considerando los impactos tanto cualitativos como cuantitativos observados en aspectos Políticos, Económicos y sociales, entre otros, los cuales presentarán una clara mejoría con la implementación de las estrategias que se tienen planteadas a través del plan estratégico (ver Tabla 49 y 50). De acuerdo a los indicadores económicos analizados, el país continuará en crecimiento, la demanda de turistas nacionales e internacionales seguirá en incremento al igual que la demanda de café orgánico. Por tal motivo el futuro dependerá de la gestión de los gobiernos regionales y municipalidades, teniendo al Poder Ejecutivo, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Ministerio de Transporte y Comunicaciones como principales entidades reguladoras; es vital que las autoridades inicien la integración de la Provincia con la Región y con el País.

Tabla 48

Futuro de Beneficios Proporcionados por la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza al Entorno

Beneficios proporcionados		
	Cualitativos	Cuantitativos
Políticos	Mayor transparencia en los procesos Estatales de la Región	Mejora en la competencia de los perfiles de la estructura organizacional del 35 %
Económicos	Mejora de la credibilidad de la región lo cual ha permitido la apertura a nuevos negocios.	Aumento del PIB de la región en 2 puntos porcentuales pasando 4 % en 2022 a 6 % en 2023
Social	Mayor participación de las comunidades en los planes de impacto social encaminados al mejoramiento de la calidad social	A través de los proyectos de mejora en los servicios de acueducto y alcantarillado se mejorara la calidad de vida de los habitantes en un 40 % al final del 2023.
Tecnológico	Acceso a las nuevas tecnologías le permitirán a la región volverse más global utilizando las plataformas disponibles para darse a conocer en todo el mundo	A través de las estrategias de medios y Marketing Digital se lograra incrementar la participación de R de Mendoza en un 25 % en el mercado Eco turístico Mundial.
Ecológico	La aplicación de nuevas tecnologías ha permitido mitigar los impactos ambientales derivados del crecimiento en los sectores agrícolas y de turismo, cumpliendo de esta manera con las políticas de RSE establecidas para la región.	Disminución de la generación de partículas de CO2 y huella de carbono en un 30 % a 2023.
Competitivo	El nuevo perfil competitivo de R de Mendoza le permitió acceder a nuevos mercados en los que anteriormente había fuertes barreras de entrada	Mejora en la competitividad de la región de un 25 % al cierre de 2023 y un crecimiento de manera acumulada en los 5 años del 35 %

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

Tabla 49

Futuro de Beneficios Proporcionados por la Municipalidad de Rodríguez de Mendoza al Intorno

	Beneficios Alcanzados	
	Cualitativos	Cuantitativos
Administración	Fortalecimiento de la Administración de la Región con una nueva estructura organizacional más competente y con perfil especializado en cada área.	Optimización de los gastos de administración del 10% que permitió reorientar esos recursos hacia el mejoramiento de los perfiles de la administración de la Municipalidad.
Marketing	Mejora en la participación en el mercado Eco turístico, comunicación e imagen visual corporativa.	Las estrategias de marketing dirigidas a los sectores eco turísticos y agrícolas permitieron mejorar la participación en el mercado local en un 12% al cierre de 2023.
Operaciones	Nueva infraestructura Logística permitirá prestar excelentes niveles de servicio y productos agrícolas de excelente calidad que podrán tener acceso a mercados locales e internacionales de manera rápida y eficiente.	Mejora los indicadores de atención de turistas recibidos en la Región en un 20% y mejoramiento en los indicadores de tiempos de entrega de productos agrícolas en un 17%
Finanzas	La creación de nuevos modelos de Negocio ha permitido mejorar sustancialmente la situación financiera de la Municipalidad, contando con nuevos recursos para inversión y desarrollo de proyectos nuevos y actuales.	Mejoramiento en el Margen Operacional de la Municipalidad en 5 puntos porcentuales promedio año en los últimos 5 años y se mejorara también la posición de caja de la Municipalidad con cierres en positivo todos los años entre 2017 y 2023.
Recursos Humanos	Se contará con un equipo mucho más competente caracterizado por alto nivel de especialización en las diferentes áreas de trabajo que requiere la Municipalidad.	Los niveles de especialización permitieron contar con una estructura organizacional con 6 secretarías y dos direcciones con personal altamente competente y con especialización en cada uno de los aspectos inherentes al cumplimiento de los OLP y OCP así como la ejecución de las estrategias.
Infraestructura	Mejoras significativas en la infraestructura Hotelera, vías de acceso, Acueducto y Alcantarillado, etc.	Inversiones por más de USD \$5 MM en infraestructura en los diferentes sectores.
Tecnología	Apoyo en las plataformas tecnológicas para campañas de comunicación y el uso de tecnologías de punta para soportar los crecimientos en Agroindustria	Inversiones por más de USD 3 MM en este rubro al final del 2023.

Noia. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

Tabla 50

Plan Estratégico Integral

		Visión:					Valores:		
Para la provincia de Rodríguez de Mendoza, se propone la siguiente visión: Para el año de 2023, ser la provincia de la región Amazonas con los mejores indicadores de pobreza, nivel de analfabetismo y acceso a servicios básicos, a través de su crecimiento en el sector turístico y agrícola.							1. Respeto por la comunidad 2. Responsabilidad Social 3. Innovación y Tecnología 4. Sostenibilidad		
Intereses		Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales		
1. Incrementar y mejorar la conectividad y accesibilidad a servicios básicos, salud, educación en la provincia: a fin de mejorar la calidad de vida y lograr un mayor desarrollo		OLP 1. Al 2023 el número de turistas será de 65,668 por año; al 2017 son 54,724.	OLP 2. Al 2023 el índice de pobreza será de 10% - 20%; al 2012 es de 34.9% - 44.9%	OLP 3. Al 2023 la tasa de analfabetismo será de 4.5%; al 2017 es de 8.5%.	OLP 4. Al 2023 el porcentaje de población sin acceso a servicios básicos será: sin agua 5%, al 2017 es de 16.6%; sin desagüe 20%, al 2017 es de 47.2% y sin electricidad 5%, al 2017 es de 17.7%.	OLP 5. Al 2023 la producción agrícola alcanzará las 59,250 toneladas totales, al 2017 39,500 toneladas.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de bienes 4. Conservación de los enemigos		
2. Promover el Ecoturismo, posicionando a la provincia como un destino turístico.									
3. Incrementar la producción y exportación agrícola invirtiendo en investigación y tecnología, a fin de mejorar los estándares de calidad.									
4. Industrializar e incrementar la producción ganadera, porcina y piscicultura, incentivando la inversión en desarrollo tecnológico.									
Estrategias		Políticas					Código de ética:		
1. Promocionar la provincia de Rodríguez de Mendoza como destino turístico ecológico.		X	X				• Respetar la ley peruana, y todas las leyes internacionales aplicables en cualquier circunstancia.		
2. Desarrollar alianzas para brindar créditos a agricultores de la zona para la tecnificación del sector.			X			X	• Procurar por el desarrollo de planes inclusivos y con alto impacto de los grupos de interés de la provincia, especialmente las comunidades que dependen de la agricultura, la pesca y la ganadería, poniendo al alcance de estos, tecnología y acompañamiento que les permita tecnificar y hacer más productiva el desarrollo de su actividad.		
3. Desarrollar programas de educación relacionados con la alfabetización de la población.			X	X			• Realizar el desarrollo de los planes para la región de manera inclusiva, buscando el involucramiento de la población sin restricción ni discriminación de ningún tipo y garantizando que los mismos mejoren de manera sustancial la calidad de vida de la población.		
4. Mejorar la red de acueducto y alcantarillado y la red eléctrica para garantizar el acceso total de la población y atraer la inversión de hotelera y turística.					X		• Respetar el desarrollo de la sociedad de la provincia, vetando cualquier acción que pudiera tener un impacto negativo en la misma directa o indirectamente, suministrando los medios necesarios para el desarrollo social de estas comunidades y sus familias.		
5. Desarrollar programas de incentivos para proyectos de innovación en el sector agrícola.			X			X	• Cuidar y proteger el medio ambiente, estableciendo políticas efectivas de mitigación de impacto ambiental derivado del desarrollo de los planes en los diferentes ámbitos.		
							• Utilizar los recursos destinados para el desarrollo de la región, única y exclusivamente para ese fin, siendo vetado cualquier tipo de beneficio personal ya sea de pequeña o gran escala con una política de cero tolerancias respecto conductas corruptas que afecten los grupos de interés de la Provincia.		
<p>Promover el desarrollo de la provincia de Rodríguez de Mendoza, mejorando la calidad de vida de su comunidad y brindando un óptimo ambiente para sus visitantes, a través de inversión en la industria ecoturística, agrícola y obras de desarrollo en infraestructura, respetando el medioambiente y el patrimonio local.</p>		<p>1. Definir campañas en medios de comunicación; radio, prensa y televisión; comunicando los nuevos atractivos de la zona.</p> <p>2. Diseñar logística de transporte aéreo y terrestre para el traslado de los turistas.</p> <p>3. Mejorar la oferta turística un 40% durante la vigencia 2019 - 2023.</p>		<p>1. Tecnicificar la industria agrícola.</p> <p>2. Migrar hacia la producción de ganado vacuno, porcicultura y piscicultura.</p> <p>3. Gestionar recursos adicionales del Gobierno para dotar de libros y bibliotecas rurales.</p>		<p>1. Construir nuevos colegios y aulas.</p> <p>2. Diseñar un plan de formación de nuevos docentes locales.</p> <p>3. Gestionar recursos adicionales del Gobierno para dotar de libros y bibliotecas rurales.</p>		<p>1. Gestionar el presupuesto de inversión en infraestructura.</p> <p>2. Licitara la construcción del acueducto y la planta de tratamiento de aguas residuales.</p> <p>3. Iniciar estudios de viabilidad económica y técnica de una hidroeléctrica.</p>	
<p>1. 2019 Gestionar programas de intercambio de conocimientos en producción agrícola de otras provincias y países de la región.</p> <p>2. Lograr una producción de 79,500 t. para el 2019</p> <p>3. Lograr un incremento de 84,000 t. para el 2020.</p> <p>4. Lograr un tratado de Libre Comercio agrícola con la U.E., E.E.U.U. Y China</p>		<p>1. 2019 Gestionar programas de intercambio de conocimientos en producción agrícola de otras provincias y países de la región.</p> <p>2. Lograr una producción de 79,500 t. para el 2019</p> <p>3. Lograr un incremento de 84,000 t. para el 2020.</p> <p>4. Lograr un tratado de Libre Comercio agrícola con la U.E., E.E.U.U. Y China</p>		<p>1. 2019 Gestionar programas de intercambio de conocimientos en producción agrícola de otras provincias y países de la región.</p> <p>2. Lograr una producción de 79,500 t. para el 2019</p> <p>3. Lograr un incremento de 84,000 t. para el 2020.</p> <p>4. Lograr un tratado de Libre Comercio agrícola con la U.E., E.E.U.U. Y China</p>		<p>1. 2019 Gestionar programas de intercambio de conocimientos en producción agrícola de otras provincias y países de la región.</p> <p>2. Lograr una producción de 79,500 t. para el 2019</p> <p>3. Lograr un incremento de 84,000 t. para el 2020.</p> <p>4. Lograr un tratado de Libre Comercio agrícola con la U.E., E.E.U.U. Y China</p>		<p>1. 2019 Gestionar programas de intercambio de conocimientos en producción agrícola de otras provincias y países de la región.</p> <p>2. Lograr una producción de 79,500 t. para el 2019</p> <p>3. Lograr un incremento de 84,000 t. para el 2020.</p> <p>4. Lograr un tratado de Libre Comercio agrícola con la U.E., E.E.U.U. Y China</p>	



OLP	Objetivo de Largo Plazo	N. de OLP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos	Indicador	Perspectiva	
	Incrementar en 10.942 personas el número de turistas por año entre 2019 y 2023.	OCPI1		Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros.	Nivel de ocupación de hoteles.	Cliente	
	Lanzamiento de la campaña de comunicación de los atractivos turísticos de la provincia en Diciembre de 2018.	OCPI2		Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros.	Se realizó o no la campaña.	Proceso	
OLP1	Al 2023 el número de turistas será de 65.668, al 2017 son 54.724.	OCPI3		Mejorar la cobertura vial multi-destino invirtiendo una media de 7.200.000 soles entre los años 2019 y 2023, facilitando el acceso a los lugares turísticos de Rodríguez de Mendoza.	Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros.	Se realizó el proyecto.	Proceso
	Aumentar el porcentaje de gasto municipal destinado a mejorar de los destinos turísticos en 0.125% anual (actualmente 0.13%) desde el 2019 al 2023 a través de negociaciones con el gobierno regional y central, y la revisión de la estructura de gasto anual.	OCPI4		Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros.	Gasto operativo.	Financiera	
	Reducir el índice de pobreza a 20% para el 2020, y a 10% para el 2023.	OCPI5		Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Índice de pobreza.	Cliente	
OLP2	Al 2023 el índice de pobreza será de 10%-20%, al 2012 es de 34.9% - 44.9%.	OCPI2		Garantizar que al menos el 50% de la mano de obra empleada en otras del municipio sea local desde el año 2018 al año 2020, y de al menos 75% desde el año 2021 al año 2023.	Recursos Humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros.	Porcentaje de mano de obra local en otras del municipio.	Proceso
	Desembarcar y procesar al menos 5 camiones o volúmenes de capacitación por año para la población local relacionados con los otros planeados por el municipio del año 2019 al año 2023.	OCPI3		Recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Cantidad de volúmenes matriculados.	Aprendizaje	
	Reducir la tasa de empleo informal en un 10% anual a través de incentivos tributarios para las empresas medianas y pequeñas.	OCPI4		Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos.	Se realizó el programa.	Aprendizaje	
OLP3	Al 2023 la tasa de analfabetismo será de 4.5%, al 2017 es de 8.5%.	OCPI5		Lanzamiento del plan de formación y actualización capacitando al 90% de los docentes de la provincia entre 2019 y 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se realizó el diseño del plan.	Proceso
	Garantizar la oferta de servicios de educación presencial para la inscripción del 80% de los niños menores de 5 años en la provincia 2020 al 2023.	OCPI6		Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se implementó el programa.	Aprendizaje	
	Licitara la construcción de un proyecto de ampliación de la red de agua y desagüe para 2019.	OCPI7		Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se licitó el proyecto.	Proceso	
OLP4	Al 2023 el porcentaje de población sin acceso a servicios básicos será: sin agua 5%, al 2017 es de 16.6%; sin desagüe 20%, al 2017 es de 47.2% y sin electricidad 5%, al 2017 es de 17.7%.	OCPI8		Ejecutar el proyecto de ampliación de la red de agua y desagüe entre 2021 y 2023.	Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se ejecutó el proyecto.	Proceso
	Licitara el proyecto de la ampliación de la red eléctrica hasta el 2020.	OCPI9		Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se licitó el proyecto.	Proceso	
	Ejecutar la primera fase del proyecto de ampliación de la red eléctrica en 50% hasta el 2021.	OCPI10		Recursos Humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos.	Se ejecutó el proyecto.	Proceso	

Nota: Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia por D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

Referencias

- Alva, R. (2010). *Evaluación de los Recursos Turísticos*. Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana [IIAP]. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/upload/publicacion/PUBL519.pdf>
- Arista, J. B. (2010). *Gobierno Regional de Amazonas Plan Estratégico Institucional*. Amazonas.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], (2017). *Variación porcentual promedio anual. En Cuadros Anuales Históricos* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2018, 3 de abril). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Artículo 165°. Fuerzas Armadas, Finalidad, Funciones. Título IV – De la estructura del Estado. Capítulo XII: De la seguridad y la defensa nacional. Constitución Política del Perú (1993)
- Cornell University, INSEAD, and WIPO (2017). *The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World* (10th ed.). Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- D'Alessio, F. (2015). *Proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima: Pearson Educación.
- Gobierno Regional de Amazonas (2016). Establecimientos de salud según clasificación, Amazonas en *Informe del Estado del Ambiente Región Amazonas -2016*. Recuperado de <http://siar.regionamazonas.gob.pe/documentos/informe-estado-ambiente-region-amazonas-2016>
- Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana.[IIAP]. (2015). *Propuesta de Zonificación Ecológica y Económica del Departamento de Amazonas*. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/propuesta-zonificacion-ecologica-economica-departamento-amazonas>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], (2018, 2 de mayo). *Gasto en inversión y desarrollo (% del PBI)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2015&start=1996&view=chart>

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2009). *Mapa del Perú por departamentos*. Recuperado de <https://www.indeci.gob.pe/contenido.php?item=Mjk=>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú en cifras*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). *Sistema de Consulta de Resultados Censales*. Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009, diciembre). *Población Estimada y Proyectada por Departamento y Provincia, 2012-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de Competitividad Regional 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/?p=7499>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017, abril). *Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE)*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/?p=15044>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Fichas Regionales 2016 – Amazonas*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/fichas-regionales-2016-amazonas/>

Instituto del Perú de la USMP (2016). *Perú: PIA 2008 – 2015*. Recuperado de <http://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2016/06/PIA.xlsx>

Ley 23853. Ley Orgánica de las Municipalidades. Congreso de la República del Perú (1984)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] .(2018). Amazonas: Llegada de visitantes al Complejo Arqueológico de Kuelap en *Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] .(2015). *Ministra Magali Silva: Café de Quillabamba ingresa a dos mil locales de Starbucks en Europa*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-cafe-de-quillabamba-ingresa-a-dos-mil-locales-de-starbucks-en-europa/>

Ministerio de Salud [MINSA]. (s.f.). *Población Sin acceso a Servicios Básicos*. Lima : MINSA.

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2016). *Mapa Vial por Provincias* (D.S. N° 011-2016-MTC). Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapa-ruta-provincial.html

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2017). *Infraestructura en Transportes*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Municipalidad Provincial de Rodríguez Mendoza. (2017). *Mantenimiento de las vías de Rodríguez Mendoza*. Recuperado de <http://munimendoza.gob.pe/index.php/actualidad/obras>

Perego L.(2000). *Competitividad y Clusters productivos*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=4-pvVpxGBNYC&printsec=frontcover&dq=perego+2000&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZubzhy4XbAhUD4VMKHZnHCBUQ6AEIKjAA#v=onepage&q=es%20una%20concentraci%C3%B3n%20de%20empresas&f=false>

Perumagazin (2015, 22 de octubre). *Región Amazonas produce café orgánico de exportación*

con alta calidad y certificación internacional para mercados exigentes. Recuperado de http://www.perumagazin.com/index.php?option=com_content&view=article&id=293:region-amazonas-produce-cafe-organico-de-exportacion-con-alta-calidad-y-certificacion-internacional-para-mercados-exigentes&catid=39:articulos&Itemid=55

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Deusto.

PromPeru. (2016, 13 de diciembre). *Conociendo al Turista que visita Amazonas 2016*.

Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Amazonas&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/10/TIPS_AMAZONAS_2016.pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVi

Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2017, 26 de setiembre). *Informe Global de*

Competitividad 2017-2018. Recuperado de

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