

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de la Municipalidad Provincial de Jaén**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

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

**PRESENTADA POR**

**Gisella Cuentas Pardo**

**Mariella Moscol Gonzales**

**Daniel Paredes Inilupu**

**Carmela Pflucker Marroquin**

**Asesor: Juan Narro**

**Surco, setiembre de 2017**

## Dedicatorias

A mi esposo Miguel y a mis hijas Mariana y Fabiola, por su paciencia, tiempo y comprensión. A mi mamá Cristina, por su apoyo incondicional.

Gisella Cuentas Pardo

A mi esposo Aldo y a mis hijos Úrsula, Aldo y Franco.

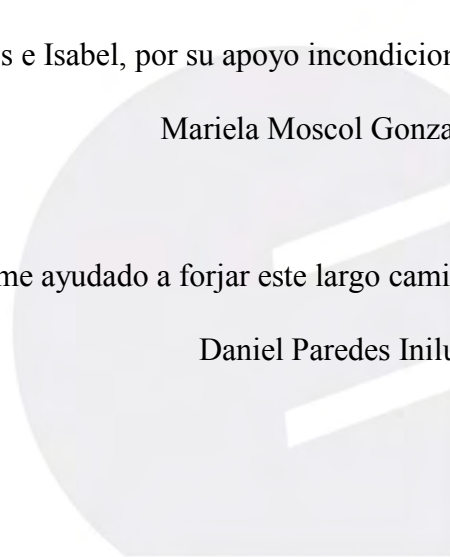
Carmela Pflucker Marroquin

A mi adorado Paul y a mis hijos, Gael e Isabella, por su paciencia y comprensión. A mis padres, Charles e Isabel, por su apoyo incondicional.

Mariela Moscol Gonzales

A mis padres, por haberme ayudado a forjar este largo camino.

Daniel Paredes Inilupu



## Resumen ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan estratégico para la municipalidad provincial de Jaén, que le permita estar dentro de las cinco provincias del país con menor nivel de analfabetismo y pobreza. Para lograr este objetivo, potenciar la cadena productiva del café orgánico certificado será fundamental, considerando que es el producto con mayor potencial de desarrollo y que el Perú es el segundo productor a nivel mundial de este tipo de café, que es sostenible en el tiempo y privilegia la responsabilidad social y medioambiental. Los mayores ingresos provenientes del incremento en las ventas de este producto permitirán disminuir las brechas económicas, sociales y educativas de la provincia.

Asimismo, se plantea mejorar la calidad educativa, disminuir la pobreza extrema y, por ende, mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia, mediante una provisión de servicios públicos más amplia y eficiente. En tal sentido, el presente planeamiento estratégico propone una visión común que, siguiendo las estrategias diseñadas, permitirá alcanzar los objetivos de corto y largo plazo propuestos, siendo fundamental la participación conjunta de las autoridades, el sector privado y la población.

## Abstract

The objective of the present research ("work paper") is to elaborate a strategic plan for the Provincial Municipality of Jaen that will allow it to be within the five provinces of the Country with the lowest level of illiteracy and poverty. In order to achieve this objective, it's crucial to strengthen the production and sale of certified organic coffee taking into account that this product has the greatest potential of development and that Peru is the second largest producer of this type of coffee in the world, that is sustainable over time, and that privileges social and environmental responsibility. The higher revenues resulting from the increase in sales of this type of coffee will allow to reduce the economic, social and educational gaps of the province.

In this work paper, we also aim to improve the educational level, reduce extreme poverty; and improve the life quality of the population, by a more efficient and extended provision of public services. In this sense, the present strategic planning proposes a common vision that, following the designed strategies, will achieve the proposed short and long term objectives, being fundamental the joint participation of the authorities, the private sector and the population.

## Tabla de contenidos

Lista de Tablas .....	9
Lista de Figuras .....	10
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de Jaén .....	1
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....	13
2.1. Visión .....	15
2.2. Misión .....	15
2.3. Valores .....	15
2.4. Código de Ética .....	16
2.5. Conclusiones .....	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	18
3.1.2. Potencial nacional.....	20
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en Jaén.....	25
3.2. Análisis Competitivo del País .....	26
3.2.1. Condiciones de los factores .....	26
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	30
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	33

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	40
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	42
3.5. La Provincia de Jaén y sus Competidores.....	42
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	42
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	43
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	44
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	45
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	45
3.6. Jaén y sus Referentes .....	47
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	49
3.8. Conclusiones .....	50
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	52
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	52
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	52
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	55
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	59
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	61
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	63
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	64
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	64
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
4.3. Conclusiones .....	66

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Jaén y Objetivos de Largo Plazo .....	67
5.1. Intereses de la Provincia de Jaén.....	67
5.2. Potencial de la Provincia de Jaén .....	67
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Jaén.....	71
5.4. Matriz de Intereses de Jaén (MIO).....	73
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	73
5.6. Conclusiones .....	74
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	75
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	75
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	76
6.3. Matriz Interna - Externa (MIE) .....	80
6.4. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	80
6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	82
6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	82
6.7. Matriz de Rumelt (MR).....	82
6.8. Matriz de Ética (ME) .....	84
6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	84
6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	86
6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	86
6.12. Conclusiones .....	86
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	93
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	93
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	94
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	97
7.4. Estructura .....	99

7.5. Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	100
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	101
7.7. Gestión del Cambio.....	102
7.8. Conclusiones .....	102
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	103
8.1. Perspectivas de Control.....	103
8.1.1. Aprendizaje interno.....	103
8.1.2. Procesos .....	103
8.1.3. Clientes.....	104
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	104
8.3. Conclusiones .....	105
Capítulo IX: Competitividad de Jaén .....	107
9.1. Análisis Competitivo de Jaén.....	107
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Jaén .....	110
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Jaén .....	114
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	117
9.5. Conclusiones .....	121
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	123
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	123
10.2. Conclusiones Finales.....	123
10.3. Recomendaciones Finales .....	125
10.4. Futuro de Jaén .....	127
Referencias.....	129
Apéndice A – Fotos del proceso de producción del café .....	142
Apéndice B – Entrevista realizada en Jaén.....	144



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales indicadores de Jaén y sus distritos</i> .....	5
Tabla 2	<i>IDH Perú, Región de Cajamarca, Provincias de Jaén y sus distritos</i> .....	6
Tabla 3	<i>Condición de a analfabetismo</i> .....	7
Tabla 4	<i>Exportación de café por año</i> .....	9
Tabla 5	<i>Recursos históricos y sitios arqueológicos de Jaén</i> .....	12
Tabla 6	<i>Matriz de intereses nacionales</i> .....	19
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos –MEFE</i> .....	43
Tabla 8	<i>Matriz de perfil competitivo – MPC</i> .....	51
Tabla 9	<i>Matriz de perfil referencial – MPR</i> .....	51
Tabla 10	<i>Matriz MEFI</i> .....	66
Tabla 11	<i>Matriz MIO</i> .....	73
Tabla 12	<i>Matriz FODA</i> .....	77
Tabla 13	<i>Matriz PEYEA</i> .....	78
Tabla 14	<i>Matriz MDE</i> .....	87
Tabla 15	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	88
Tabla 16	<i>Matriz Rumel de Jaén</i> .....	89
Tabla 17	<i>Matriz de Etica</i> .....	90
Tabla 18	<i>Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo</i> .....	91
Tabla 19	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	92
Tabla 20	<i>Objetivos vs. Recursos</i> .....	96
Tabla 21	<i>Tablero de control balanceado</i> .....	106
Tabla 22	<i>Ranking Mundial de competitividad 2014 – América del Sur</i> .....	107
Tabla 23	<i>Ranking Mundial de competitividad 2014 Perú: Resultado según factores</i> .....	108
Tabla 24	<i>Plan Estratégico Integral</i> .....	128

## Lista de Figuras

<i>Figura 0</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1</i>	Mapa político de la Región Cajamarca.....	4
<i>Figura 2</i>	Inversión y desarrollo como porcentaje del PBI.....	21
<i>Figura 3</i>	Organigrama de la Municipalidad de Jaén .....	54
<i>Figura 4</i>	Municipalidad de Jaén.....	55
<i>Figura 5</i>	Café oro.....	58
<i>Figura 6</i>	Proceso de catado de café.....	58
<i>Figura 7</i>	Planta del café.....	60
<i>Figura 8</i>	Vista panorámica de la plaza de armas de Jaén.....	68
<i>Figura 9</i>	Bosques de Jaén .....	71
<i>Figura 10</i>	Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).....	79
<i>Figura 11</i>	Matriz MIE.....	82
<i>Figura 12</i>	Matriz MGE.....	83
<i>Figura 13</i>	Organigrama propuesto para la Municipalidad.....	100
<i>Figura 14</i>	Índice de competitividad regional.....	109
<i>Figura 15</i>	Análisis del Diamante de Porter.....	110
<i>Figura 16</i>	Cadena de valor del cluster del café.....	118
<i>Figura 17</i>	Principales empresas del cluster del café.....	119

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

Para la elaboración del plan estratégico del presente documento, se ha utilizado el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El referido proceso considera actividades que se desarrollan de manera secuencial, con la finalidad de que la organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Las etapas de dicho proceso se muestran en la Figura 0 y comprende: (a) la formulación, la etapa de planeamiento en la que se definen las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura; (b) la implementación, en la cual se ejecutan las estrategias definidas en la primera etapa; y (c) la evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso, con la finalidad de monitorear las etapas secuenciales. Asimismo, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Adicional a estas tres etapas, está la etapa final de las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe indicar que el proceso estratégico es interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

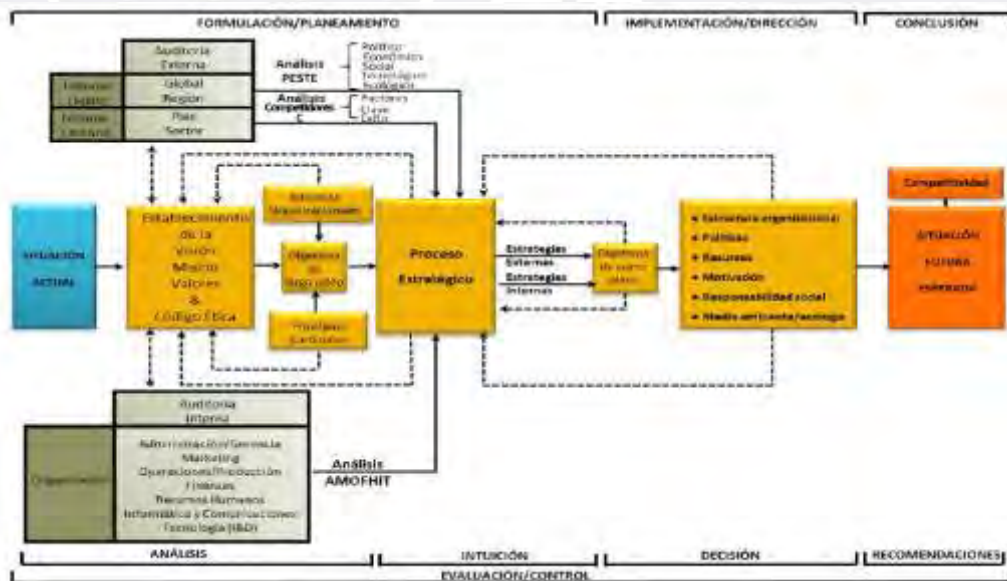


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, F (2016), Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

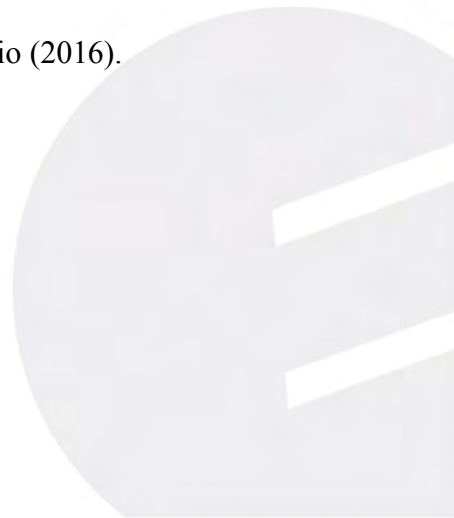
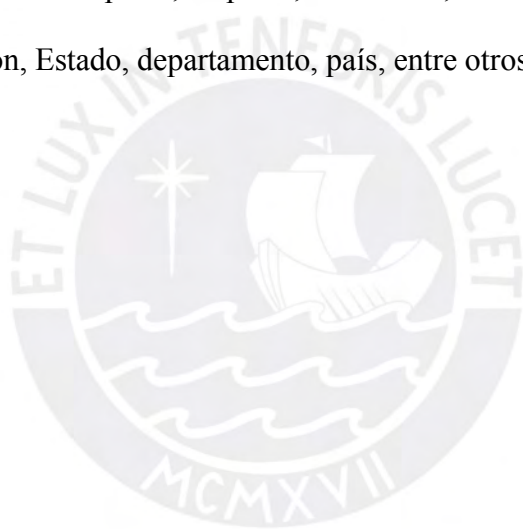
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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, formen 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. D'Alessio (2016).



## Capítulo I: Situación General de Jaén

### 1.1. Situación General

La provincia de Jaén es una de las 13 provincias de la región Cajamarca y está localizada en la zona nororiental de la misma (ver Figura 1). Limita por el norte con la provincia de San Ignacio, por el sureste y el sur con la provincia de Cutervo, ambas pertenecientes a la región Cajamarca; por el suroeste con las provincias de Ferreñafe y Lambayeque de la región Lambayeque; por el este con las provincias de Bagua y Utcubamba de la región Amazonas; y, por el oeste, con la provincia de Huancabamba, región de Piura. Está dividida en 12 distritos y su capital recibe el mismo nombre. Tiene una extensión total de 5,233 km<sup>2</sup> y se encuentra en las coordenadas geográficas 05°42'15" de latitud sur y 78°48'29" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Su población es de 198,980 personas, de las que el 51% vive en zona urbana (ver Tabla 1).

En relación con el Índice de Desarrollo Humano (IDH), indicador creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el fin de determinar el nivel de desarrollo de los países y evaluar si la nación fomenta un ambiente en el que sus ciudadanos puedan desarrollar su proyecto de vida en buenas condiciones, cabe señalar que, a nivel nacional, la región Cajamarca se ubica en el puesto 20 de 25 y, a nivel de provincias, Jaén se encuentra en el puesto 63 de 195. El Instituto Peruano de Economía (IPE, 2013) mencionó que el referido indicador contiene las siguientes variables: (a) esperanza de vida al nacer o vida larga y saludable, que mide el promedio de edad de las personas fallecidas en un año; (b) educación o acceso al conocimiento, que mide los años de educación promedio de las personas de 25 años a más, así como los años esperados de educación; y (c) el ingreso nacional bruto (INB) promedio o nivel de vida digno, que mide el INB per cápita (ver Tabla 2). De otro lado, el IPE (2013) acotó que, comparando los IDHs correspondientes a los años 2003 y 2012, se observa que la mayoría de las provincias ha avanzado, 11 de las 195 han



retrocedido y únicamente nueve tienen un progreso inferior al 5%. Jaén se encuentra entre las provincias cuyo IDH aumentó en más del 50%, pasando del 0.26% en el año 2003 a 0.42% en 2012.

Según información del Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda, el 18% de la población de Jaén es analfabeta. De este porcentaje, tal como se observa en la Tabla 3, el 62% se encuentra ubicado en el área rural, siendo los distritos de Sallique, Pamahuaca y San Felipe los que concentran el mayor porcentaje de analfabetismo, con 29%, 27% y 24%, respectivamente (IPE, 2013). En cuanto al nivel educativo, el 3% de la población entre tres y 65 años tiene únicamente educación inicial; el 46%, educación primaria; el 23%, educación secundaria; el 3%, educación superior no universitaria; mientras que otro 3% recibió educación superior. En relación con la asistencia a los centros educativos, únicamente el 36% de la población de la provincia de Jaén que se encuentra en edad escolar asiste a clases y un 64%, no asiste a clases, de los que el 48% se encuentra en el área urbana (Instituto Nacional de Estadística de Informática [INEI], s.f.).

Otro aspecto a tener en cuenta es el nivel de pobreza. Al respecto, el INEI (s.f.) consideró dos niveles de pobreza: los pobres monetarios, que son aquellas personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y servicios básicos como vivienda, salud, educación y transporte; y los pobres extremos, aquellas personas que integran hogares cuyos gastos per cápita están por debajo del costo de la canasta básica. En ese sentido, a nivel regional, tanto la provincia de Cajamarca como la de Jaén, tienen los menores niveles de pobreza monetaria, con 44.5% y 48.1%, respectivamente. Sin embargo, considerando que ambas localidades cuentan con un mayor número de pobladores, a nivel de cantidad de pobres Cajamarca se ubica en primer lugar y Jaén en el tercero. Respecto de los indicadores de pobreza extrema, Cajamarca, San Ignacio y Jaén presentan los menores índices, con 19.1%, 19.5% y 21.9%, correspondientemente. En el

caso de Jaén, los distritos con mayor índice de pobreza extrema son Huabal y Coyasal con 81%; Sallique, con 78%; y, Las Pirias con 73% (ver Tabla 1).

En lo que respecta a la salud, Jaén cuenta con una infraestructura hospitalaria insuficiente, no solo a nivel de equipamiento y cobertura hospitalaria, sino también de personal especializado y medicamentos. Al año 2015 se contaba con 57 establecimientos de salud: dos hospitales —uno en la ciudad de Jaén y el otro en la ciudad de Bellavista—, 43 centros de salud localizados en los 12 distritos y 12 puestos de salud ubicados en siete distritos. En lo que concierne a la nutrición, la población en niños menores de cinco años presenta elevados porcentajes de desnutrición infantil, habiéndose incrementado el índice de desnutrición crónica, en especial en los distritos de Sallique y Pomahuaca: 53% en el primer caso y 50.2% en el segundo. Asimismo, la provincia de Jaén presenta una elevada tasa de mortalidad infantil, que al año 2015 ascendió a 20.5% (Municipalidad Provincial de Jaén, 2016).

Uno de los principales problemas que afronta la población de la provincia de Jaén es el consumo de agua doméstica. Lozano y Contreras (2016) indicaron que solo el 52% de las viviendas (20,634) cuenta con un servicio de agua potable y que el 48% se abastece de agua de pozo, de río, acequia y manantial o de camión cisterna; lo que a menudo genera enfermedades digestivas en los pobladores. De otro lado, debido a la disminución del caudal de los manantiales y a la contaminación de los ríos, la situación se agrava, por lo que resulta necesario que las autoridades tomen acciones para dotar de agua potable a toda la población y se almacene el agua de las lluvias, construyendo reservorios de gran, mediano y pequeño tamaño. En referencia a los servicios de saneamiento, la situación es similar: solo el 39% de las viviendas (15,141) dispone de red pública de desagüe, mientras que el 61% utiliza pozos ciegos o letrinas, pozos sépticos, ríos, acequias o manantiales.



Figura 1. Mapa político de la región Cajamarca.

Tomado de *Departamento de Cajamarca – Atlas del Perú*, por el Instituto Geográfico Nacional (IGN), 2011 ([http://www.map-peru.com/mapa/Cajamarca/525\\_cajadpto.jpg](http://www.map-peru.com/mapa/Cajamarca/525_cajadpto.jpg)).

Tabla 1

## Principales Indicadores de Jaén y sus Distritos

Indicador	Año	Medida	Jaen	Pucara	José del		Santa			Las			San	Total	
					alto	Sallique	Rosa	Bellavista	Chontali	Colasay	pirias	Huabal	Pomacahua		Felipe
Superficie	2012	km <sup>2</sup>	537	240	634	374	283	871	429	736	60	81	733	256	<b>5,233</b>
Población estimada	2015	Personas	100,450	7,657	7,192	8,656	11,466	15,361	10,235	10,557	4,054	7,056	10,078	6,218	<b>198,980</b>
Total hombres	2015	Personas	50,436	3,912	3,914	4,571	6,237	8,177	5,238	5,467	2,163	3,738	5,309	3,312	<b>102,474</b>
Total mujeres	2015	Personas	50,014	3,745	3,278	4,085	5,229	7,184	4,952	5,110	1,891	3,318	4,769	2,906	<b>96,481</b>
Población de 0 a 14 años	2013	Personas	29,148	2,459	2,675	3,663	3,939	4,845	3,804	3,939	1,406	2,772	3,839	2,335	<b>64,824</b>
Población de 15 a 64 años	2013	Personas	65,625	4,839	4,320	4,601	7,390	10,049	6,106	6,529	2,597	4,317	5,683	3,561	<b>125,617</b>
Población de 65 y más años	2013	Personas	3,677	363	271	327	542	830	497	541	207	281	390	294	<b>8,220</b>
Desnutrición crónica (<5 años)	2009	Porcentaje	36	41	46	53	44	43	46	46	47	48	50	48	
Población en Edad de Trabajar	2007	Personas	60,331	4,807	4,340	4,449	8,092	10,693	6,357	7,292	2,878	4,797	5,327	3,509	<b>122,872</b>
PEA ocupada	2007	Porcentaje	31,530	2,416	2,545	1,743	4,263	5,219	3,149	3,673	1,383	2,355	2,458	1,450	
PEA desocupada	2007	Porcentaje	1,003	159	73	69	103	230	32	33	40	25	192	42	
Acceso a agua potable (red pública)	2007	Viviendas	12,482	90	18	13	503	2,111	314	425	469	115	49	8	<b>16,597</b>
Acceso a telefonía fija	2007	Porcentaje	36	23	21	100	6	2	22	46	4	10	20	29	
Hogares c/ Telf. móvil	2007	Porcentaje	84	8	0	0	95	97	11	46	99	90	10	14	
Hogares con internet	2007	Porcentaje	20	65	82	0	1	5	67	5	4	1	50	71	
Pobreza	2009	Porcentaje	32	22	67	78	36	60	70	81	73	81	63	67	
Alfabetismo	2007	Personas	70,528	5,551	5,059	4,933	9,392	12,417	7,412	8,606	3,119	5,590	5,926	3,980	<b>142,513</b>

Nota. Adaptado de PERÚ, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f. (<https://www.inei.gob.pe/peru-en-cifras/1/0/>).

Tabla 2

IDH: Perú, Región Cajamarca, Provincias de Jaén y sus Distritos

	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	Ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	N.S. mes	ranking
Perú	30,135,875		0.51		74.31		67.87		9.00		696.90	
Región Cajamarca	1,513,892	4	0.38	20	73.83	11	54.78	18	6.40	21	421.30	21
Provincia de Jaén	198,354	25	0.42	63	74.89	64	47.54	93	6.94	102	580.20	53
Jaén	97,371	53	0.52	207	73.49	897	61.60	504	8.65	371	822.50	132
Bellavista	15,895	332	0.42	457	74.41	769	45.26	869	6.14	1,049	636.30	301
Chontali	10,486	489	0.27	1,149	75.01	673	34.14	1,179	5.33	1,341	239.30	1,212
Colasay	11,222	471	0.28	1,125	75.44	605	36.13	1,128	4.90	1,505	258.20	1,119
Huabal	7,526	649	0.25	1,298	74.18	800	20.02	1,579	4.47	1,635	283.80	1,031
Las Pirias	4,286	952	0.27	1,159	78.94	192	23.02	1,486	4.35	1,665	303.60	969
Pomahuaca	9,822	519	0.27	1,203	78.65	234	12.42	1,746	5.14	1,405	335.90	867
Pucara	7,655	639	0.42	465	74.95	683	35.25	1,150	6.88	799	652.10	289
Sallique	8,552	580	0.19	1,649	79.16	160	23.29	1,473	4.15	1,705	137.20	1,676
San Felipe	6,171	757	0.27	1,183	75.33	623	25.40	1,427	4.95	1,485	271.60	1,074
San José Del Alto	7,298	661	0.26	1,217	74.59	739	25.55	1,422	5.33	1,346	250.00	1,159
Santa Rosa	12,070	438	0.26	1,247	74.46	761	23.75	1,465	5.15	1,400	254.20	1,135

Nota. Tomado de *IDH Perú a nivel distrital*, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2012 ([http://ipe.org.pe/sites/default/files/idh\\_peru.xlsx](http://ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx)).

Tabla 3

## Condiciones de Alfabetismo en Jaén

Descripción	Total	Condición de alfabetismo			
		Sabe leer y escribir	%	No sabe leer ni escribir	%
Provincia Jaen	89,540	73,187	82%	16,353	18%
Por sexo					
Hombres	45,867	37,555	82%	8,312	18%
Mujeres	43,673	35,632	82%	8,041	18%
Por ubicación					
Urbana	43,069	36,927	86%	6,142	14%
Rural	46,471	36,260	78%	10,211	22%
Por distrito					
Jaén	41,066	34,826	85%	6,240	15%
Ballavista	7,165	5,981	83%	1,184	17%
Chontali	5,078	4,055	80%	1,023	20%
Colasay	5,633	4,576	81%	1,057	19%
Huabal	4,127	3,289	80%	838	20%
Las Pirias	2,212	1,751	79%	461	21%
Pomahuaca	4,451	3,238	73%	1,213	27%
Pucará	3,380	2,790	83%	590	17%
Sallique	4,214	2,987	71%	1,227	29%
San Felipe	2,806	2,130	76%	676	24%
San José del alto	3,508	2,710	77%	798	23%
Santa Rosa	5,900	4,854	82%	1,046	18%

Nota. Adaptado de Cuadro N°8: Poblac. de 3 y más años de edad, por grupos de edad, sexo y condic. de alfabet., por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

La población en edad de trabajar, según lo indicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), comprende a los habitantes a partir de los 14 años de edad, quienes se encuentran potencialmente disponibles para desarrollar actividades productivas. En la provincia de Jaén este universo está conformado por 122,872 personas, existiendo tanto desocupación urbana como rural. Los jóvenes no tienen un empleo adecuado y aquellos que laboran en jornadas agrícolas, perciben ingresos bajos (Municipalidad Provincial de Jaén, 2015).

La economía de la provincia de Jaén se basa principalmente en actividades del sector primario, como las agrícolas y pecuarias, siendo incipiente la transformación agroindustrial. Dicha provincia es reconocida por la producción de café, que se exporta al Japón, Alemania y EE.UU.; así como por la producción de arroz, maíz amarillo y maíz amiláceo, comercializados en los mercados regionales. El aporte de la producción agrícola de los distritos de Bellavista y Jaén es muy significativo y suma más de la mitad de la producción de la provincia. La fertilidad de los suelos, el clima, las extensas áreas de bosque y pastizales y la existencia de dos áreas biogeográficas diferenciadas, como los Andes o páramos y la yunga tropical, permiten la producción de una gran diversidad de productos. En orden de importancia, los productos por hectáreas cosechadas en el año 2010 fueron: (a) arroz cáscara (123,837 toneladas), (b) café (26,084 toneladas), (c) yuca (21,636 toneladas), (d) plátano (11,747 toneladas), (e) maíz amarillo duro (7,868 toneladas) y (f) papa, con 2,333 toneladas (Municipalidad Provincial de Jaén, 2015).

El café es uno de los principales productos que produce la provincia de Jaén: durante los últimos cinco años se ha triplicado la cantidad de café exportado desde esa zona, principalmente orgánico, y se ha incrementado la cantidad de exportadores (ver Tabla 4). A nivel de la región Cajamarca, Jaén y San Ignacio son las provincias que cuentan con mayor área de cultivo del cafeto debido a sus suelos y climas propicios. Ayala, Bernabé, Montoya y Pinedo (2016) indicaron que el Perú es el segundo productor y exportador de café orgánico a nivel mundial, así como un referente en la producción de cafés especiales. Los principales mercados a los que se dirige la exportación de café son EE.UU., Alemania y Bélgica. En esta línea, este producto se ha convertido en el principal cultivo nacional por extensión y una fuente generadora de empleo e ingresos para más de 200 mil familias de pequeños productores. El tipo de café que se cultiva en el Perú es el arábico, cuya planta originaria del

café pertenece al género *Coffea* de la familia de las rubiáceas, siendo, junto con el *Coffea Robusta*, los dos de mayor importancia económica.

Si bien Jaén tiene potencial para la exportación del café orgánico, resulta importante considerar los inconvenientes que presenta su cultivo. Uno de ellos es el estado de las tierras, desgastadas por la falta de nutrientes debido a los monocultivos y a la falta de abono. Los cultivos tradicionales son de baja rentabilidad y las semillas, de mala calidad genética, como consecuencia de que no existe una selección adecuada de ellas para las siguientes campañas agrícolas, lo que origina la baja productividad de sus cultivos y pasturas. Otro problema es el de no tener mercados sostenibles para sus productos, así como precios competitivos. De las 190,777 hectáreas con las que cuenta la provincia, solo 91,811 son aptas para uso agrícola; y de ellas, 16,464 están cultivadas bajo riego, mientras que la diferencia son al secano.

Asimismo, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) ha trabajado arduamente con los caficultores de Cajamarca con la finalidad de reducir la incidencia y severidad de la roya amarilla del café y otras plagas identificadas, organizándolos y capacitándolos en el manejo integrado de plagas, así como proporcionando insumos agrícolas para controlarla (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016).

Tabla 4

Exportación de Café en Jaén por Año

año	valor FOB exportación	peso	cantidad exportadores
2010	14'492,808	3'703,724	5
2011	37'779,000	6'910,506	6
2012	32'388,681	7'539,711	8
2013	34'306,545	10'219,620	11
2014	54'761,085	12'419,681	10
2015	51'391,520	13'587,518	13
2016	59'877,593	18'056,611	15
Total	284'997,231	72'437,371	

*Nota.* Adaptado de la información obtenida del *Sistema de gestión aduanera*, por la Superintendencia de Administración Tributaria y Aduanera (SUNAT), 2017.



En relación con el turismo, su ubicación estratégica coloca a la provincia en una situación con alto potencial para el desarrollo de esta actividad; en particular, la relacionada con el ecoturismo que, de acuerdo con la Ley 27308 (2000), se define como la actividad turística ecológicamente responsable que se realiza en zonas donde se puede ofrecer naturaleza y valores asociados al sitio, que permitan contribuir con su conservación, un escaso impacto al medio ambiente natural y la participación activa socioeconómica que beneficie a las poblaciones locales. La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú, 2002) indicó que el ecoturismo como negocio genera valor al uso de un área natural y que existe una demanda creciente de él, en la que el viajero está dispuesto a pagar precios altos por experiencias únicas. Sin embargo, resulta importante la planificación de un negocio ecoturístico con la finalidad de no afectar las áreas naturales, utilizando medios que permitan ahorrar agua, energía y reducir la producción de desechos, aspectos que, si bien pueden encarecer el costo del servicio, resultan rentables considerando que los precios pueden ser elevados. Uno de los factores importantes es el acceso a las áreas naturales y, considerando que gran parte de los ecoturistas no están dispuestos a invertir más de dos días de viaje en tierra solo para movilizarse, el hecho de haber construido un aeropuerto en Jaén abre una oportunidad para facilitar el acceso vía aérea a esta clase de viajeros.

Su cercanía con la fortaleza de Kuelap, atractivo turístico que se encuentra en Amazonas y que se perfila como un gran atractivo turístico a nivel nacional y que el año 2016 recibió 50 mil turistas —más del doble de la cantidad recibida en el año 2015—, le permite ser un punto de conexión con turistas, no solo nacionales, sino también internacionales. Asimismo, los paisajes naturales y la diversidad en flora y fauna, lo convierten en una zona con alto potencial para el desarrollo del ecoturismo, dado que en los últimos años el perfil del turista se ha orientado a la búsqueda de la naturaleza. En este aspecto, se destacan sus bosques naturales, las playas a la orilla de los ríos, los restos arqueológicos, la paleontología

y los recursos naturales, como la flora y la fauna silvestre, tal como se puede observar en la Tabla 5. Respecto de las vías de acceso a Jaén, se puede efectuar tanto por vía terrestre como por vía aérea. El acceso desde Lima es por medio de la carretera asfaltada de la Panamericana Norte y la carretera Olmos – Corral Quemado, a seis horas de la costa peruana. Existen diversas empresas de transporte terrestre de pasajeros cuya calidad del servicio es de regular a bueno. Asimismo, el acceso vía aérea es facilitado por la aerolínea LATAM, que durante el segundo semestre del año 2016 inició vuelos diarios de Lima a Jaén.

## **1.2. Conclusiones**

Los principales retos de la provincia de Jaén son la reducción o eliminación del analfabetismo, teniendo en cuenta que el 18% de la población es analfabeta; la reducción de la pobreza extrema, que en los distritos de Huabal, Coyasal, Sallique y Las Pirias asciende a más del 70% de la población; y la mejora de los servicios públicos, en especial, salud, agua y saneamiento, puesto que al año 2015, a nivel de toda la provincia, solo se contaba con 57 establecimientos de salud y dos hospitales. Asimismo, el 48% de la población no cuenta con agua potable, abasteciéndose con agua de pozo o acequia, hecho que los pone en riesgo de contraer enfermedades. De otro lado, estos factores repercuten negativamente en el IDH de la provincia, sobre todo en la esperanza de vida, en los ingresos per cápita y en el bienestar de los habitantes.

Asimismo, por su ubicación geográfica, clima y condiciones de su suelo, Jaén es productor y exportador de café orgánico, en particular, del tipo arábico, que es altamente cotizado en el mercado internacional. Ello lo convierte en una zona con alto potencial de crecimiento en el sector cafetalero, más aun si se tiene en cuenta que el Perú es el segundo productor a nivel mundial de café orgánico. En ese sentido, se considera que la exportación de café orgánico puede permitir a Jaén el crecimiento económico que redundará en mejores condiciones de vida para sus pobladores.

Tabla 5

*Recursos Históricos y Sitios Arqueológicos de Jaén*

<b>Distrito</b>	<b>Atractivo turístico</b>	<b>Descripción</b>	<b>Carácter</b>
Jaén	Aguas termales el	Balneario de aguas termales de hierro y azufre, utilizadas con fines medicinales	Naturaleza
	Jardín Botánico	Cuenta con más de 600 especies de plantas de la región	Naturaleza
Bellavista	Los Balnearios	Hermosas playas a orillas del río Marañón	Naturaleza
Colasay	Catarata Santa María	Aguas claras y cristalinas con una altura aproximada de 30m que han perforado la roca en forma de túnel donde las aguas se sumergen y salen 20m abajo formando un pequeño cañón	Naturaleza
	Cerro Cilaca	Cerro de gran extensión sobre los 3199 mts de altitud, fuente de numerosas vertientes de agua que originan exuberantes bosques naturales	Naturaleza
	Petroglifos de Rumipampa y Guayacan	Compuestos de grabados que revelan sus creencias y ritos; está circundado por mucha flora y fauna de la región	Arqueología y naturaleza
	Catarata Aypa	Quebrada con cuatro cataratas y un tobogán de piedra en el agua.	Naturaleza
Pomahuaca	Ruinas y Bosque Seco de Inгатambo	Complejo arqueológico Cupisnique Pacopampa (2000-100 ac) constituido en 3 plazas y 7 pirámides	Arqueología y naturaleza
	Bosque de Sondor	Bosque de gran riqueza natural de flora y fauna de la región	Naturaleza
	Catarata de Sondor	Tiene una altura de 40 metros y esta rodeada de una exuberante vegetación	Naturaleza
	Valle de Juntas	Valle arrocerero de singular organización agraria	Naturaleza
Pucará	Catarata de Alcaparosa	Tiene una altura de 25 metros y sus aguas recorren el centro de la ciudad	Naturaleza
Sallique	Lagunas del Páramo	Se encuentran en la cordillera del Páramo cerca de 4 000 mts sobre el nivel del mar, albergan jardines de plantas medicinales para los "médicos campesinos".	Naturaleza
	Huaca Mayor y la Guayrona	Montículos piramidales que se ubican a la entrada de la ciudad, sobre el primero se ha construido la capilla de la ciudad	Arqueología
Santa Rosa	Caverna de Chuyayacu	Contiene estalactitas de hielo en su parte superior	Naturaleza
	Grutas de Pacuyacu	Albergan gran cantidad de aves Huacharo, se evalúa si fue parte de los caminos incas	Naturaleza
San José Del Alto	Catarata Tamborillo	Tiene una altura de 20 metros	Naturaleza

*Nota.* Adaptado del *Plan de desarrollo urbano, ciudad de Jaén 2013 - 2025, volumen I diagnóstico*, por la Municipalidad Provincial de Jaén, 2013 (<http://www.munijaen.gob.pe/documentos/proyecto1/VOLUMEN%20I%20DIAGNOSTICO%20URBANO.pdf>).

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

Según lo dispuesto en el Título Preliminar de la Ley 27972 (2003), las municipalidades son las entidades básicas de la organización territorial del Estado y los canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos; están a cargo del desarrollo integral, sostenible y armónico de sus localidades; promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales; tienen personería jurídica de derecho público; y gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Adicionalmente, en el mismo título preliminar se prevé que las municipalidades promueven de manera integral el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, el desarrollo social y el desarrollo de las capacidades de sus habitantes, con la finalidad de viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental en sus circunscripciones. Finalmente, en él se enfatiza que la planeación local es integral, permanente y participativa; y que las municipalidades deben coordinar con sus pares, con los gobiernos regionales y con las diversas entidades del gobierno nacional. En ese contexto normativo debe operar la municipalidad provincial de Jaén, que forma parte del gobierno regional de Cajamarca y de la República del Perú, y como tal, está obligada a aplicar la Constitución Política del Perú, las leyes y las disposiciones que regulan las actividades del sector público.

Actualmente la provincia de Jaén se encuentra en una posición débil debido al poco desarrollo del sector educación, las crisis sociales derivadas de la mala redistribución de recursos y la falta de oportunidades de desarrollo para su población local (Municipalidad Provincial de Jaén, 2016). Ante tal contexto, es necesario revertir la situación expuesta, para lo que se propone un modelo de desarrollo de la provincia basado en la producción y exportación del café orgánico certificado, que permitirá generar mejores condiciones de vida y una mejora en la educación. Para tal efecto, en el presente plan estratégico se propone

convertir a Jaén en la primera provincia exportadora de café orgánico certificado del país, gracias al trabajo compartido entre el sector privado, las organizaciones no gubernamentales, los organismos internacionales y la municipalidad. Otro punto a favor de esta provincia es su posición estratégica, dado que Jaén integra el circuito productivo comercial de la costa y la selva del norte del país, formando parte del eje vial que une el Perú con el mundo vía el puerto de Paita y de su interconexión con el Ecuador.

Sobre la base del desarrollo de estos dos ejes se puede mejorar el nivel de educación, el impulso de la microempresa y la comunicación interna y externa, creando oportunidades reales de crecimiento para su población y evitando la migración. Sin embargo, el crecimiento de la provincia de Jaén debe estar integrado con el desarrollo de la región Cajamarca, por lo que se requiere trazar un plan conjunto con las municipalidades vecinas para contribuir con el avance y seguimiento de las actividades comunes, como por ejemplo en la producción y exportación del café o el desarrollo de los ejes viales.

La Municipalidad Provincial de Jaén (2016) consideró como visión el ser una municipalidad líder, que promueva el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y participativa, posicionándola de esta manera como una ciudad ordenada, segura, moderna, inclusiva y saludable. Fomentar el bienestar de los ciudadanos de la provincia de Jaén, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales de desarrollo, de vivienda, salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones. Asimismo, su misión es la de crear mejores condiciones para el desarrollo integral de la comunidad con oportunidades de inversión, tomando como base el conocimiento de las necesidades y potencialidades de la provincia con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población, brindándole bienestar que se manifieste en confianza en la gestión municipal, mediante la prestación de servicios municipales y obras públicas eficientes y oportunas.

D'Alessio (2016) indicó que entre las características que debe tener una visión es el ser simple, ambiciosa, definida en un horizonte de tiempo y proyectada en un alcance geográfico; en tal sentido, se observa que, si bien la visión actual de la municipalidad provincial de manera general está bien formulada, puede ser mejorada en ciertos aspectos, tales como ser más específica en la definición del horizonte de tiempo, dado que al ser tan genérica podría ser aplicable a cualquier municipio y transmitir un sentido de urgencia. Por tal motivo, se considera necesario replantear la misión y visión por otras que estén alineadas a la propuesta del plan estratégico que se detalla en el presente documento. En tal sentido, se plantea lo siguiente:

### **2.1. Visión**

A 2027, la provincia de Jaén se encontrará dentro de las cinco provincias del país con menor nivel de analfabetismo y pobreza, siendo la exportación del café orgánico certificado el principal pilar para lograrlo.

### **2.2. Misión**

Promover el desarrollo sostenible y competitivo de la provincia de Jaén bajo una gestión ética y socialmente responsable, brindando servicios públicos de calidad para obtener mejores condiciones de vida para nuestros pobladores. Para ello, fomentamos la exportación de café orgánico hacia mercados internacionales con el compromiso y la participación del sector público y privado.

### **2.3. Valores**

La municipalidad de Jaén debe considerar los siguientes valores, como rectores de su accionar a fin de lograr su visión: (a) responsabilidad social, (b) responsabilidad medioambiental, (c) honradez, (d) integridad, (e) ética, (f) respeto a la tradición y costumbres, (g) liderazgo y (h) esfuerzo constante y búsqueda de superación.

## 2.4. Código de Ética

La municipalidad de Jaén debe priorizar los siguientes principios: (a) administración justa y honesta de sus recursos, (b) corrupción cero a todo nivel, (c) efectividad y eficacia de procesos, (d) adecuada distribución de los recursos, (e) protección del medio ambiente, recursos hídricos y suelos, (f) protección de la cultura e historia de la región y (g) comunicación transparente con toda la región.

## 2.5. Conclusiones

La municipalidad de Jaén cuenta con una visión y misión orientada a crear mejores condiciones para el desarrollo integral de la comunidad basadas en el conocimiento de las necesidades y potencialidades de la provincia. Sin embargo, se propone una nueva misión y visión con la finalidad de incorporar aspectos tales como la definición de un horizonte de tiempo, ser más específica y transmitir un sentido de urgencia que permita convertir a Jaén en una de las cinco primeras provincias del país que cuente con los más bajos índices de analfabetismo y pobreza, para lo que la producción y exportación del café orgánico certificado será el pilar para lograrlo.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas (D'Alessio, 2016). En el Perú, la globalización se da mediante un proceso de liberalización del movimiento de capitales, bienes y servicios, impulsado gracias a acuerdos comerciales de complementación económica y tratados de libre comercio (TLC), en los que bienes y servicios son objetos de libre comercio (“La globalización en el Perú”, 2015).

El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9%, en un entorno de baja inflación —2.9% en promedio. Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. El crecimiento del PBI siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total. Se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9 por ciento en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera. Para el 2017, se espera que el PIB se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada. (Banco Mundial, 2017).

Este escenario genera estabilidad y confianza económica a diferencia de la mayoría de países de la región. Ello se traduce en oportunidades para atraer la inversión externa hacia nuestro país e impulsar el crecimiento económico (vía el PBI), así como el mejoramiento de la calidad de vida de la población (salud, educación, ingresos, entre otros).



### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

Para realizar el análisis de los intereses nacionales se ha tomado la información publicada en el Acuerdo Nacional (2014), que es el conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática.

El Acuerdo Nacional establece políticas de Estado agrupadas en cuatro grandes objetivos, tal como se aprecia en la Tabla 6. Dichas categorías corresponden a los siguientes niveles de la matriz de intereses nacionales.

- Régimen democrático y del Estado de derecho: el Estado se compromete a consolidar el régimen democrático y el Estado de derecho para asegurar un clima de estabilidad y cooperación política, promover la competencia democrática y garantizar elecciones libres y transparentes, el pluralismo y la alternancia en el poder. Se declara que la democracia representativa es la base de la organización del Estado de derecho, que se refuerza y profundiza con la participación ciudadana permanente, ética y responsable, en el marco de la constitucionalidad.
- Equidad y justicia social: el Estado se compromete a dar prioridad efectiva a la lucha contra la pobreza y a la reducción de la desigualdad social, aplicando políticas integrales y mecanismos orientados a garantizar la igualdad de oportunidades económicas, sociales y políticas. Asimismo, se compromete a combatir la discriminación por razones de inequidad entre hombres y mujeres, origen étnico, raza, edad, credo o discapacidad. En tal sentido, se privilegia la asistencia a los grupos en extrema pobreza, excluidos y vulnerables.

- Competitividad del país: el Estado se compromete a sostener la política económica del país sobre los principios de la economía social de mercado, que es de libre mercado, pero conlleva el papel insustituible de un Estado responsable, promotor, regulador, transparente y subsidiario, que busca lograr el desarrollo humano y solidario del país mediante un crecimiento económico sostenido con equidad social y empleo.
- Estado eficiente, transparente y descentralizado: que se compromete a construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, promueve el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y los servicios públicos. Se compromete también a atender las demandas de la población y a asegurar su participación en la gestión de políticas públicas y sociales, así como en la regulación de los servicios públicos en los tres niveles de gobierno. Busca garantizar una representación y defensa de los usuarios de estos servicios, la protección a los consumidores y la autonomía de los organismos reguladores.

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales*

Item	Intereses nacionales	Supervivencia (Crítica)	Vital (Peligrosa)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Régimen democrático y Estado de derecho	Chile* Ecuador*			
2	Equidad y justicia social			Colombia** Chile**	
3	Competitividad del país	Chile* Brasil*	China* EEUU*		
4	Estado eficiente, transparente y descentralizado			EEUU** China**	

Intereses comunes\*\*

Intereses opuestos\*

### 3.1.2. Potencial nacional

Respecto del dominio demográfico, el INEI (2014) indicó que la población peruana asciende a 27'412,157 habitantes, de los que un 24.1% corresponde a la población rural. Adicionalmente se suma la problemática de la dispersión poblacional presente en este tipo de población. De los 98 mil centros poblados del Perú, un 75% son rurales, es decir, existen 73 mil agrupaciones conformadas por menos de 100 hogares contiguos.

La dispersión poblacional y alta tasa de ruralidad son debilidades que dificultan el interés de bienestar social, equidad y reducción de pobreza, debido a que el acceso para brindar oportunidades de comunicación, salud y educación a estos centros poblados es muy limitado.

La posición geográfica del Perú favorece su interacción con la Comunidad Andina (CAN) y le permite una posición de ventaja respecto de la distancia relativa con el continente asiático versus el resto de países de Sudamérica, lo que representa una fortaleza para alcanzar el interés de competitividad. De otro lado, si bien su geografía podría ser una debilidad para alcanzar el desarrollo, también es una fortaleza para incentivar el turismo, debido a sus paisajes naturales.

En cuanto a la economía, el PBI del Perú está focalizado en actividades primarias, siendo la principal la minería. Su tasa de crecimiento según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), fue de 6.5% en el año 2011, 6.0% en el año 2012 y 5.8% en el año 2013. Asimismo, según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía peruana crecería 4.1% en el año 2017 y 3.5% en el año 2021, siendo el segundo país de la región con mayor tasa de crecimiento, superando a países como Chile y Colombia (*"FMI eleva a 3.7"*, 2016).

Una de las mayores debilidades del Perú radica en que aún no presenta los niveles de industrialización suficientes y mantiene una alta dependencia de las exportaciones de

materias primas, por lo que es vulnerable a los cambios de precios del mercado internacional. Adicionalmente existe una brecha tecnológica importante en el país, debido a que la inversión en este campo es muy baja, lo que dificulta que se logre un alto nivel de competitividad y desarrollo. En la Figura 4 se observa que el Perú ocupa el puesto 78 en el ranking mundial del año 2013 en inversión en investigación y desarrollo, con un porcentaje equivalente al 0.15% del PBI. El exministro de la Producción, Piero Ghezzi, indicó que se espera llegar al 0.25% del PBI para el año 2016, ya que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el grupo al que Perú aspira se le incluya, invierten en promedio 2.4% de su PBI, mientras que en América Latina se invierte en promedio el 1.75% (*“Inversión en investigación”*, 2015).

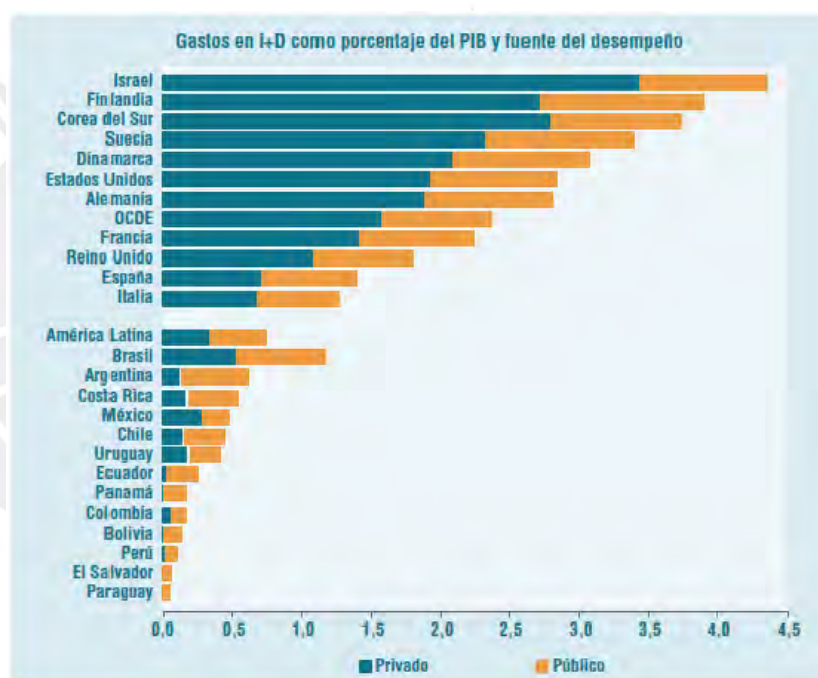


Figura 2. Inversión en Investigación y Desarrollo (I + D) como porcentaje del PBI.

Tomado de “Gastos en I+D como porcentaje del PIB y fuente del desempeño”, por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), 2014

(<http://imco.org.mx/competitividad/como-repensar-el-desarrollo-productivo-via-bid/>)

Nota: los datos corresponden a 2010 o al último año disponible: 2009 para Bolivia, Costa Rica y Perú, 2008 para Ecuador y Paraguay. Los datos para Perú se basan en cálculos de los autores a partir de datos de encuestas sobre innovación y datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2011).

Perú es un país cuyas tradiciones históricas lo hacen muy atractivo para el turismo. La cultura milenaria Inca dejó como legado una de las maravillas del mundo moderno: Machu

Picchu, que ha sido nombrada patrimonio cultural de la humanidad. Además, cuenta con atractivos arquitectónicos naturales en cada una de sus regiones que atraen las visitas extranjeras. Adicionalmente, Perú ha logrado tener una presencia importante en el mercado gastronómico internacional, gracias a la variedad de sus platos y agradables sabores. Según “Perú es el” (2014), la World Travel Awards determinó que el Perú es el mejor destino culinario en el mundo en 2014. Todo ello representa una fortaleza para alcanzar el interés de difundir la cultura peruana.

Por otro lado, Kelley, Singer y Herrington (2016) indicaron que de acuerdo con el índice de actividad emprendedora presentado por el *Global Entrepreneurship Monitor*, Perú ocupa el quinto puesto a nivel mundial en el año 2015, por encima de México y Brasil a nivel de Latinoamérica, lo que representa una fortaleza para alcanzar el interés de desarrollo y competitividad que requiere de la realización de mayores proyectos.

En relación con el aspecto administrativo y organizacional, según el portal oficial del Estado (s.f.), la república peruana es democrática, social, independiente y soberana; y su gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Se organiza según el principio de la separación de los poderes, que son: (a) el Legislativo —parlamento unicameral de 120 miembros—, (b) el Judicial —Corte Suprema, sala penal nacional y cortes superiores— y (c) el Ejecutivo (presidente y dos vicepresidentes). Asimismo, para una administración más adecuada a la realidad de las provincias, el Perú cuenta con gobiernos regionales, que son instituciones públicas con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su región.

Uno de los problemas que atraviesa la sociedad peruana es el alto grado de corrupción. Según la encuesta de *Datum*, el 92% de la población piensa que el nivel de corrupción del Perú es muy alto y un 76% opina que el nivel de corrupción ha aumentado respecto del nivel de corrupción del gobierno anterior. Adicionalmente, la burocracia que

existe en las instituciones, hace que los proyectos necesiten años para poder ser aprobados. Cuando finalmente van a ser ejecutados se da un cambio de gobierno, lo que hace improbable la ejecución del proyecto por pertenecer a la gestión anterior. Estas debilidades ponen en riesgo el hecho de alcanzar el interés de competitividad y desarrollo, ya que la corrupción implica una mala gestión de los recursos y, por lo tanto, frena el despliegue de los proyectos, al igual que la alta burocracia (*El 76% piensa*”, 2014).

Finalmente, en el ámbito militar, de acuerdo con la información recopilada por la Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI, 2015), el gasto militar del Perú en paridad de poder adquisitivo ascendió a US\$ 2,865 millones en 2013, frente al gasto de Chile que ascendió a US\$ 5,435 millones en el mismo año. Dicha diferencia se mantiene desde el último lustro, en el que el gasto militar en Chile es cerca del doble del gasto peruano. Estos datos muestran además que Perú se posiciona en el sexto puesto en gasto militar absoluto de los once países de Sudamérica que fueron incluidos en la investigación. El bajo gasto militar es una debilidad para el interés de mantener la soberanía del país.

### **3.1.3. Principios cardinales**

D'Alessio (2016) consideró los cuatro siguientes principios cardinales: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos, lo que permite detectar las oportunidades y amenazas en el entorno de un país.

***Influencia de terceras partes.*** En el ámbito económico, el Perú participa de la economía mundial gracias a los diversos tratados comerciales que lo relacionan con el resto de países y no es inmune a los cambios de un entorno globalizado. La globalización genera cambios sustanciales en la estructura de la actividad económica, fomenta la inversión privada, incrementa las importaciones, permite la llegada de capitales extranjeros, entre otros. Entre los principales acuerdos comerciales internacionales, el Perú participa en la Organización

Mundial del Comercio (OMC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y mantiene tratados de libre comercio (TLCs) con China, EE.UU. y otros países. Desde el punto de vista geopolítico, el país ha logrado solucionar un diferendo marítimo con Chile en la Corte Internacional de Justicia de La Haya, disminuyendo la tensión que producía este asunto. Sin embargo, en el ámbito militar, en el año 2015 aumentó la tensión debido a un caso de espionaje de las fuerzas armadas de Chile en el Perú.

***Lazos pasados y presentes.*** La historia del Perú está marcada por la colonización de España, que generó una mezcla cultural y de razas. En 1821 se proclamó la independencia y se estableció la República del Perú. Desde entonces, ocurrieron conflictos limítrofes con Chile, Ecuador y Colombia que han originado una reducción del territorio. En la actualidad, las relaciones comerciales con los países con los que hubo conflictos pasados son buenas. En el año 2012, España representó el 32% y Chile el 6% de la inversión extranjera directa en el Perú. Estos países tienen inversiones en diferentes sectores económicos como banca, industria, telecomunicaciones y minorista, como tiendas por departamentos y supermercados (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2017).

***Contrabalance de los intereses.*** El Perú tiene ventajas comparativas que lo convierten en un importante socio de las principales economías del mundo como Brasil, EE.UU., la Unión Europea (UE) y la región Asia-Pacífico. Debido a los beneficios que le genera al país, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) ha establecido que es ventajoso mantener lineamientos de política exterior que contemplen el fortalecimiento de las relaciones con estos países en los ámbitos que más favorecen. Los lineamientos que han considerado son: (a) el Perú y Brasil deben cumplir un rol protagónico para lograr una integración sudamericana debido a sus condiciones y características geoestratégicas dentro de la región; (b) para reducir las brechas sociales y mejorar el desarrollo se debe intensificar relaciones con EE.UU. y la

UE, en vista de que estos bloques se constituyen como los principales socios comerciales, cooperantes y de inversiones de capital; y, (c) el Perú es uno de los pocos países que tiene una participación comercial directa con la región Asia-Pacífico, por lo que debe consolidar y aprovechar esa ventaja competitiva (“El Perú”, 2014).

**Conservación de los enemigos.** Luego de la Guerra del Pacífico (1879-1883), en la que Chile se apoderó de Arica y Tarapacá, Perú ha generado una percepción de enemistad con aquel; a pesar de ello, es uno de los socios comerciales más importantes del país. Por tal motivo, Chile se convierte en un marco de comparación con el Perú en aspectos militares, económicos, culturales, educativos, tecnológicos y de infraestructura. La situación de Chile en estos aspectos es considerada por el Perú, que busca generar ventajas competitivas respecto de dicho país.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en Jaén**

De acuerdo con el análisis tridimensional, se aprecia el interés del gobierno por solucionar problemas que surgen a lo largo del país. La búsqueda de la equidad y justicia social impacta a Jaén, dadas las políticas que se continuarán implementando a nivel de Estado. De otro lado, la búsqueda de la competitividad del país impulsará los proyectos que puedan promover la provincia en la búsqueda de la competitividad como nación. Finalmente, el hecho de que El estado esté buscando consolidarse como un Estado eficiente, transparente y descentralizado, facilita la realización de planeamientos estratégicos para que cada provincia pueda salir adelante por sí misma.

Respecto del potencial nacional, se aprecia bajos índices de inversión en investigación y desarrollo (I + D). No puntualmente porque el Estado tenga ese tipo de políticas, sino porque desde las mismas provincias no se generan las suficientes para que dicha situación mejore. Sin embargo, resulta necesario priorizar este punto, que permitirá mejoras en los aspectos relacionados con la competitividad en la provincia de Jaén en los próximos años.



Finalmente, los principios cardinales muestran, tanto en la influencia de las terceras partes como en el contrabalance de intereses, a países que son aliados o socios de la provincia. Tanto los tratados como nuevos convenios en general impactan directamente en ella. Un cambio en alguno de ellos podría tener un efecto, tanto positivo como negativo, en las exportaciones, por ejemplo, por lo que resulta importante realizar continuo seguimiento, sobre todo porque la mayoría de los terceros son los principales clientes de la provincia.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Porter (2016) indicó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, que el componente más significativo de la competitividad es la productividad y que el principal objetivo de una nación es conseguir un alto nivel de vida para sus ciudadanos. Asimismo, advirtió que para tener mayores ventajas competitivas, el Perú debe enfocarse en: (a) simplificar la normativa y los requisitos para la formación de negocios, (b) reducir la dependencia macroeconómica de la explotación de *commodities*, (c) ampliar la base tributaria e incrementar la recaudación, (d) mejorar la infraestructura, (e) implementar un sistema de capacitación de la mano de obra, (f) mejorar la educación, (g) cuidar la salud de la población y (f) disminuir la corrupción; no obstante, a continuación, el autor reconoció que el país tiene un sistema financiero sólido, acuerdos de libre comercio con países estratégicos y buena calidad de infraestructura en telecomunicaciones.

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

Geográficamente, el Perú presenta ocho regiones naturales y una gran variedad de pisos altitudinales, relieves, microclimas, flora, fauna y cuencas hidrográficas, lo que le permite gozar de una gran biodiversidad (Pulgar, 1981). Este factor permite que el país cultive y exporte una gran variedad de productos agropecuarios; en cuanto a los productos de exportación tradicional agrícola, el café ocupa el primer lugar, tanto por su volumen como por su valor (INEI, 2012).

Los países que han logrado desarrollarse en los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional; atendiendo a ello, a partir de la década de los noventa, el Perú negoció una serie de mecanismos de integración económica y hoy cuenta con acuerdos comerciales suscritos con EE.UU., la UE, Japón, Canadá, China y Singapur, entre otros. Con estos acuerdos los países se conceden preferencias arancelarias mutuas, reducen barreras no arancelarias, incorporan temas de acceso a nuevos mercados y desarrollan otros aspectos relacionados con el comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

El Perú es parte también de la OMC, está insertado en importantes bloques comerciales como la CAN y la Alianza del Pacífico (MINCETUR, 2017). Ha suscrito convenios impositivos internacionales para evitar la doble tributación o imposición internacional con Chile, Canadá, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017) y forma parte del programa país de la OCDE, por lo que participa de manera activa en muchos de sus comités, especialmente en los concernientes a las áreas de crecimiento económico, gobernanza pública, transparencia y lucha contra la corrupción, capital humano y productividad y medio ambiente (OCDE, 2017).

En cuanto al clima para hacer negocios, el Perú logró el puesto 54 de 189 países en el ranking *Doing Business* 2017, elaborado por el Word Bank Group (2017), ubicándose a nivel regional por debajo de México y Colombia, pero mejor posicionado que Chile, Panamá y Argentina; no obstante, debe considerarse que ha retrocedido 4 y 19 puestos en relación con las mediciones de los años previos, 2016 y 2015, en las que ocupó los puestos 50 y 35, respectivamente.

Finalmente, el Foro Económico Mundial (WEF, 2009) sostuvo que los países más competitivos son los más prósperos y agregó que la innovación, la educación superior, la preparación tecnológica y las vías de comunicación son directamente proporcionales a su prosperidad, por lo que el país debe trabajar en desarrollar estos factores.

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

El MINCETUR (2017) indicó que el reducido tamaño del mercado local ofrece escasas oportunidades de negocio y, por ende, de creación de empleos, por lo que es necesario promover la integración comercial como mecanismo de ampliación de mercados; de allí que el país haya suscrito importantes acuerdos comerciales con sus principales socios estratégicos, como EE.UU. y países de la región Asia-Pacífico.

A partir de la primera mitad del siglo XX se originó una tendencia hacia el consumo de los productos orgánicos, especialmente en Alemania e Inglaterra, interés que se ha expandido por todo el mundo y se viene incrementando significativamente durante el presente siglo. Esta preferencia está influenciada por el fortalecimiento de la conciencia ambiental, la preocupación por los daños que ocasionan los agroquímicos sobre la salud humana, por consideraciones sociales sobre las comunidades rurales y por la protección de las perspectivas de vida de las futuras generaciones (Arriaga, 2014).

A nivel mundial, en el año 2010 se vendieron productos orgánicos por un valor de US\$ 55,000 millones, lo que representó un crecimiento de 5% en relación con el año anterior, mientras que la venta de alimentos creció en un 2%. Pese a que en la mayoría de los casos su costo de producción sobrepasa el de un producto tradicional, las cifras demuestran que el consumidor está dispuesto a pagar un adicional por ellos. Los principales consumidores de estos productos se localizan en Alemania, EE.UU., el Reino Unido, Francia, Italia, Suiza y Suecia, y determinados países asiáticos, especialmente Japón. América Latina es calificada como exportadora más que consumidora (Willer & Yussefi, 2006).

Aproximadamente 30 millones de hectáreas se emplean en el mundo para la producción orgánica, según los más recientes datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); Australia ocupa el primer lugar con cerca de 12 millones de hectáreas, seguida de Europa con más de siete, que no llegan a cubrir su demanda, y América Latina con casi cinco, por lo que a esta última se le reconoce como una zona exportadora antes que consumidora (Muñoz, 2011).

A pesar del crecimiento de los mercados, uno de los principales problemas es la falta de sistemas estandarizados y de reconocimiento de acreditaciones a nivel mundial, lo que obliga al vendedor a certificarse con diferentes agencias, dependiendo del destino de sus productos. Este inconveniente requiere de atención inmediata, aunque debe considerarse que ya se están realizando esfuerzos en ese sentido (Arze, 2017).

Lo expuesto resulta totalmente aplicable al café, debiendo considerarse que la demanda mundial de café orgánico certificado sobrepasa su oferta y se seguirá incrementando en el corto plazo. En 2014 el Perú fue desplazado como primer exportador de café orgánico por México, pero ocupa el primer lugar en exportación de café especial bajo el sello de *fair trade* —comercio justo—, abarcando el 25% de este nicho de mercado (“*Minagri: Perú*”, 2015). Cabe agregar que el INEI (2012) indicó que a nivel mundial el café es el segundo producto de exportación, precedido únicamente por los hidrocarburos, y en el Perú sirve de sustento a 223 mil familias de pequeños productores, distribuidas en 338 distritos rurales, 68 provincias y 17 regiones, y genera más de 54 millones de jornales directos y cinco millones de jornales indirectos en la cadena productiva. El café peruano se exporta a 48 países, liderados por EE.UU., Alemania y Bélgica (“*Minagri: Perú*”, 2015).

En cuanto al consumo nacional, se observa que solo se consume 500 gramos por persona en el país, cantidad inferior a la de países como Brasil, donde se consume seis kilogramos; es por ello que Sierra Exportadora ha emprendido una campaña de promoción

para incrementar el consumo nacional de café a fin de beneficiar directamente a los caficultores (*“Arequipa: campaña”*, 2015).

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

La estrategia para incentivar la inversión privada en el Perú empezó a inicios de los noventa con la reducción de la participación del Estado, la libre participación del sector privado, la apertura del mercado, la libertad de comercio exterior e interior, la libre tenencia y convertibilidad de divisas, así como la eliminación de monopolios o restricciones en la producción y comercialización de bienes y prestación de servicios. A la vez, el Estado ha demostrado una política de apertura comercial a fin de garantizar las mejores condiciones de acceso para las exportaciones del país (Decreto Legislativo N° 668, 1991).

En relación con la influencia del entorno, al interior del país se observan diferencias en el nivel de desarrollo económico, social, educativo y de oportunidades entre las tres regiones naturales, evidenciándose la supremacía de la costa, seguida de la selva. En la economía nacional, las pequeñas y microempresas cumplen un papel fundamental en la dinámica del mercado y conforman un estrato muy importante en la estructura productiva del país puesto que representan el 99.5 % del total de empresas del país, son responsables del 49% de la producción nacional, concentran el 66% de empleos y el 88% de los empleos privados, representan más del 98% del número total de empresas operando en los sectores agropecuarios, comercio y servicios (Arbulú y Otoyá, 2006).

En la industria del café, los productores de café orgánico, lejos de competir entre ellos, se han unido en cooperativas y en 1993 crearon la Junta Nacional del Café como gremio representativo (*“Caficultores: deben prepararse”*, 2016). Las cooperativas desarrollan una comercialización con ventajas para sus asociados o clientes y en algunos casos les brindan servicios como asistencia técnica, créditos, supervisión permanente, entre otros, para asegurar la producción y calidad de café. La comercialización bajo este sistema se da de

manera directa del productor al comprador, beneficiando a los pequeños y medianos productores integrados como socios (MINAGRI, 2003). Adicionalmente, existe el Comité de Promoción de Cafés Especiales, integrado por el MINAGRI, la Asociación de Exportadores (ADEX), la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la Junta Nacional del Café, la Cámara de Café y Cacao y PromPerú, así como cooperativas y empresas privadas del sector (“Perú destacará” 2017).

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

Los partidos políticos, los gremios empresariales y las asociaciones privadas también influyen en el desarrollo de un país, región, ciudad o empresa; incentivando y apoyando determinadas obras o proyectos o mostrándose en contra de ellos. A la vez, se debe mencionar a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que brindan apoyo al Estado o a las empresas; sin embargo, algunas siguen determinadas tendencias que incentivan el desarrollo de ciertas actividades como la preservación de la ecología y el medio ambiente, que en algunos casos influye en la instalación de proyectos empresariales.

Como sectores relacionados, se puede citar a transportes y comunicaciones, de vital importancia para poder conectar el país con el mundo, así como a las regiones, provincias y ciudades entre ellas; el sector educación, necesario para el desarrollo del país, por lo que el gobierno ha implementado reformas integrales en busca de un mejor nivel educativo. Sin embargo, como ya se ha señalado, estos sectores requieren de mayor atención por parte de todos los sectores del gobierno.

Finalmente, en el Índice de Percepción de la Corrupción que publica Transparencia Internacional, en 2016 el Perú ocupó la posición 101 de 176 países, mientras que en 2011 se ubicó en el puesto 80 y en 2006, en el 70. Ello muestra un descenso constante debido a que sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público. Los últimos

escándalos de la empresa brasilera Odebrecht hacen pensar que en la próxima medición el Perú ocupará un lugar menos favorable (Transparencia Internacional, 2017).

### **3.2.5 Influencia del análisis en la organización**

A partir de los noventa, el Perú ha impulsado la libertad de comercio y el libre mercado, logrando posicionarse como un buen lugar para invertir; se ha insertado en el comercio mundial gracias a los tratados de libre comercio y acuerdos internacionales. Por sus características geográficas cuenta con condiciones favorables para la industria agropecuaria, que debe dirigirse principalmente al mercado internacional. Atendiendo a lo expuesto, se demuestra que el Perú es un país con grandes oportunidades para lograr un crecimiento sostenido. No obstante lo señalado, existen aspectos en los que se debe seguir trabajando e incidiendo con mayor determinación, tales como ciencia y tecnología, infraestructura vial, servicios públicos y seguridad. Finalmente, se considera relevante que el país cuente con un plan nacional a largo plazo que guíe su accionar, dé confianza e incentive la inversión.

Lo antes expuesto también resulta aplicable a Jaén: la libertad de comercio permite a las empresas operar en condiciones del mercado; los TLCs con EE.UU., la UE, Japón, entre otros, han favorecido la exportación del café tradicional y de los especiales; precisamente por las condiciones de altitud y clima Jaén tiene una posición privilegiada para la siembra de café y por su ubicación geográfica es el *hub* del café en la zona norte del país. Adicionalmente, se aprecia que los productores de café se han integrado en asociaciones o cooperativas y han formado un gremio que los representa a nivel nacional e internacional. No obstante, Quispe (2012) indicó que Jaén requiere del trabajo de las autoridades municipales, bajo el decidido apoyo del gobierno central y regional, así como de la participación integrada de la sociedad y las empresas.

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

El análisis PESTE desarrolla una evaluación de los factores externos a la región, de manera de generar una idea de la situación actual del mercado circundante. Evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos para dar un escenario más claro del sector.

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

El Estado peruano es unitario, representativo y con división de poderes —Legislativo, Ejecutivo y Judicial—; en el plano político es una democracia presidencial, cuyo presidente es elegido por sufragio directo para un período de cinco años sin posibilidad de reelección inmediata; administrativamente se divide en 25 regiones, 193 provincias y 1,874 distritos. El gobierno central aprueba la política y planes nacionales, que deben ser observados por todas la regiones y provincias; para tal efecto se cuenta con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), organismo técnico encargado de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del gobierno; como tal es el responsable de diseñar el país en las próximas décadas, considerando las opciones estratégicas, la situación presente y las posibilidades del futuro (Decreto Legislativo N° 1088, 2008).

Las regiones tienen como tareas, entre otras, las de diseñar las políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa; organizar y ejecutar los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarios para la gestión regional; e, incentivar y apoyar las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientadas a impulsar el desarrollo de los recursos regionales. Entre sus ingresos cuenta con las asignaciones y transferencias específicas para su funcionamiento que se establezcan en la Ley Anual de Presupuesto; los tributos creados por ley a su favor; los recursos asignados del Fondo de Compensación



Regional (FONCOR) y del canon; el producto de sus operaciones financieras y las de crédito interno; y sus ingresos propios y otros que determine la ley (Ley 27867, 2002).

Por su parte, los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades. Estos gobiernos tienen a su cargo la promoción del desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, mediante planes de desarrollo económico local; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

Son rentas de los gobiernos locales: (a) los tributos creados por ley a su favor, (b) las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por su Concejo Municipal, (c) los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (d) las asignaciones y transferencias presupuestales del gobierno nacional, (e) los recursos asignados por concepto de canon y renta de aduana, (f) las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, (g) los recursos provenientes de sus operaciones de endeudamiento, (h) los recursos derivados de la concesión de sus bienes inmuebles y los nuevos proyectos, obras o servicios entregados en concesión; entre otros (Ley 27972, 2003).

Algunos de los problemas que vienen afectando a la gestión pública son: (a) la escasez de recursos públicos, (b) la baja capacidad de recaudación, (c) la ausencia de carrera pública y la corrupción. En general, todos ellos conllevan una gran debilidad institucional, un marcado centralismo, la ausencia de controles institucionales eficientes y una escasa representación política en función de los intereses sociales.

Aunque, como ya se ha señalado, el Perú viene siendo uno de los países de Latinoamérica con mayor tasa de crecimiento económico, existe aún un problema de

distribución de la riqueza. Boyd (2012) indicó que “el Perú está en auge, sin embargo, los pobres nunca lo sabrán”. La desigualdad en el Perú no podría entenderse por completo sin tener que volver a la historia del país. La sociedad inca, en los orígenes del Perú, se construyó sobre bases altamente jerárquicas (Low, 2012). Cuando el colonizador español llegó en el siglo XVI, la marginación de los indígenas aumentó incluso más, marcando una tendencia que continuó hasta lo que se conoce actualmente. En los últimos años, el crecimiento económico ayudó a mejorar esta situación y contribuyó a disminuir la tasa de pobreza de 50% a 30% en un periodo de ocho años (Low, 2012). A pesar de estas mejoras, existe aún desigualdad en la distribución de la riqueza. De acuerdo con el informe del INEI (2016), el coeficiente de Gini, índice que mide el grado de distribución de la riqueza, donde el valor 0 indica que no hay desigualdad y el valor 1, que existe total desigualdad, fue de 0.35 a nivel nacional en el año 2015, 0.32 en el área urbana y 0.30 en el área rural.

A pesar de que el gobierno busca maneras de recuperar fondos para financiar inversiones y programas sociales para aliviar la pobreza y estrechar la brecha de desigualdad, no ha sido fácil de lograr. Por ejemplo, en el año 2011, el gobierno aumentó las deducciones fiscales de las industrias extractivas, pero solo recaudió aproximadamente S/ 1,000 millones, lo que equivale a menos del 0.15% del PBI del país (Boyd, 2012).

Desde otra perspectiva se aprecia la corrupción, que ya se percibía con un alto nivel de incidencia, pero ha quedado en total evidencia con el caso Odebrecht (“*Odebrecht reconoció*”, 2016). A fin de comprender la magnitud e incidencia negativa de esta práctica, Yong, presidente del Grupo del Banco Mundial, indicó que la corrupción es el peor enemigo público y el mayor obstáculo para que las empresas operen y crezcan en América Latina, superando incluso a la propia criminalidad (“La corrupción”, 2013).

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Actualmente, el país está considerado como uno de las principales economías emergentes del mundo; en la última década destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5.9% en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diversos ámbitos convergieron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación. Como resultado de ello, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos contribuyó a la reducción de los índices de pobreza. La pobreza moderada —cuatro dólares diarios en paridad del poder adquisitivo (PPA) de 2005— cayó del 43% de la población en el año 2004 al 20% en el año 2014. La pobreza extrema —dos dólares y medio diarios en PPA de 2005— bajó del 27% al 9% en el mismo periodo (BCRP, 2016).

El PBI tuvo una leve recuperación, llegando a 3.3% en el año 2015, después de haber registrado un 2.4% el año precedente, el más bajo en los últimos seis años. Las inversiones siguieron contrayéndose debido a una situación económica externa menos favorable y a la lentitud en la ejecución de proyectos de infraestructura a nivel local. El consumo privado se desaceleró como consecuencia de un deterioro de las condiciones del mercado laboral. La inflación general, después de llegar a un punto máximo de 4.6% a principios del año, disminuyó a 2.9% en agosto de 2016, justo por debajo del límite superior del rango meta. La reducción de la inflación se debió a una menor presión por depreciación de la moneda nacional y a la normalización de las condiciones del clima, que ejercieron presión sobre los precios de los alimentos en los meses anteriores. Carreño (2016) indicó que el gobierno central ha implementado durante el año 2016 diferentes políticas para flexibilizar la inversión pública. En los próximos dos o tres años se espera que el inicio de la fase de producción de

los proyectos mineros a gran escala y la mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura que refuercen el incremento de la demanda agregada.

Para el año 2017 se prevé un crecimiento de 4.3% respecto del 4.1% del año 2016, el cual está basado en el supuesto del aumento del precio de los minerales, como el cobre, y en la recuperación del gasto público y de los consumidores. De otro lado, en los años 2016 y 2017 el país ha sido calificado como uno de los que presenta menor riesgo país en Latinoamérica, precedido únicamente, y muy de cerca, de Chile. El riesgo país se estima el riesgo político y la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales (“*FMI elevó*”, 2017).

La moneda del Perú es el sol, calificada como una de las menos volátiles a nivel mundial y que ha sabido mantenerse firme frente a las oscilaciones de los mercados. El país tiene un régimen cambiario de libre flotación. Cabe indicar que a inicios del año 2017, el tipo de cambio por un dólar real era de 3.39. En el frente externo, los principales factores que pueden impactar en el crecimiento económico son: (a) la caída de los precios de las materias primas, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial y (b) un eventual período de volatilidad financiera, asociado al alza esperada de las tasas de interés en EE.UU. De otro lado, en el frente interno, las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables debido a los siguientes factores: (a) la inestabilidad política, debido a que el gobierno actual enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición, (b) el impacto del fenómeno de El Niño en la economía real y (c) el hecho de que un gran porcentaje de la población sea vulnerable a los choques o remezones y podría volver a caer en la pobreza (BCRP, 2016).

En adelante, para reducir esta dependencia y lograr un crecimiento alto y equitativo, sostenible a mediano y largo plazo, se requerirá de reformas políticas internas que expandan el acceso a servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos y generen mejoras en la

productividad de todos los sectores económicos, lo que incrementaría el acceso de los trabajadores a empleos de mejor calidad, reduciendo con ello la informalidad.

La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU) indicó que el sector agrario representa únicamente el 1% del PBI nacional, pero emplea a más del 25% de la población económicamente activa (PEA), por lo que es el sector productivo con mayor demanda de mano de obra (*“El sector agrario”*, 2013).

Conforme a las cifras dadas por el INEI, y como ya se ha indicado, el café es el producto agrícola de mayor exportación, tanto por su cantidad como por su valor (INEI, 2012). Adicionalmente, a raíz de la creciente demanda del café orgánico en el mundo, diferentes regiones del Perú han trasladado su producción hacia este tipo de café, exportándose actualmente a 48 países, por lo que se encuentra posicionado como el segundo productor mundial de café orgánico y el primero en comercio justo (*“Día del café”*, 2016). Esto se ha visto favorecido por la disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales que han permitido mejorar la competitividad (FAO, 2009).

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

El Perú se sitúa en el puesto 44 de las naciones más grandes en términos de población y está compuesto de diferentes culturas, pueblos y religiones. Los grupos étnicos más dominantes son los amerindios y los mestizos, que corresponden al 45% y 37% de la población, respectivamente. El idioma más hablado y oficial es el español, con más del 84% de la población que lo comparte. Las dos religiones más dominantes en el país son la católica, con el 81.3% de la población, y la evangélica con el 12.5% (Agencia Central de Investigación [CIA], 2016).

Con una población tan grande, el Perú presenta una población de más de siete millones de personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza. Es decir, el 24% de la población total, de los que más del 55% están ubicados en zona rurales (CIA, 2016). De

otro lado, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2011) indicó que el 45% de la población total del Perú vive en condiciones de pobreza y más del 22% está por debajo de esta línea. En relación con la distribución de la pobreza por rango de edades, señaló también que el 27% de los niños entre 0 y 5 años de edad viven en extrema pobreza y, en el caso de los niños entre 6 y 11 años de edad, el porcentaje asciende a 24%.

Asimismo, Mariluz (2015) indicó que el crecimiento se ve afectado también por los conflictos sociales, principalmente sobre los proyectos extractivos. De acuerdo con el Banco Mundial, en los próximos años el Perú enfrentará un entorno social y económico más desafiante que el de la última década. La conflictividad social, según el organismo internacional, se posiciona como uno de los riesgos más altos para el desarrollo del país, en un entorno de desaceleración económica marcada por la disminución en los precios de los *commodities*. En cuanto al terrorismo y el narcotráfico, problemas que en años anteriores han causado la pérdida de muchas vidas, siguen aún presentes en el país. El Estado continúa su esfuerzo en la reducción de los mismos mediante despliegues de operativos que puedan afrontar estos crímenes (Hurtado, 2016).

En cuanto a Cajamarca, el informe técnico sobre la evolución de la pobreza monetaria entre los años 2009 y 2015, publicado por el INEI, muestra que la región persiste con altos índices de pobreza y pobreza extrema en estos seis años: en 2010 más del 50% de su población era pobre y la situación no ha variado. En este periodo otras regiones fueron mejorando: por ejemplo, en el 2010 Amazonas tenía la misma posición que Cajamarca en situación de pobreza, pero al año siguiente se ubicó en un intervalo menor —de 30% a 49%—, mientras que Cajamarca persistía con más de 50% (Guardia, 2016).

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Porter, Sachs y McArthur (2002) indicaron que la innovación tecnológica es el motor clave del crecimiento económico a largo plazo. La innovación tecnológica es importante para

el crecimiento de cualquier economía y el Perú no es una excepción. Sin embargo, la inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central aún es escasa, ocupando el último puesto en innovación entre los países de la Alianza del Pacífico.

Además, la I + D desempeña un papel vital para el avance tecnológico y científico. Cuanto mayor sea la inversión en I + D, existirá mayor probabilidad de impulsar innovaciones tecnológicas.

El Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (CNC, 2013) identificó las siguientes ventajas competitivas que favorecen el desarrollo del clúster del Café del Norte:

(a) la especialización en la producción de cafés especiales con sello como *rainforest* o en femenino, (b) la posición del Perú como el mayor productor de cafés especiales a nivel mundial, superando incluso a competidores como Brasil o Colombia, (c) el buen posicionamiento y reconocimiento del café del norte por el consumidor de los cafés especiales y (d) el hecho de que el 70% de la producción se realice en altura, lo que permite producciones de café arábica, el más fino y de mayor calidad a nivel internacional. No obstante las ventajas indicadas, persiste el problema de las plagas. En Cusco, por ejemplo, ante su presencia en los cultivos de café, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), realizó el seguimiento a 1,148 hectáreas de cultivos de café mediante acciones de control de roya amarilla, broca y otras plagas priorizadas (“*Senasa atendió*”, 2016).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

**Localización geográfica.** La ubicación geográfica de un negocio es un factor muy importante que puede afectar su desempeño, positiva o negativamente. Perú está ubicado en el oeste de América del Sur y tiene fronteras con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Los países vecinos están entre los países más grandes de América del Sur. El hecho de que el Perú tenga a estas naciones como vecinas puede traducirse en mayores oportunidades, pero también en más competencia.

La capital del Perú es Lima. Las principales ciudades se caracterizan por una infraestructura más desarrollada, mejores carreteras, acceso a la información, entre otros.

**Clima y tiempo.** El Perú cuenta con diversos microclimas que no llegan a extremos de calor o frío. No obstante ello, en el año 2009 se registraron condiciones meteorológicas extremas, muriendo cerca de 250 niños menores de cinco años, producto de la ola de frío. Si bien no es una ocurrencia normal o frecuente, es necesario estar constantemente al tanto de las condiciones climáticas que afectan las operaciones de una organización en particular. Durante el año 2016, los noticieros dieron cuenta de una seguidilla de incendios forestales desatados en diferentes provincias de la sierra del país, tales como: (a) La Libertad, (b) Lambayeque, (c) Huancavelica, (d) Cajamarca y (e) Ayacucho. A raíz de estos incidentes, cientos de hectáreas de pastizales y bosques secos fueron arrasados y, con ellos, la fauna y flora del lugar, dejando cuantiosas pérdidas materiales, humanas y un severo daño medioambiental que se debe revertir (Enriquez, 2016).

**Contaminación.** La contaminación ambiental se ha convertido lentamente en una gran preocupación en el mundo en general. Existen varios tipos de contaminación: (a) del aire, (b) de tierras y (c) del mar, e incluso de residuos sólidos. Ello afecta negativamente a diversos planos, siendo el principal de ellos, la salud de los residentes del país.

**Leyes y regulaciones gubernamentales.** El gobierno de cualquier país tiene papeles importantes que desempeñar en términos de cuestiones ambientales en la economía. Las leyes y reglamentos pueden ayudar al medio ambiente o ponerlo en riesgo. El medio ambiente debe estar protegido en todo momento y las leyes pueden fomentar su protección o desalentarla. Hoy en día no es inusual ver a los gobiernos relajar sus leyes de protección ambiental con el fin de atraer la inversión extranjera y el Perú no es la excepción.

En el año 2014, Perú se convirtió en titular cuando flexibilizó sus leyes de protección ambiental. Hance (2014) indicó que, en un esfuerzo por poner en marcha la inversión en



minería y combustibles fósiles, el Perú ha aprobado una ley que revierte muchas de sus protecciones ambientales, lo que es de preocupación de los ambientalistas, no solo por su impacto en el país, sino también por el efecto de dicha medida en la próxima cumbre del clima de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

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

La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) cuenta con 10 factores determinantes de éxito: seis corresponden a las oportunidades y cinco, a las amenazas. El valor resultante, mostrado en la Tabla 7, representa una pobre respuesta a las condiciones actuales.

### **3.5. La Provincia de Jaén y sus Competidores**

El modelo que se utilizará para analizar la estructura y la industria en la que Jaén compite es el de las cinco fuerzas de Porter, que considera los siguientes factores: (a) ingreso potencial de nuevos competidores, (b) desarrollo potencial de productos sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores frente al Estado peruano varía dependiendo del producto o servicio. Existen algunos proveedores que tienen elevado poder de negociación debido a que son únicos en el mercado, como por ejemplo, el caso de empresas que brindan servicios básicos como agua, luz y teléfono, esenciales para la población. Existen otros recursos básicos, como los alimentos, que son provistos por pequeños proveedores sin poder de negociación. En el caso de la seguridad ciudadana y la educación, estos son dotados por el Estado, por lo que no existe dependencia sobre los proveedores de empresas privadas. De otro lado, de acuerdo con el censo del año 2007, el servicio de telecomunicaciones llegó a los hogares cajamarquinos con grandes brechas: el

7.1% cuenta con teléfono fijo, el 20.3% tiene acceso a telefonía celular, el 2.5 % usa televisión con cable y el 1.6% está conectado a Internet. Las cifras regionales están muy por debajo de las nacionales, que son 27.7%, 42.9%, 15.5% y 6.8%, respectivamente (INEI, 2009a).

Tabla 7

## Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Nro	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Crecimiento económico del Perú para los próximos 3 años.	0.09	2	0.18
2	Disponibilidad de presupuesto del gobierno central para estimular el crecimiento económico.	0.10	2	0.20
3	Demanda creciente del consumo de café orgánico a nivel mundial, incluyendo el mercado del asia, tradicionalmente consumidores de té	0.13	3	0.39
4	Incentivo para la inversión del sector privado en obras de entidades estatales: Obras por impuestos	0.11	2	0.22
5	Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad.	0.09	2	0.18
Sub total		0.52		1.17
<b>Amenazas</b>				
1	Conflictos sociales	0.09	1	0.09
2	Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central	0.08	2	0.16
3	Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático	0.10	2	0.20
4	Presencia del terrorismo, narcotráfico y corrupción	0.10	2	0.20
5	Presencia de la plaga de la roya amarilla en los cultivos	0.11	2	0.22
Sub total		0.48		0.87
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.04</b>

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto en la provincia de Jaén, dada la presencia de competidores de las diversas provincias de Cajamarca y el resto del Perú, quienes compiten por una posición respecto de los productos agroexportadores tales como el café, el cacao, plantas aromáticas, madera, miel de abeja y frutas.

La economía de la provincia de Jaén se basa en diversas actividades, siendo las principales, la agrícola y la pecuaria, ambas del sector primario, con una incipiente transformación agroindustrial. Jaén es reconocida por su producción de café, exportado al

Japón, Alemania y EE.UU.; asimismo, produce arroz, cacao, plátano, maíz amarillo y maíz amiláceo, que abastecen a los mercados regionales.

La provincia de Jaén en relación con el café se encuentra muy bien posicionada. Este es un producto de consumo internacional y sus principales mercados son EE.UU. y los países de la UE. Según la Organización Internacional del Café (ICO, 2017), la producción mundial de café va en incremento en los últimos años. La producción en lo que va del año 2016 y 2017, es de 153,9 millones de sacos, lo cual es considerado por dicha organización, un récord, siendo la producción de café arábico un 10.2% más alta que el periodo 2015-2016.

Jaén cuenta con una ventaja diferencial respecto de otras provincias de Cajamarca, dado que representa la conexión obligatoria entre San Ignacio y Chiclayo, vía la carretera de penetración Olmos-Corral Quemado, y se encuentra en la ruta del corredor bioceánico nororiental con el potencial que implica estar ubicado en el IV Eje Vial. Así, se integra en un circuito productivo comercial con la costa y la selva del país, a pesar de que su organización espacial está fragmentada y con sus distritos aislados por su accidentada geografía. Jaén, capital de la provincia, es una bisagra de atracción e integración con la economía regional, nacional e internacional, fundamentalmente por la producción agroexportadora de café, cacao y potencialmente de plantas aromáticas, madera, miel de abeja y frutas.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

El poder de los sustitutos es alto ya que existen productos que podrían restarle competitividad al café. El cacao es uno de ellos, insumo principal en la fabricación de chocolate y derivados, cuya producción mundial es reconocida. Los principales productores de cacao son Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador y Malasia. Sin embargo, su industrialización se efectúa en Europa, Norteamérica, Japón y Singapur. Tradicionalmente los países productores cubrían cerca del 82% de la demanda mundial. Este ya no es el caso puesto que Brasil y Malasia, por el crecimiento industrializado

y la expansión de su mercado interno, han mostrado una reducción de sus exportaciones en los últimos ocho años, cercanos al 72%. El consumo de cacao en Perú es bajo: la industria local demanda el 13.8% y el consumo doméstico es de 18%. La perspectiva del negocio del producto es hacia el mercado externo. Jaén es productor de cacao, aunque en menor proporción, pero representa uno de los dos productos en la cartera de productos estratégicos para exportación, dado que la demanda de los países consumidores ha mantenido una tendencia ascendente y el clima seco en los países exportadores aumentó los rendimientos de sus cosechas, principalmente en los países africanos.

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

En el sector agrícola, el ingreso potencial de nuevos competidores es bajo desde países del exterior debido a que Jaén produce bienes gracias a las bondades del clima de la zona. No obstante, existe el riesgo del ingreso de nuevos competidores de regiones vecinas. La fertilidad de los suelos, el clima, las extensas áreas de bosque y pastizales y la existencia de dos áreas biogeográficas diferenciadas —los Andes y la yunga tropical—, permiten la elaboración de una gran diversidad de productos.

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

Giovannucci, Liu y Byers (2007) indicaron que los principales países que producen de forma certificada el café orgánico son: Perú, Brasil, México, Colombia, Etiopía, Uganda, Papúa Nueva Guinea, Indonesia e India.

En este sentido, Benites (2015) indicó que el principal competidor de Perú en la producción y exportación de café orgánico es México. Su producción está concentrada en los estados de Chiapas, Puebla, Veracruz y Oaxaca, que representan en conjunto el 91% de la producción, el 82% de la superficie y el 80% del número de productores. Gomez Crespo (2001) indicó que en México la caficultura se considera como una actividad estratégica fundamental debido a que permite la integración de cadenas productivas, la generación de

divisas y empleos, el modo de subsistencia de muchos pequeños productores y de alrededor de 30 grupos indígenas y, de forma reciente, de enorme relevancia ecológica, pues más del 90% de la superficie cultivada con café se encuentra bajo sombra diversificada, que contribuye a conservar biodiversidad y como proveedor de vitales servicios ambientales a la sociedad. A pesar de su relevancia, el sector cafetalero ha estado inmerso en las recurrentes crisis por la caída de los precios en el mercado internacional. En ese sentido, el café orgánico y de comercio justo son alternativas para poder seguir aprovechando el café como eje de desarrollo comunitario y regional. En México durante el periodo 1997-98 existían 45 empresas exportadoras de café orgánico que produjeron cerca de 230 mil sacos. Se estima que a la caficultura orgánica se destinan unas 12,000 hectáreas y los rendimientos de producción se encuentran entre 12 y 25 quintales por hectárea.

Luego de México y Perú, los principales productores y exportadores de café orgánico se encuentran en Brasil, Etiopía y Centroamérica. “*Honduras tendrá cosecha*” (2013) señaló que, según la ICO, entre los principales productores de café orgánico en el mundo, aparte de México y Perú, están Honduras, que registró exportaciones en el periodo 2011-2012 de 303,206 sacos; Etiopía, con 158,252 sacos; y, Nicaragua, con 100,913 sacos.

De otro lado, Benites (2016) indicó que el Perú es un referente a nivel mundial de cafés especiales, siendo el segundo productor y exportador mundial de café orgánico, además de ser el principal abastecedor de EE.UU. de café especial bajo el sello de *fair trade*, abarcando el 25% del nicho de mercado. Asimismo, señaló que en el Perú se cultiva alrededor de 90 mil hectáreas certificadas de café orgánico, siendo las principales zonas productoras de cafés de muy buena calidad: Puno, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Pasco, Junín y Cusco.

### 3.6. Jaén y sus Referentes

La provincia tiene interesantes referentes a nivel mundial que ayudan a delinear el camino de éxito que se desea para Jaén. Uno de estos referentes es Alberta, en Canadá, que se encuentra entre los 60 y 49 grados latitud norte, a lo largo de la frontera entre Canadá y los EE.UU. y abarca 661,185 kms<sup>2</sup>. Está caracterizada por la riqueza de sus paisajes, fértiles suelos, ricos bosques y recursos energéticos representados por el petróleo, industria que le ha valido un importante y rápido crecimiento económico.

Alberta tiene uno de los mejores sistemas de educación del mundo, surtiendo a los estudiantes de todas las herramientas que necesitan para lograr su máximo potencial. La inversión en escuelas, universidades, colegios e institutos técnicos está aumentando, manteniendo la educación de Alberta asequible y con la más alta calidad. Asimismo, todos los habitantes de Alberta tienen acceso a los mejores servicios médicos disponibles. Investigación de vanguardia, tecnología y habilidades clínicas contribuyen a mantener un sofisticado ambiente de atención de la salud en Alberta. Desde 2005, el empleo de Alberta ha crecido un promedio de 48,000 nuevos trabajos por año: una tasa de crecimiento de 2.4% por año. La tasa promedio de desempleo de la provincia en 2015 fue la tercera más baja de Canadá, con un 6.0%. Alberta es la líder de todas las provincias en crecimiento económico durante los últimos 20 años, con un crecimiento promedio anual del PBI del 3.2%.

Los habitantes de Alberta disfrutan de una muy alta calidad de vida, incluyendo los impuestos más bajos en Canadá, tienen los mayores ingresos disponibles en el país, la tasa de desempleo más baja y un patio grande y hermoso para disfrutar durante todo el año. Por eso se considera que Alberta es un lugar ideal para vivir, trabajar y hacer negocios (Versus.com, 2017).

Otra región considerada como referente es Melbourne, en Australia. Kronfeld (2015) señaló que Melbourne es la mejor ciudad para vivir del mundo ya que tiene lo bueno de las

grandes ciudades, pero no sufre lo malo de ser una de ellas. Está situada en la costa sureste de Australia y es capital del estado de Victoria. Cuenta con tan solo 71,380 habitantes, a pesar de recibir ciudadanos de 233 países, que hablan más de 180 idiomas y dialectos y practican 116 confesiones religiosas. El reporte de la revista *The Economist* evaluó con puntaje perfecto las categorías de salud, educación, deporte e infraestructura de Melbourne, mientras que los aspectos referidos a la estabilidad, cultura y medioambiente también se encuentran en niveles óptimos (Kronfeld, 2015). Melbourne es reconocida por su nivel educativo y es cuarta en el ranking mundial de ciudades universitarias en 2012, alberga a más de 26,300 extranjeros que llegan por estudios terciarios. La ciudad aloja la universidad más grande de Australia y la mayor cantidad de instituciones educativas del país. De otro lado, sus tasas de desempleo son bastante bajas con excelentes oportunidades de empleo; además de un crecimiento económico general con un PBI de AUSS\$ 356.20 billones (Versus.com, 2017).

El ideal es que Jaén sea una provincia con un nivel de educación óptimo, en donde todos los habitantes compartan la convicción de contribuir al desarrollo de la provincia y el interés de continuar potenciando el clúster de café orgánico Brasil-Perú impulsado, principalmente, por el alto grado de conocimiento y profesionalismo que ha adoptado Jaén en sus procesos de producción de café orgánico y la ubicación estratégica del Perú para la exportación del producto a países de Europa, EE.UU. y países asiáticos. Se proyecta que Jaén albergue a las empresas más importantes del sector cafetalero orgánico de Sudamérica. Esto se sustenta sobre la base de la alianza estratégica firmada entre Perú y Brasil, que apunta a fomentar las inversiones y las relaciones comerciales entre ambos países. Brasil apoyará al Perú como socio industrial y tecnológico y Perú ofrecerá al comercio brasileño un mejor acceso a los mercados de la región Asia-Pacífico (*Vista de Dilma*, 2013). En conclusión, Jaén podría alcanzar niveles óptimos económicos y sociales gracias al constante apoyo de países como Brasil para potenciar la provincia.

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

La finalidad de la MPC es la de poder determinar la posición de la organización respecto del resto de competidores del mismo sector para que, a partir dicha información, se puedan establecer estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial. En el contexto regional, para elaborar esta matriz, la elección de las regiones se da en función de los principales competidores de la provincia de Jaén en el sector agrícola, principalmente café orgánico (D'Alessio, 2016).

Las provincias de Chiapas en México, Minas Gerais en Brasil, Boaco en Nicaragua y San Pedro de Sula en Honduras han sido seleccionadas como competidores de la provincia de Jaén por presentar similares condiciones de ubicación, cultura, clima y producción y exportación de café orgánico. Según el análisis efectuado, tal como se observa en la Tabla 8, la MPC de Jaén tiene un valor de 2.73, que la ubica por encima de Boaco y San Pedro de Sula, pero por debajo de Chiapas y Minas Gerais, que registran valores de 3.00 y 3.11, respectivamente. Los resultados obtenidos obedecen principalmente a las siguientes razones: (a) ) la especialización del personal dedicado a esa actividad, (b) la baja innovación y desarrollo tecnológico y (c) la mínima inversión privada en la región.

La MPR tiene como objetivo comparar a Jaén con otras localidades a nivel internacional que sean tomadas como referentes para convertir a Jaén en una de las principales provincias del Perú. En este caso, se han elegido las ciudades de Alberta, en Canadá, y Melbourne, en Australia. Las ciudades elegidas son referentes mundiales y alcanzan un nivel considerablemente superior en los factores claves de éxito. Este análisis tiene por objeto conocer los puntos críticos a mejorar. Como se aprecia en la Tabla 9, la MPR de Jaén tiene un valor de 2.73, ubicándose detrás de sus referentes debido principalmente a las siguientes razones: (a) especialización del recurso humano, (b) innovación y desarrollo



tecnológico, (c) mínima inversión privada en la región y (d) infraestructura educativa y salud de calidad.

### 3.8. Conclusiones

De acuerdo al análisis externo, se observan condiciones favorables para incrementar las ventas del café orgánico certificado en Jaén. Estas condiciones se generan a partir de la creciente demanda potencial a nivel mundial del café orgánico, en especial la encontrada en Asia donde los gustos del consumidor están migrando. Aquellos que consumían té en Asia ahora están optando por el café. Sin embargo, hay que tomar en cuenta las condiciones desfavorables para este crecimiento, como lo es la presencia de la plaga de la roya amarilla. Su inmunidad ante los remedios existentes puede representar una pérdida en los cultivos actuales.



Tabla 8

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Jaén (Perú)		Chiapas (México)		Minas Gerais (Brasil)		Boaco (Nicaragua)		San Pedro de Sula (Honduras)		
	Peso	Valor Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1. Interconexión e Infraestructura vial	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	2	0.36
2. Especialización del recurso humano	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	2	0.36	2	0.36
3. Infraestructura educativa y salud de calidad	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
4. Alta inversión privada en la región	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40
5. Óptimas condiciones de suelo y clima	0.22	4	0.88	3	0.66	3	0.66	3	0.66	3	0.66
6. Innovación y desarrollo tecnológico de primer nivel	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.51</b>		<b>3.00</b>		<b>3.11</b>		<b>2.51</b>		<b>2.22</b>

Tabla 9

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Matriz de Perfil Referencial de Jaén							
Factores clave de éxito	Peso	Jaén (Perú)		Alberta (Canada)		Melbourne (Australia)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Inteconexión e infraestructura vial	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72
2. Especialización del recurso humano	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
3. Infraestructura educativa y salud de calidad	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
4. Alta inversión privada en la región	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
5. Óptimas condiciones de suelo y clima	0.22	4	0.88	3	0.66	4	0.88
6. Innovación y desarrollo tecnológico de primer nivel	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.51</b>		<b>3.78</b>		<b>4.00</b>

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El presente capítulo comprende la evaluación interna de la municipalidad y la provincia de Jaén en los aspectos funcionales que permitan determinar las fortalezas y oportunidades. Estos aspectos, de acuerdo con el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2016), son los siguientes: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones y (g) tecnología. Se visitó el local principal de la municipalidad, ubicada en la plaza de armas de Jaén, con el fin de levantar información y contrastar el plan publicado por la municipalidad con entrevistas a representantes de la misma.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

La municipalidad provincial de Jaén es la entidad encargada de gestionar con autonomía los intereses de la localidad, siendo sus funciones las siguientes: (a) planificar el desarrollo local y el ordenamiento territorial, (b) promover la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo de su jurisdicción, (c) promover y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales y (d) emitir las normas técnicas respecto de la organización del espacio físico, uso del suelo y conservación del ambiente (Ley 27972, 2003).

La municipalidad es liderada por el alcalde, quien es electo cada cuatro años. Actualmente Walter Prieto Maitre está a cargo de la alcaldía. El organigrama de la municipalidad está conformado, aparte del alcalde, por regidores municipales, nueve comités, una junta de delegados de participación vecinal, un consejo de coordinación y el comité de control interno. Adicionalmente, el Instituto Vial Provincial, el EPS – Marañón y la

Beneficencia Pública de la zona, se encuentran bajo la supervisión de la alcaldía (ver Figura 3).

Su visión es ser una municipalidad líder que promueva el desarrollo integral de la comunidad, posicionando a Jaén como una ciudad ordenada, segura, moderna, inclusiva y saludable. Asimismo, fomentar el bienestar de sus ciudadanos con servicios de vivienda, salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones (Municipalidad Provincial de Jaén, 2016).

La municipalidad cuenta con un Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado al año 2021, aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 003-2013-MPJ, resultado del trabajo conjunto entre el Estado y el sector privado. La visión del referido plan es la siguiente:

Jaén al 2021, una población con territorio ordenado, articulado, seguro. Con identidad y calidad de vida, basado en el uso sostenible de sus recursos naturales y ambientales, la gobernabilidad democrática e inclusión social trascendente; respecto a los derechos humanos, agro exportadora, ecoturística y emprendedora. (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013, p. 103)

El referido plan incluye un sistema de gestión con la finalidad de dar sostenibilidad a su desarrollo más allá de los cambios de gestión gubernamental con el fin de fortalecer las capacidades de gestión, de sostenibilidad, viabilidad política, económica, social, cultural, ambiental y técnica del desarrollo provincial, para la construcción de relaciones de confianza y respeto entre los actores clave, el desarrollo integral e inclusivo del territorio, el planeamiento participativo y territorial, y la articulación del plan con los procesos en curso y las propuestas de los diversos sectores (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

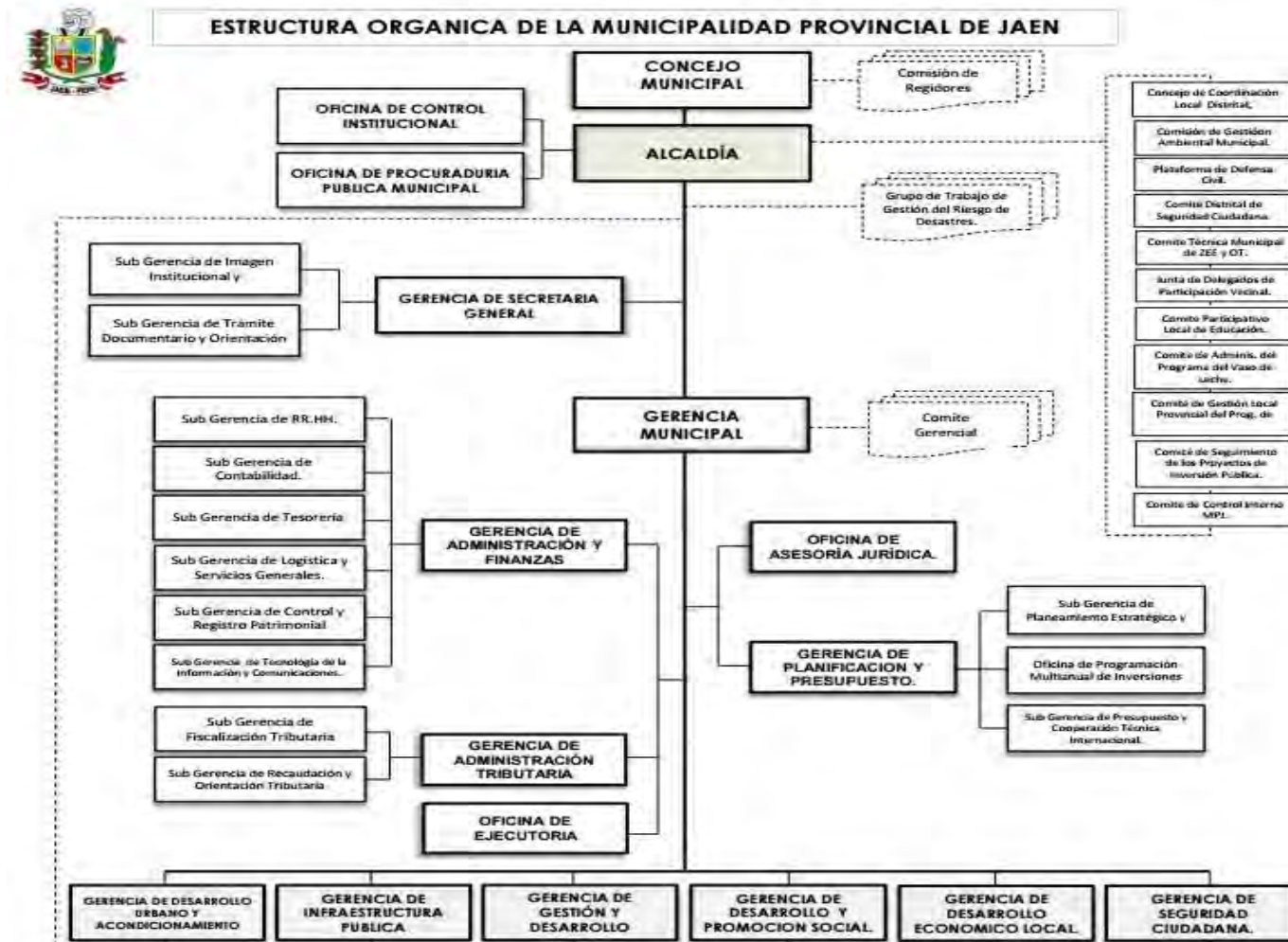


Figura 3. Organigrama de la municipalidad provincial de Jaén, 2016.

Tomado de *Estructura Orgánica*, por la Municipalidad Provincial de Jaén, 2017 ([http://www.munijaen.gob.pe/estructura\\_organica.php](http://www.munijaen.gob.pe/estructura_organica.php)).

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

Las herramientas de comunicación que utiliza la municipalidad de Jaén para difundir a la ciudadanía los aspectos de interés son: (a) reuniones con los representantes de los comités de pobladores, sostenidas cada 15 días en la municipalidad y lideradas por el alcalde, (b) notas de prensa, (c) comunicación vía redes sociales, como la página de Facebook de la municipalidad y del comité de damas, (d) prensa escrita y (e) la participación de funcionarios de dicha entidad en programas radiales de la localidad (M. Alberca, comunicación personal, 01 de agosto de 2017).



Figura 4. Municipalidad provincial de Jaén.

Para el desarrollo de las campañas de difusión respecto de temas específicos como el turismo se efectúan coordinaciones con entidades privadas, con la finalidad de fomentar el turismo en la zona. Así, por ejemplo, en el presente año se ha colocado una sección de información dentro de la municipalidad, la primera de Jaén, en la que se informa a la ciudadanía respecto de los lugares turísticos que surgen alrededor de la producción del café (M. Alberca, comunicación personal, 01 de agosto de 2017). Adicionalmente, con la participación de la Dirección Zonal de Comercio Exterior y Turismo (DIZCETUR) de la

provincia de Jaén, la gerencia subregional del gobierno regional de Cajamarca y Prensatur, se lanzó la campaña «Por la ruta milenaria del Marañón», con la finalidad de promocionar los recursos turísticos de la provincia, con la participación de reporteros y periodistas de los principales medios de comunicación masiva del país, contando también con el patrocinio de la asociación de hoteleros de Jaén, la Unidad de Gestión Local (UGEL) y la Dirección Subregional de Salud (“Pres-tour”, 2014).

Asimismo, mediante la campaña nacional Cafetea Perú, impulsada por Sierra y Selva Exportadora, se viene promoviendo vía medios de comunicación masivos y redes sociales, el consumo de las diversas variedades de café que produce el Perú, involucrando a todos los actores del sector cafetalero a nivel nacional, realizando alianzas público-privadas con productores, catadores, tostadores, baristas, cafeterías y tiendas especializadas. La referida campaña incluye capacitaciones a los productores y, en especial, a aquellos que producen café gourmet producido en zonas de altura que, de acuerdo con lo indicado por la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA), se diferencia de otros tipos de café por tener una consistencia particular en sus características sensoriales —olor, vista y sabor—, físicas —forma, tamaño, humedad, apariencia y defectos—, prácticas culturales —recolección, lavado, secado— y en sus procesos finales —tostado, molienda y preparación. Esta campaña se ha llevado a cabo en eventos como Mistura, Expoalimentaria, Perumin y Expocafé, logrando un incremento en el consumo local de café (Ayala et al., 2016).

Los ingresos de actividades productivas en la provincia provienen principalmente de las actividades agrícolas y pecuarias, siendo la agricultura la más representativa, considerando que el 48% de su territorio es agrícola. Los principales productos, por volumen de producción e ingresos que reportan son: el café, el cacao, el arroz, el maíz, el frijol, la caña de azúcar y los frutales. La producción se realiza principalmente en los valles de Huancabamba, Huayllabamba, Quismache, Chinchipe y Chamaya. Sin embargo, aún se

presentan problemas de tierras desgastadas por falta de nutrientes, cultivos de baja rentabilidad y semillas de mala calidad genética, lo que dificulta las siembras y cosechas. Para ello el SENASA viene brindando asistencia técnica y capacitación a los agricultores. En cuanto a la actividad pecuaria, el 28% de su territorio tiene condiciones para la ganadería debido a la presencia de pastos naturales; sin embargo, al no contar con apoyo tecnológico adecuado, es únicamente una actividad de sobrevivencia (Municipalidad Provincial de Jaén, 2016).

En lo que respecta al café, siendo el Perú el octavo mayor productor del mundo, Jaén es un foco de producción nacional. Su cercanía con el puerto de Paita constituye una ventaja competitiva respecto de otras zonas del país puesto que la producción cafetalera puede ser exportada desde este puerto y no desde el puerto del Callao, permitiendo una reducción de costos y tiempo. Los productores de café se encuentran organizados en cooperativas, siendo la más grande y representativa la Cooperativa CENFROCAFE, que congrega a más de 3,000 productores de Jaén y de San Ignacio, provincia contigua, al norte de Jaén. Únicamente el 25% de los productores asociados sigue estándares de certificaciones en su producción. Cabe indicar que las certificaciones constituyen formas de garantizar el cuidado del medioambiente. Los estándares establecidos buscan que se realice un cultivo sustentable (N. Estela, comunicación personal, 2 de agosto de 2017).

En cuanto a la comercialización del café, más del 95% de la producción se destina a la exportación. Los locales de las cooperativas sirven como centros de acopio de la cosecha de los productores, sobre todo el café oro (ver Figura 5), grano que luego de ser cosechado de la planta del café ha pasado por un proceso de secado (ver Apéndice A). Este tipo de café es considerado la materia prima dentro de todo el proceso. En relación con el proceso de control de calidad, que determina el monto a pagar al productor, se realiza un muestreo de los granos de café de cada saco, para ser tostados y catados por expertos, que determinan la calidad del



café (ver Figura 6). Un café de más de 80 puntos tiene mayor oportunidad de cubrir la demanda externa, mientras que uno de 85 puntos a más es considerado café especial o gourmet. Los sacos de café oro son enviados a las plantas de Piura, en donde se tuestan para ser enviados al extranjero (R. Castro, comunicación personal, 2 de agosto de 2017).



Figura 5. Café oro.



Figura 6. Proceso de catado del café.

Si bien otra actividad con potencial en la provincia de Jaén es el turismo debido a su riqueza natural, arqueológica y paisajista, aún no se cuenta con una adecuada oferta de

servicios turísticos, por lo que, en la actualidad, la actividad económica con mayor potencial de desarrollo económico es el café. Hace menos de un año se ha colocado la primera agencia informativa de lugares para realizar turismo. De otro lado, se considera que el desarrollo del café impulsará el turismo a las fincas donde se cultiva este producto, gracias al diseño de la «Ruta del café» para generar ingresos adicionales a partir del turismo (N. Estela, comunicación personal, 2 de agosto de 2017). Jaén cuenta con ríos y riberas apropiadas para esparcimiento y con potencial para desarrollar el turismo de aventura, siempre y cuando mejore la oferta de servicios turísticos e infraestructura vial (Gálvez, 2014).

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

Por su ubicación geográfica, la provincia es el punto de conexión entre San Ignacio y Chiclayo, vía la carretera de penetración Olmos-Corral Quemado, y parte de la ruta del corredor bioceánico nororiental. Asimismo, se integra en un circuito productivo comercial con la costa y la selva del país (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013). De otra parte, Gálvez (2014) indicó que Jaén tiene conexión con la ciudad de Vilcabamba, en Ecuador, y forma parte de las áreas de influencia de la carretera IIRSA, tanto en el eje andino como en el amazónico, por medio de las carreteras Longitudinal de la Sierra e IIRSA Norte, respectivamente. Por lo tanto, es parte del circuito productivo y comercial que permite integrar la costa, sierra y selva y la región oriental del continente. El potencial económico de Jaén estará fortalecido cuando operen las siguientes tres obras de infraestructura: (a) el puerto de Paita, (b) el puerto de Yurimaguas y (c) la hidrovía amazónica. La hidrovía amazónica permitirá navegar las 24 horas del día durante todo el año por los ríos Marañón, Huallaga, Ucayali y Amazonas, lo que generará un incremento comercial de bienes y pasajeros, incluso desde el mercado brasileño. Asimismo, la conclusión del tramo 2 de la carretera Longitudinal de la Sierra permitirá unir la costa de La Libertad con Cajamarca.

Adicionalmente, la modernización del aeropuerto facilitará el desarrollo del turismo. En el año 2016 la aerolínea internacional LATAM inició vuelos diarios a Jaén. Desde 2017 se incrementó el número de viajes a dos diarios debido a la demanda de personas que llegan a Jaén, tanto pobladores como turistas. Se espera que esto favorezca el turismo de la zona, no solo de turistas nacionales, sino también de turistas extranjeros, como es el caso de los extranjeros jubilados (M. Alberca, comunicación personal, 1 de agosto de 2017), para quienes la zona norte de la selva alta resulta atractiva, como es el caso de Tarapoto y Vilcabamba, en Ecuador.



Figura 7. Planta del café.

Tanto Jaén como San Ignacio son los principales productores de café especiales, destacados por su intensidad y complejidad de sabor. Las 85 mil hectáreas de cultivos de café de ambas provincias producen más de un millón de quintales. La iniciativa denominada «Ruta del café» tiene por finalidad crear un circuito turístico que recorra un grupo de parcelas cerca de la ciudad de Jaén, en donde el turista podrá conocer acerca del proceso del café y sus diversas variedades, entre ellas, la arábica. Actualmente, la «Ruta del café» ofrece una visita

a los siguientes lugares: (a) la Finca Santa Fe, (b) la Catarata Chorro Blanco y (c) la Catarata de San Andrés. El desarrollo de esta ruta aún es precario puesto que no existe movilidad alguna que pueda llevar a los turistas. Para acceder a estos puntos se tiene que tomar un taxi o contar con movilidad particular. Asimismo, los lugares mencionados en la ruta recién están empezando a invertir en infraestructura, pudiendo recibir solo uno o dos grupos de turistas por día, en grupos de máximo 10 personas. Si bien la distancia entra la plaza de armas y la Finca Santa Fe es de 40 minutos, solo los 15 primeros minutos de trayecto se realiza por carretera asfaltada, mientras que el resto de la ruta se efectúa por un camino de trocha (N. Estela, comunicación personal, 2 de agosto de 2017).

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

Los recursos de la municipalidad provienen de las siguientes fuentes: (a) el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (b) canon y sobrecanon, (c) impuestos municipales y (d) lo recaudado directamente. El presupuesto asignado para el año 2016 fue de S/ 38'281,232. Asimismo, cuenta con un presupuesto bajo la modalidad de obras por impuestos, que proviene de los recursos del canon y sobrecanon, regalías, rentas de aduana y participaciones, de S/ 15'443,040. Sin embargo, de acuerdo con la información de ProInversión, a pesar de ser la cuarta municipalidad de Cajamarca con mayor presupuesto asignado por el concepto de obras por impuestos, no figura en el ranking de obras ejecutadas desde el año 2012 a la fecha (Municipalidad Provincial de Jaén, 2016). Para el año 2017 la provincia tiene un presupuesto asignado de S/ 79'753,000, que incluye gastos corrientes y gastos de capital (Ley 30518, 2016).

La economía de Jaén está basada en actividades agropecuarias, realizadas principalmente por pequeños agricultores agrupados en cooperativas. Los productos de gran peso económico local son el café y el cacao, complementado con otros como el arroz, maíz, frijol, caña de azúcar y frutales. En el caso del café, la producción se exporta principalmente

al Japón, Alemania y EE.UU. En cuanto a su aporte al PBI nacional, son los distritos de Bellavista, San Ignacio y Jaén, los que tienen mayor relevancia, dado que la producción de los mismos representa más de la mitad de la producción de toda la provincia (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

Gálvez (2014) indicó que el ingreso per cápita familiar se ha incrementado desde el año 2003. Al año 2012 fue de S/ 580.2 mensual, cifra superior a la de la provincia de Cajamarca. La Municipalidad Provincial de Jaén (2013) mencionó que la ciudad cuenta con los servicios financieros de agencias bancarias, cajas municipales y cajas rurales, entre las siguientes: Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA Banco Continental, Interbank, MiBanco, Cajas Municipales Ahorro y Crédito (CMAC) Piura, Sullana y Trujillo. Entre las principales empresas de la provincia de Jaén se encuentran las siguientes: (a) Romex S.A.C., (b) Comercio & Compañía, (c) PERHUSA S.A.C., (d) Compañía Nacional Chocolatera S.A., (e) Prodelsur S.A.C., (f) Coinca, (g) Dreyffus S.A., (h) Machu Picchu Coffee Trading, (i) Caoca S.R.L., (j) CENFROCAFE, (k) Sol & Café, (l) COOPVAMA y (m) APROCASSI, que se dedican a la producción y exportación de café, en su mayoría.

Uno de los principales problemas económicos es el crecimiento acelerado y desorganizado que tiene Jaén ocasionado por la falta de planificación. En el caso de la producción de café, el rendimiento por hectárea está por debajo del promedio mundial, como consecuencia de la falta de asistencia técnica en la producción y a la dificultad de los agricultores para acceder a fuentes de financiamiento, lo que origina que los acopiadores y las empresas comercializadoras compren anticipadamente la producción, descapitalizando al productor (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013). No obstante, en los últimos años las cooperativas adquirieron un rol importante, emitiendo préstamos a los productores y dando capacitaciones técnicas para mejorar su estabilidad financiera y la productividad por hectárea (N. Estela, comunicación personal, 2 de agosto de 2017).

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

El INEI (2009b) indicó que según el censo del año 2007, la PEA de la provincia de Jaén era de 63,165 personas —compuesta por hombres en un 76%— y su tasa de crecimiento anual, de 1.1%, muy por debajo del promedio de la región Cajamarca. Asimismo, el 51% de la población se dedicaba a la agricultura. De otra parte, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) indicó que el 47% de la población cuenta con secundaria completa y que según el censo del año 2007, el 11.8% de la población de Jaén es analfabeta, un 29% menos respecto del censo del año 1993. En el año 2014, Jaén contaba con 470 escuelas de nivel inicial, 529 de nivel primaria, 129 de nivel secundaria, cinco centros de educación básica para adultos (CEBAs), dos institutos de educación especial, 10 institutos técnico-productivos, y siete institutos superiores no universitarios. Cabe anotar que solo el 30.6% de las escuelas estatales cuenta con los tres servicios básicos: (a) agua potable, (b) alcantarillado y (c) energía eléctrica (MINEDU, 2016).

Otro aspecto a tener en cuenta es la implementación en las provincias de Jaén y San Ignacio de una incubadora de empresas con la finalidad de mejorar las ventajas competitivas de cada municipio mediante la formación de emprendedores provenientes de distintas disciplinas, contando con el apoyo de los sectores público y privado. Esta iniciativa cuenta con la asistencia de la organización CREAME de Colombia, que tiene más de 16 años de experiencia. Asimismo, se tiene previsto la creación en la provincia de Jaén del Instituto Regional del Café, representado por la Junta Nacional del Café de la filial de Cajamarca, el Comité Interinstitucional Jaén, la Agencia Agraria y la UGEL Jaén. Dicha entidad tendrá como finalidad realizar trabajos de investigación y formación de estudiantes, productores y empresarios del sector cafetalero, lo que permitirá mejorar los niveles de competitividad y calidad del producto (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

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

Según el MINEDU, únicamente el 8% de los colegios de educación primaria cuenta con acceso a Internet y, en el caso de la educación secundaria, la proporción asciende al 27%. En contraste con esta realidad, en el caso de Lima, el 70% de los colegios cuenta con este servicio (OSIPTTEL, 2016). De otro lado, solo en el distrito de Jaén se encuentran los cuatro operadores de Internet del mercado: (a) Movistar, (b) Claro, (c) Entel y (d) Bitel. En los distritos de Pucará, Bellavista y Fila Alta el servicio de Internet y telefonía es ofrecido tan solo por Movistar y Bitel. Asimismo, de acuerdo con el sistema georeferenciado de redes de telecomunicaciones del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTTEL), la cobertura de Internet en las vías de comunicación terrestre, así como en telefonía fija e Internet es muy escasa, siendo el operador Bitel el que ofrece la mayor cobertura, seguido de Claro (OSIPTTEL, 2016).

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

Es indudable que el actual desarrollo de los países depende de su capacidad para generar, utilizar, transferir y difundir el conocimiento científico y tecnológico. El nivel de desarrollo tecnológico en Jaén es deficiente en todos los campos; la maquinaria, obsoleta; el mantenimiento de los equipos, pobre; la investigación, escasa; y, la transferencia de tecnología, baja (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

Si bien la mayoría de las instituciones públicas, ONGs y centros de estudios enfocan su preocupación en la incorporación de nuevas tecnologías en la industria del café, especialmente orgánico, su avance todavía es incipiente (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013). Como un ejemplo de innovación, y para dar solución a la poca productividad de los pequeños y medianos productores cafetaleros de Jaén, el MINAGRI ha desarrollado tres tecnologías: la primera denominada rehabilitación y fertilización en plantaciones de café, la segunda relacionada con la renovación o instalación de nuevas plantaciones en un programa

de podas cíclicas del cultivo del café y la tercera sobre el manejo integrado de las plagas del café. Con ellas se espera disminuir la antigüedad de las plantaciones, el incorrecto uso de los fertilizantes y el deficiente manejo y control de plagas (Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], 2017).

Actualmente, las empresas necesitan innovar tecnológicamente, para lo que pueden generar conocimiento por medio de la ejecución de proyectos propios o adquirir conocimiento a partir de proveedores externos, tales como universidades o centros de investigación; no obstante, la realidad muestra una evidente falta de vinculación entre las instituciones dedicadas a la investigación y la empresa, por lo que resulta aconsejable la participación de un intermediario que opere como un acelerador, facilitador o asesor. Este papel puede ser desarrollado por una institución pública, red de transferencia, cámara de comercio, asociación u ONG (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016).

Desde la perspectiva del IDH de los habitantes de Jaén, se requiere erradicar la mano de obra barata y no tecnificada en todos los sectores, para lo que se propone que se desarrollen programas de capacitación para el trabajo acorde con las necesidades de la industria, se capacite a los pobladores en el uso de Internet y se ofrezcan las condiciones necesarias para el aprendizaje del inglés u otros idiomas como medio de comunicación con el mercado internacional (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

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

Producto del análisis interno se ha determinado las principales fortalezas y debilidades de la provincia de Jaén, evaluadas en la MEFI de la Tabla 9. Como resultado de dicha evaluación, se obtuvo una calificación de 2.42, que indica un manejo de temas internos que tiene oportunidades de mejora.



Tabla 10

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1. Reconocido productor de café orgánico y certificado	0.12	4	0.48
2. Biodiversidad en flora y fauna	0.09	4	0.36
3. Interconexión vial estratégica	0.10	4	0.40
4. Ubicación geográfica estratégica	0.11	4	0.44
5. Cuenta con microclimas	0.08	3	0.24
<b>Debilidades</b>			
1. Bajo nivel educativo	0.11	1	0.11
2. Pobreza extrema	0.10	1	0.10
3. Escasa infraestructura educativa	0.09	1	0.09
4. Insuficiencia de servicios de saneamiento y agua potable	0.12	1	0.12
5. Mínima inversión en investigación y desarrollo	0.08	1	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.42</b>

**4.3. Conclusiones**

Luego de realizar el análisis interno se resalta como principal fortaleza la posición competitiva que tiene en la producción de café orgánico a nivel mundial. Ello sumado a su ubicación estratégica, la cual es un aspecto que facilita el intercambio vial, así como la interconexión entre las provincias de la zona norte dedicadas al cultivo del café. Asimismo, es importante tomar en cuenta las debilidades respecto al nivel educativo y la pobreza de la población, aspectos que dificultarían el desarrollo de la zona como principal comercializador de café orgánico. Por otro lado, el turismo se constituye como otra actividad económica con un alto potencial de desarrollo en Jaén, sin embargo, no se ha considerado como propuesta viable en la presente tesis debido a que para su desarrollo se requiere previamente contar con servicios turísticos básicos que permitan atender a los turistas adecuadamente, servicios que a la fecha aún son incipientes.

## Capítulo V: Intereses de la Provincia de Jaén y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de la Provincia de Jaén

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, las principales actividades de la provincia de Jaén son la agricultura y la actividad pecuaria. Los intereses de la provincia son los siguientes:

- Mejorar el nivel educativo en coordinación con el MINEDU mediante la mejora de capacidades e incentivos para los docentes y alumnos, a fin de evitar el abandono escolar por la falta de oportunidades en la provincia y estableciendo convenios con las mejores universidades del país.
- Mejorar la infraestructura educativa, dotando a las escuelas nacionales de los servicios básicos como agua potable, alcantarillado y electricidad, así como la implementación de tecnología y acceso a Internet.
- Optimizar la oferta de carreras técnicas de acuerdo con las necesidades de la zona, en coordinación con los institutos técnicos.
- Mejorar los intercambios viales mediante la ejecución de obras de mantenimiento y mejoramiento de las vías de comunicación, así como de nuevos aeropuertos.
- Incrementar el nivel de producción y exportación del café poniendo énfasis en la producción del café orgánico, para lo que se incentivará el apoyo técnico para la mejora de los cultivos y las tierras.

### 5.2. Potencial de la Provincia de Jaén

**Geográfico.** La ciudad de Jaén se localiza en la zona nororiental de la región Cajamarca, a 295 kms. de la ciudad de Chiclayo. Está rodeada de rocas de origen volcánico al margen izquierdo de la quebrada de Jaén. Está ubicada a 729 m.s.n.m. y sus límites son: (a) por el norte, la provincia de San Ignacio de la región Cajamarca; (b) por el sur, las provincias de Cutervo de la región Cajamarca y las provincias de Ferreñafe y Lambayeque de la región

Lambayeque; (c) por el este, las provincias de Bagua y Utcubamba de la región Amazonas; y, (d) por el oeste, la provincia de Huancabamba de la región Piura. El distrito de Jaén ocupa una superficie de 537.25 kms<sup>2</sup>, correspondiente al 10.85% de la provincia. El territorio es accidentado por encontrarse ubicado entre las cordilleras occidental y oriental. Jaén intersecta dos ejes viales junto a las dos Baguas y San Ignacio y actúa como un centro de integración entre Perú y Ecuador (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).



Figura 8. Vista panorámica de la plaza de armas de Jaén.

**Demográfico.** La población es de, aproximadamente, 220,273 habitantes, de los que el 46.8% vive en el distrito de Jaén. El 83.2% de la población de la ciudad de Jaén vive en la zona urbana. La densidad poblacional en la provincia de Jaén es de 35 habitantes por km<sup>2</sup>, mayor que la densidad poblacional de la región, que es de 13 habitantes por km<sup>2</sup> (Municipalidad Provincial de Jaén, 2016).

**Económico.** Según el censo del año 2007, la PEA de la provincia de Jaén era de 122,872 personas —el 66.9% de la población total. Tanto Jaén como Chota son considerados polos de desarrollo de la región Cajamarca, desde las que se proyectan los principales flujos

económicos de la zona sur, centro y norte de la región. Jaén cuenta con recursos turísticos como el bosque de Huamantanga y el Santuario Nacional de Tabaconas-Namballe (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

De otro lado, Jaén y San Ignacio se destacan por la producción de café, arroz y cacao. Los distritos de Bellavista y Jaén son los que más aportan al PBI de la provincia. Ambos suman más de la mitad de la producción de la provincia. La fertilidad de los suelos, el clima, las extensas áreas de bosque y pastizales y el hecho de contar con dos áreas biogeográficas diferenciadas favorecen la elaboración de una diversidad de productos (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

La Municipalidad Provincial de Jaén, considera las siguientes mejoras a nivel económico en los siguientes años: (a) la apertura de nuevos mercados con productos competitivos, (b) la mejora y ampliación en infraestructura económica, (c) la promoción de modalidades asociativas entre productores y proveedores de servicios, (d) la generación de condiciones ambientales y sociales para la inversión privada, (e) la inversión en investigación e innovación tecnológica, (f) la información y promoción de sus productos y mercados destino, (g) la generación de una cultura exportadora y (h) el fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo económico.

Entre los principales problemas económicos que afronta la provincia, están el crecimiento acelerado y desorganizado debido a una falta de planificación y zonificación económica ecológica, habiendo explotado irresponsablemente recursos naturales como el suelo, agua y bosques. De otra parte, la productividad del café en el caso de los pequeños productores es baja, principalmente por carecer de asistencia técnica en el manejo de la producción y eficiencia, así como de acceso a financiamiento. Otro de los problemas es el desempleo y la pobreza extrema en zonas rurales, la falta de servicios básicos como el agua

potable y desagüe, lo que genera desnutrición y analfabetismo que, en algunos distritos, representa más del 50% de la población (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

**Tecnológico y científico.** El nivel tecnológico es bajo. Si bien existen ONGs preocupadas por mejorar las condiciones con el aporte de nueva tecnología, en especial para la agricultura, su desarrollo aún es incipiente. Se están incorporando técnicas de producción orgánica, lo que demuestra que los campesinos cuentan con capacidad para desarrollar innovaciones; sin embargo, no existen laboratorios especializados en el estudio de suelos, lo que permitiría crear y usar fertilizantes adecuados a las necesidades de la tierra. A ello se suma la falta de apoyo con nuevas tecnologías por parte de las universidades de la zona (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

**Medio ambiente.** El bosque Huamantanga es el pulmón más importante para los habitantes de Jaén. Sin embargo, los problemas ambientales aumentan cada día por la deforestación de 400 has/año, la contaminación de las aguas, vertidas con aguas servidas y residuos sólidos, la emisión de altas concentraciones de CO<sub>2</sub>, la eliminación de residuos sólidos a las cuencas y microcuencas a nivel provincial —calles y avenidas en todos los centros urbanos a nivel provincial—, generando un deterioro en la calidad de vida de los habitantes. Al no existir políticas educativas ambientales y una adecuada difusión con el apoyo de los medios de comunicación, la participación de la sociedad civil es limitada y no muestra interés en apoyar acciones de protección al medio ambiente. El bosque aloja especies ricas en flora y fauna (ver Figura 9). La provincia cuenta con dos orquidearios en los sectores de San José de la Alianza y Rinconada Lajeña.



Figura 9. Bosques de Jaén.

### 5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Jaén

***Influencia de terceras partes.*** Jaén intersecta dos ejes viales de categoría nacional, junto a Bagua y San Ignacio. Forma parte del corredor bioceánico nororiental, en la frontera con Ecuador, y del circuito turístico norte. El acceso desde Lima es por medio de la carretera asfaltada de la Panamericana Norte y la carretera Olmos-Corral Quemado, a seis horas de la costa peruana.

***Lazos pasados – presentes.*** Desde épocas pasadas la provincia de Jaén ha sido de las áreas de mayor interrelación regional e integración cultural del espacio andino-amazónico. Su cercanía a la región costera y altoandina ha originado que exista influencia en el desarrollo regional, como los Vicús, Moche, Chimú, Cajamarca y Chachapoyas (Tabaconas, Salliques y Chontalíes). En la época colonial formó parte del virreinato del Perú. La provincia fue creada el 19 de mayo de 1828 y en sus inicios formó parte del departamento de Trujillo y luego de

La Libertad, hasta el año 1855, fecha de la creación del departamento —ahora, región— de Cajamarca.

**Contrabalance de intereses.** Jaén se encuentra al margen de las provincias limítrofes debido a que no compite por ser una provincia minera. A nivel de Cajamarca, debido a su ubicación y a los intereses comunes con provincias de la región, le permite generar sinergias, a pesar incluso de que la provincia de San Ignacio, creada por la Ley 15560 (1965), formaba parte anteriormente de Jaén.

Jaén tiene más intereses comunes que encontrados con San Ignacio y con toda la zona cafetalera del norte y, en líneas generales, guarda armonía con la zona cafetalera del centro y del sur, ya que el fin de la producción es la exportación y el trabajo en conjunto aporta a todos los caficultores nacionales; no obstante, se puede competir por ser reconocido como el productor del mejor café orgánico, lo que le permitirá a los productores de Jaén conseguir mejores precios.

Finalmente, cabe agregar que, si bien la región Cajamarca actualmente enfrenta muchos conflictos sociales, especialmente ligados a la minería y el medio ambiente por el proyecto Conga de la empresa minera Yanacocha, estos atañen directamente a las autoridades, representantes de organizaciones de la sociedad civil y comuneros de las provincias de Cajamarca, Celendín y Hualgayoc, quienes exigen que el referido proyecto sea declarado inviable debido a los impactos ambientales negativos susceptibles de generarse ante la presunta afectación de cuatro lagunas consideradas como cabecera de cinco cuencas hidrográficas (Pilares, 2011).

**Conservación de enemigos.** Sobre la base de lo señalado en el acápite anterior, se pueden considerar como enemigas a las provincias que compiten con Jaén en la producción de café y la generación de turismo, pero a la vez, son sus aliadas y muchas veces asociadas o complementarias.

#### 5.4. Matriz de Intereses de Jaén (MIO)

La MIO, que se observa en la Tabla 11, analiza los principales intereses de la organización y los clasifica según su nivel de importancia o intensidad. Tal como se observa en la referida tabla, los intereses organizacionales están alineados con los principales aspectos destacados de la provincia de Jaén, es decir, la exportación de café, la disminución de la pobreza y la mejora de la educación, dado que constituyen los principales problemas de la zona.

Tabla 11

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periferico
Incrementar la venta del café orgánico certificado	Caficultores de Jaén, Organizaciones vinculadas al café en Jaén, Municipalidad de Jaén, Gobierno regional	Caficultores de San Ignacio, Municipalidad de San Ignacio, Gobierno nacional	Caficultores de otros lugares del país Puerto de Paita (Brasil, Colombia y otros exportadores de café)
Disminuir la pobreza extrema	Pobladores de Jaén, Municipalidad de Jaén	Gobierno regional, Gobierno nacional	ONU
Mejorar el nivel de educación en la población	Pobladores de Jaén, Instituciones educativas de Jaén, Municipalidad de Jaén	Gobierno regional, Gobierno nacional	ONU

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Considerando la misión, visión e intereses de la provincia de Jaén, se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP), que serán alcanzados gracias a las estrategias definidas para este propósito:

OLP1: En el año 2027 Jaén venderá café orgánico por un valor de US\$ 6 millones, mientras que en el año 2016 se ha vendido US\$ 2.5 millones.

OLP2: En el año 2027 180,000 habitantes tendrán secundaria completa, mientras que en el año 2016 únicamente 120,000 la tenían.



OLP3: En el año 2027 no habrá pobres extremos, mientras que al año 2016, 35,000 personas lo son.

## 5.6. Conclusiones

Los OLP se encuentran alineados a la visión, a los intereses y a los principios cardinales de la provincia, y todos ellos son específicos, medibles, realistas, desafiantes y alcanzables al año 2027. El principal objetivo es reducir la tasa de pobreza y elevar el nivel de educación de la población, los que se podrán lograr con el incremento de la producción y venta del café orgánico, actividad que permitirá elevar los ingresos y el nivel de vida de la población, originando un círculo virtuoso en beneficio de la provincia.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se ha elaborado de manera secuencial y considera todas las actividades necesarias para determinar la dirección de largo plazo, por medio de la administración del proceso estratégico. D'Alessio (2016) indicó que un proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. Para ello, requiere de un análisis exhaustivo y minucioso del entorno y de la competencia, puesto que es indispensable conocer y comprender los mecanismos del sector, sus mercados y sus participantes, para poder desarrollar las condiciones internas, previamente analizadas, para asegurar el éxito.

Para llevar a cabo el proceso se elaboraron las matrices correspondientes para el análisis del entorno e identificación de fortalezas y oportunidades de la provincia. En la primera fase se desarrollaron las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Interna - Externa (MIE) y la Matriz Gran Estrategia (MGE). En la segunda fase se crearon la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

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

D'Alessio (2016) indicó que para elaborar la matriz FODA se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE y las fortalezas y debilidades de la MEFI, formulada en el Capítulo IV. Con estas se crean las entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, FA, DO, y DA): (a) la estrategia FO-Explotar, el cuadrante más importante, en la que se emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas; (b) la estrategia FA-Confrontar, en la que se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas —cuadrante neutro—; (c) la estrategia DO-Buscar, en la que se emparejan las debilidades internas con las oportunidades externas —cuadrante interesante—; y, (d) la

estrategia DA-Evitar, en la que se emparejan las debilidades internas con las amenazas externas — el cuadrante más peligroso. En la Tabla 12 se presenta la matriz FODA para la provincia de Jaén y la generación de sus estrategias mediante la combinación de sus factores.

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

D'Alessio (2016) mencionó que la matriz PEYEA es usada para determinar la postura estratégica apropiada para una organización o sus unidades de negocio. Para el presente trabajo se consideró a la provincia de Jaén como una sola organización. Esta matriz cuenta con cuatro ejes: dos de ellos combinan los factores relacionados con la industria, fortaleza de la industria y estabilidad del entorno, y los otros dos combinan los factores relativos a la organización, fortaleza financiera y ventaja competitiva. Producto de los cuatro ejes se obtienen cuatro cuadrantes que determinan la postura estratégica básica, que puede ser: agresiva —alta fortaleza financiera y alta fortaleza industrial—, competitiva —alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno—, conservadora —alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva— o defensiva —baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva.

En la Tabla 13 se muestra la evaluación de los factores relativos a la industria y la organización. Los valores obtenidos para estos factores se trasladan a cada cuadrante de la matriz, lo que da como resultado el polígono direccional de Jaén. Finalmente, en la Figura 10 se presenta el cálculo del valor de la abscisa y de la ordenada para graficar el vector en la matriz. El polígono direccional indica una ligera fortaleza financiera e industrial, baja ventaja competitiva y baja estabilidad del entorno. El vector que se genera de este polígono se ubica en el cuadrante conservador, lo que indica una leve fortaleza financiera y baja ventaja competitiva. Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento sostenido, ya que Jaén se encuentra focalizado en un polo de desarrollo: el café orgánico.

Tabla 12

## Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Reconocido productor de café orgánico certificado 2. Biodiversidad en flora y fauna 3. Interconexión vial estratégica 4. Ubicación geográfica estratégica 5. Cuenta con microclimas	1. Bajo nivel educativo 2. Pobreza extrema 3. Escasa infraestructura educativa 4. Insuficiencia de servicios de saneamiento y agua 5. Mínima inversión en investigación y desarrollo
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1.- Mayor tasa de crecimiento económico del Perú para los próximos 3 años.	FO1. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales. F1, F4, F5, O1, O2, O3, O4	DO1. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia: D1, O1, O2, O5
2.- Mayor disponibilidad de presupuesto del gobierno central para estimular el crecimiento económico	FO2. Adecuar las ordenanzas para promover la inversión privada y pública para la explotación del café orgánico certificado en la provincia: F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4	DO2. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos: D1, D3, O1, O2, O4, O5
3.- Demanda creciente del consumo de café orgánico a nivel mundial, incluyendo el mercado del Asia, tradicionalmente consumidores de té	FO3. Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica de la provincia para desarrollar el mercado de café orgánico: F1, F3, F4, O1, O2, O3, O4	DO3. Suscribir un convenio de cooperación con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para abastecer de agua potable y alcantarillado a las zonas que no cuentan con estos servicios: D2, D4, O1, O2
4.- Incentivo para la inversión del sector privado en obras de entidades estatales: Obras por impuestos	FO4. Campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia: F1, F4, O3, O4, O5	DO4. Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico certificado: D5, O1, O2, O5
5.- Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad.	FO5. Desarrollar el mercado del café orgánico certificado mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país: F1, F2, F3, F4, F5, O2, O4, O5	DO5. Establecer convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo del café orgánico certificado: D5, O3, O5
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1. Conflictos sociales	FA1. Incentivar la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la provincia: F1, A2, A5	DA1. Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico: D2, D5, A1, A4
2. Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central	FA2. Impartir capacitación a la población en asuntos relacionados con la conservación y desarrollo de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia: F1, F2, A4, A3, A5	DA2. Promover alianzas estratégicas entre el gobierno regional y sector privado para aumentar la infraestructura (comunicaciones, vías de acceso y salud) de la provincia: D1, D2, D3, D5, A1, A4, A3
3. Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático	FA3. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público: F1, F2, F3, F5, A2, A3, A5.	DA3. Promover alianzas estratégicas entre el gobierno regional y el sector privado para aumentar la investigación, desarrollo y tecnología de la provincia: D4, A2
4. Presencia del terrorismo y narcotráfico	FA4. Suscribir un convenio con el Ministerio del Interior para continuar fortaleciendo la seguridad de la zona comercial de la provincia de Jaén: F1, F3, F4, A1, A4.	DA4. Continuar desarrollando mesas de diálogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades con la finalidad de comunicar los avances de la municipalidad y conocer las expectativas de la población. D1, D2, A1, A2, A3, A4
5. Presencia de la plaga de la roya amarilla en los cultivos		DA5. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación. D1, A1, A2, A4

Tabla 13

## Matriz PEYEA

Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Jaén									
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>									
Cambios tecnológicos	3 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	3 Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	4 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	4 Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
	Promedio -6	-2.24							
<b>Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)</b>									
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	Alto
Estabilidad financiera	4 Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1 Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	2 Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	2 Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	3 Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad / utilización de la capacidad	2 Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	2 Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
	Promedio	3.17							
<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>									
Retorno de la inversión	3 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 versus capital disponible	2 Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	3 Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	3 Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	2 Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	3 Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Uso de economías de escala y experiencia	2 Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
	Promedio	2.70							
<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>									
Participación en el mercado	2 Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	3 Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	2 Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	3 Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	2 Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	3 Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1 Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	2 Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	2 Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
	Promedio -6	-3.45							
	X= FI + VC=	-0.3							
	Y= EE + FF =	0.45							

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 300), por F. A. D' Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

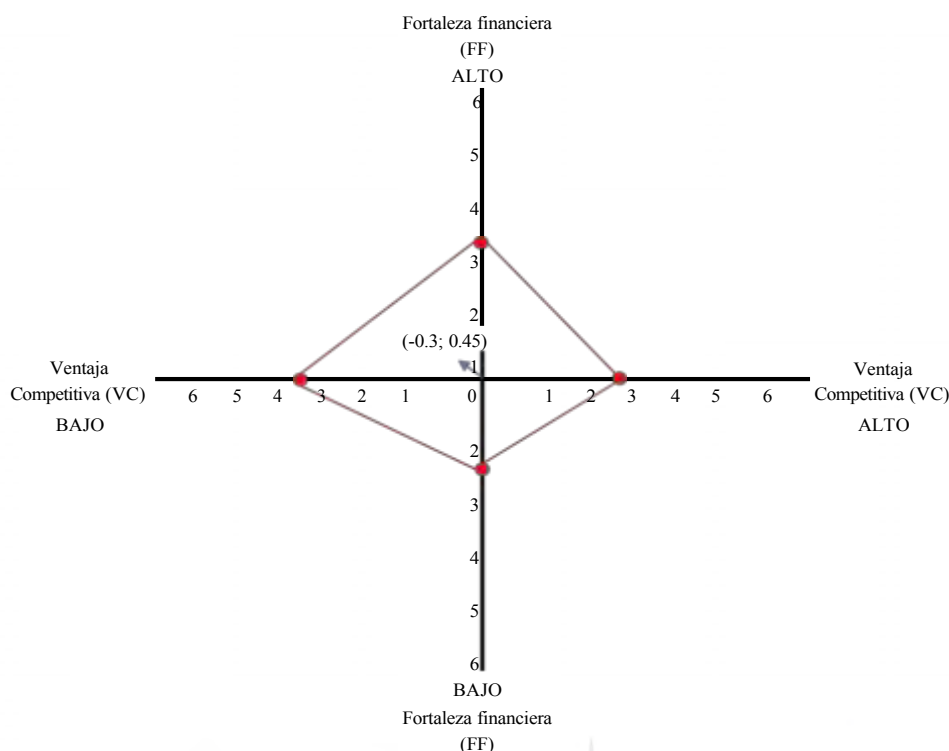


Figura 10. Matriz de la Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (PEYEA).

Las estrategias que debe emplear la provincia para ampliar las ventajas competitivas en los productos que ofrece y que, por tanto contribuirán a mejorar su fortaleza financiera, son las siguientes:

- Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales.
- Promover el desarrollo del mercado del café orgánico mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un clúster en la zona norte del país.
- Establecer convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo del café orgánico certificado.
- Conformar alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia.
- Pactar convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo del café orgánico certificado.

- Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público.
- Suscribir convenios con instituciones privadas para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados con la comercialización y exportación del café orgánico certificado.
- Motivar alianzas estratégicas entre el gobierno regional y el sector privado para aumentar la investigación, desarrollo y tecnología de la provincia.

### **6.3. Matriz Interna - Externa (MIE)**

D'Alessio (2014) indicó que la Matriz Interna - Externa (MIE) se utiliza para relacionar los resultados ponderados en la Matriz EFE y la Matriz EFI. Cuenta con dos ejes con tres sectores cada uno, que forman los nueve cuadrantes. El eje «x» corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFI y el eje «y» corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFE. El resultado final se ubica en uno de los nueve cuadrantes, en la intersección de dichos valores.

Los resultados de la MIE se muestran en la Figura 11. Como se aprecia, la intersección de los valores ponderados de la matriz EFI (2.42) de los sectores más representativos y el valor de la matriz EFE de la provincia de Jaén (2.04) se intersectan en el V cuadrante, que plantea la idea de desarrollarse selectivamente para mejorar. Para este caso, las estrategias identificadas en el presente capítulo están orientadas a mejorar la situación actual de la provincia de modo que se apunte a crecer y construir.

### **6.4. Matriz Gran Estrategias (MGE)**

D'Alessio (2016) indicó que la Matriz Gran Estrategia (MGE) es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en

términos de: (a) crecimiento del mercado, rápido o lento, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. La provincia de Jaén se ubica en el segundo cuadrante por tener una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. El sector agrícola y, específicamente, el de café orgánico certificado, ofrece productos de gran competitividad y muy atractivos para el mercado nacional y extranjero. Con estrategias de integración vertical y la tecnificación de sus sistemas productivos se puede aumentar la producción. Asimismo, Jaén puede potenciar sectores con gran riqueza, como el turismo, pero que no han logrado atraer mayor inversión privada en los últimos años. Las estrategias más apropiadas son:

***Penetración en el mercado:***

- Generar convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo del café orgánico certificado.
- Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas vinculados al café orgánico certificado.

***Desarrollo de productos:***

- Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público.
- Suscribir convenios con instituciones privadas para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados con la comercialización y exportación del café orgánico certificado.

Ambos grupos de estrategias se emplearán para trabajar los sectores que cuentan con riqueza natural, pero que no son explotados en su totalidad. En la Figura 12 se muestra la MGE, en la que la provincia de Jaén está ubicada en el segundo cuadrante.



	4	Fuerte	3	Promedio	2	Débil	1
Total Ponderado EFE	3	I		II		III	
	2	IV		V		VI	
	1	VII		VIII		IX	

Figura 11. Matriz Interna - Externa (MIE).

### 6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las 19 estrategias generadas en la etapa de emparejamiento se reúnen en la MDE mostrada en la Tabla 13, en la que se aprecian las repeticiones de cada estrategia. Luego de la evaluación, se concluye que nueve son las estrategias con mayor repetición y serán consideradas estrategias retenidas.

### 6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo con la Matriz CPE, se puede apreciar objetivamente cuáles son las mejores alternativas estratégicas sobre la base de su valoración por cada uno de los factores críticos de éxito. Tomando esta evaluación como fundamento, tal y como se puede observar en la Tabla 14, se mantendrán las estrategias que tienen una puntuación mayor a cinco. De la evaluación efectuada, han calificado nueve estrategias, mientras que las demás serán consideradas estrategias de contingencia.

### 6.7. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de obtener las estrategias retenidas en la MCPE es necesaria una evaluación final en la fase de decisión. Para el análisis de la Matriz de Rumelt se considerarán los siguientes criterios, según lo indicado por D'Alessio (2016):

1. Consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.
2. Consonancia: la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno y a los cambios críticos que en este ocurran.
3. Ventaja: la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
4. Factibilidad: la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

Solo serán consideradas las estrategias que aprueben los cuatro criterios. De las nueve estrategias retenidas en la MCPE, se evaluó que todas las estrategias cumplen con los cuatro criterios de Rumelt, con lo que se reafirma su aceptación y aplicación. En la Tabla 15 se indican las nueve estrategias seleccionadas que cumplen con los criterios señalados.

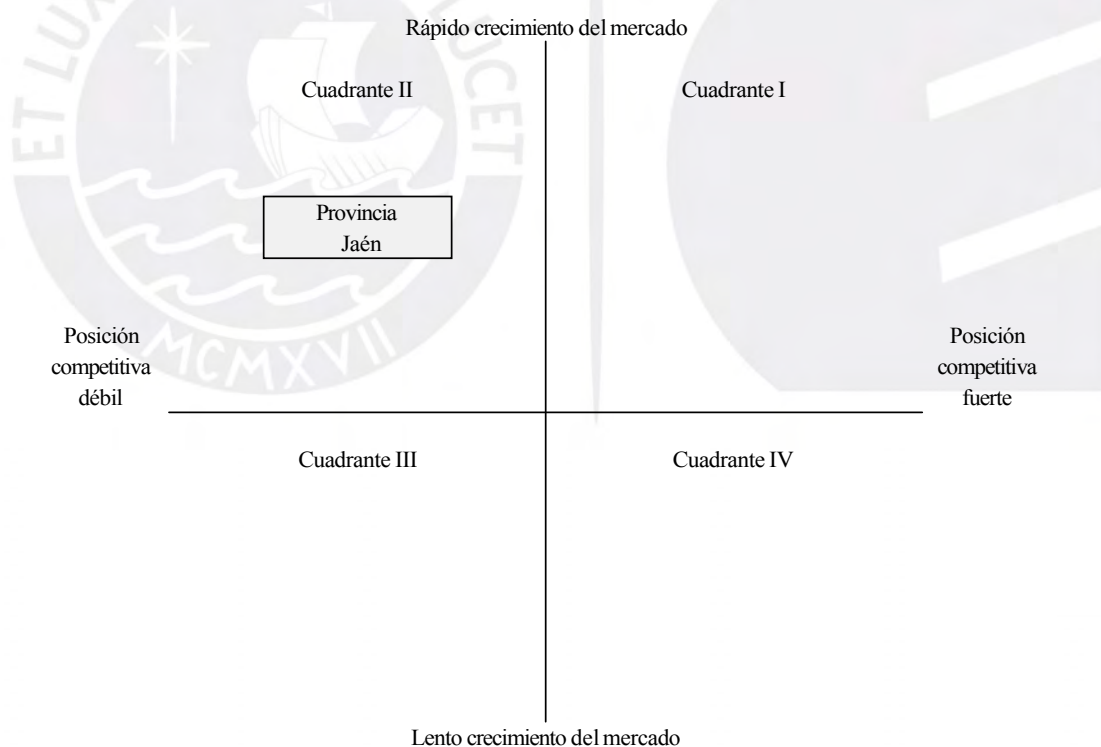


Figura 12. Matriz Gran Estrategia (MGE).

### 6.8. Matriz de Ética (ME)

En la matriz que se visualiza en la Tabla 16 se realiza el análisis de cada una de las estrategias, identificando que ninguna de ellas viole aspectos relacionados con los derechos, justicia y utilitarismo. Si alguna de las estrategias viola cualquiera de los aspectos mencionados, se descarta y no se retiene.

Las estrategias retenidas hasta este punto no violan los derechos sino, por el contrario, buscan cubrir las principales necesidades que la región urge en términos de bienestar, como lo son los altos niveles de pobreza y las carencias en los servicios de salud y educación. A su vez, son estrategias justas debido a que no empeoran en algún aspecto la situación actual de los pobladores o instituciones. Así también, son estrategias útiles para la región, ya que buscan mejorar el nivel de vida de una mayor cantidad de la población y en el menor plazo posible.

### 6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas se identificaron al evaluar las estrategias mediante las matrices de Rumelt y de Ética. Las estrategias de contingencia están referidas a aquellas que no superaron los criterios de las MDE y MCPE.

#### *Estrategias retenidas:*

E2. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales.

E3. Implementar proyectos de infraestructura vial para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico.

E4. Ejecutar una campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia.

E6. Desarrollar el mercado de café orgánico mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un clúster en la zona norte del país.

E7. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia.

E8. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos.

E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público.

E14. Suscribir convenios con instituciones privadas para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios vinculados a la comercialización y exportación del café orgánico certificado.

E18. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar para que los envíen al colegio y los apoyen en su educación.

***Estrategias de contingencia:***

E1. Adecuar las ordenanzas para promover la inversión privada y pública para la explotación del café orgánico certificado en la provincia.

E5. Generar convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo del café orgánico certificado.

E9. Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados con el café orgánico certificado.

E10. Incentivar la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la provincia.

E11. Impartir capacitación a la población en asuntos relacionados con la conservación y desarrollo de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia.

E13. Suscribir un convenio con el Ministerio del Interior (MININTER) para continuar fortaleciendo la seguridad de la zona comercial de la provincia de Jaén.

E15. Realizar alianzas estratégicas entre el gobierno regional y el sector privado para mejorar la infraestructura —comunicaciones, vías de acceso y servicios de salud— de la provincia.

E16. Realizar alianzas estratégicas entre el gobierno regional y el sector privado para aumentar la inversión en investigación, desarrollo y tecnología de la provincia.

E17. Continuar desarrollando mesas de diálogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades, con la finalidad de comunicar los avances de la municipalidad y conocer las expectativas de la población.

E19. Suscribir un convenio de cooperación con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para abastecer de agua potable y alcantarillado a las zonas que no cuentan con estos servicios.

#### **6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz ayuda a determinar la relación existente entre las estrategias retenidas y los OLP. Asimismo, esta matriz ayudará a determinar en qué medida las estrategias retenidas contribuyen con la visión de la región. La Tabla 18 muestra la matriz mencionada, en la que se demuestra que las nueve estrategias aportan a los OLP.

#### **6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La Tabla 19 muestra esta matriz, en la que se evalúa cuál podría ser la reacción de los competidores ante las estrategias adoptadas.

#### **6.12. Conclusiones**

En el presente capítulo se realizó un análisis por medio de matrices para la generación de estrategias vinculadas al plan de la provincia de Jaén. Es importante considerar que estas estrategias serán la base para el cumplimiento de los OLP. Las estrategias han sido seleccionadas considerando su relevancia y calidad y han sido clasificadas como retenidas o de contingencia, dependiendo de su relevancia. Las estrategias planteadas, aunque bastante

retadoras para una provincia que aún se encuentra lejos del escenario deseado en cuanto al desarrollo del café orgánico certificado, son realizables si existe la determinación suficiente. La provincia cuenta con el café como un recurso invaluable, muy valorado a nivel internacional y que, si se maneja de manera inteligente, podría convertirse en el elemento necesario para llevar a la provincia, e incluso al Perú, a una situación bastante competitiva a nivel internacional.

Tabla 14

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

N°	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	Aventura conjunta	1 Adecuar las ordenanzas para promover la inversión privada y pública para la explotación del café orgánico certificado en la provincia	X				1
E2	Desarrollo de mercado	2 Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales.	X	X	X	X	4
E3	Integración vertical hacia atrás	3 Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica de la provincia para desarrollar el mercado de café orgánico	X	X	X	X	4
E4	Integración vertical hacia adelante	4 Desarrollar una campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia	X	X	X	X	4
E5	Penetración en el mercado	5 Establecer convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo del café orgánico certificado.	X				1
E6	Aventura conjunta	6 Desarrollar el mercado del café orgánico certificado mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país.	X	X	X	X	4
E7	Alianza Estratégica	7 Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia.	X	X	X		3
E8	Integración vertical hacia atrás	8 Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos	X	X	X		3
E9	Penetración en el mercado	9 Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico certificado	X	X			2
E10	Integración vertical hacia atrás	10 Incentivar la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la provincia.	X	X			2
E11	Integración vertical hacia atrás	11 Impartir capacitación a la población en asuntos relacionados con la conservación y desarrollo de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia.	X	X			2
E12	Desarrollo de producto	12 Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público	X	X	X		3
E13	Integración vertical hacia atrás	13 Suscribir un convenio con el Ministerio del Interior para continuar fortaleciendo la seguridad de la zona comercial de la provincia de Jaén	X				1
E14	Desarrollo de producto	14 Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico certificado.	X	X	X		3
E15	Alianza Estratégica	15 Promover mejores alianzas estratégicas entre el gobierno regional y sector privado para aumentar la infraestructura (comunicaciones, vías de acceso y salud) de la provincia.	X				1
E16	Aventura conjunta	16 Promover alianzas estratégicas entre el gobierno regional y el sector privado para aumentar la investigación, desarrollo y tecnología de la provincia	X	X			2
E17	Aventura conjunta	17 Continuar desarrollando mesas de diálogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades con la finalidad de comunicar los avances de la municipalidad y conocer las expectativas de la población	X				1
E18	Integración vertical hacia adelante	18 Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	X	X	X		3
E19	Alianza Estratégica	19 Suscribir un convenio de cooperación con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para abastecer de agua potable y alcantarillado a las zonas que no cuentan con estos servicios	X	X			2

Tabla 15

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	E2. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales		E3. Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico		E4. Desarrollar una campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia		E6. Desarrollar el mercado del café orgánico certificado mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país		E7. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia		E8. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos		E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector		E14. Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico certificado.		E18. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación		
Factores Críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																			
Mayor tasa de crecimiento económico del Perú para los próximos 3 años.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Mayor disponibilidad de presupuesto del gobierno central para estimular el crecimiento económico.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Demanda creciente del consumo de café orgánico a nivel mundial, incluyendo el mercado del Asia, tradicionalmente consumidores de té	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26
Incentivo para la inversión del sector privado en obras de entidades estatales: Obras por impuestos	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22
Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18
<b>Amenazas</b>																			
Conflictos sociales	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36
Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Presencia del terrorismo y narcotráfico	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Presencia de la plaga de la roya amarilla en los cultivos	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22
<b>Fortalezas</b>																			
Reconocido productor de café	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Biodiversidad en flora y fauna	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Interconexión vial estratégica	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Ubicación geográfica estratégica	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33
Cuenta con microclimas	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>Debilidades</b>																			
Bajo nivel educativo	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44
Pobreza extrema	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Escasa infraestructura educativa	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18
Insuficiencia de servicios de saneamiento y agua	0.12	2	0.18	2	0.24	2	0.24	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Mínima inversión en investigación y desarrollo	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16
<b>PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD</b>	<b>2.00</b>		<b>5.80</b>		<b>6.08</b>		<b>5.97</b>		<b>6.18</b>		<b>5.64</b>		<b>5.07</b>		<b>5.94</b>		<b>5.77</b>		<b>5.62</b>

Tabla 16

## Matriz de Rumelt (MR)

	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales	SI	SI	SI	SI	SI
E3. Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	SI	SI	SI	SI	SI
E4. Desarrollar una campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia	SI	SI	SI	SI	SI
E6. Desarrollar el mercado del café orgánico mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país	SI	SI	SI	SI	SI
E7. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia	SI	SI	SI	SI	SI
E8. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos	SI	SI	SI	SI	SI
E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público	SI	SI	SI	SI	SI
E14. Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico certificado.	SI	SI	SI	SI	SI
E18. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	SI	SI	SI	SI	SI

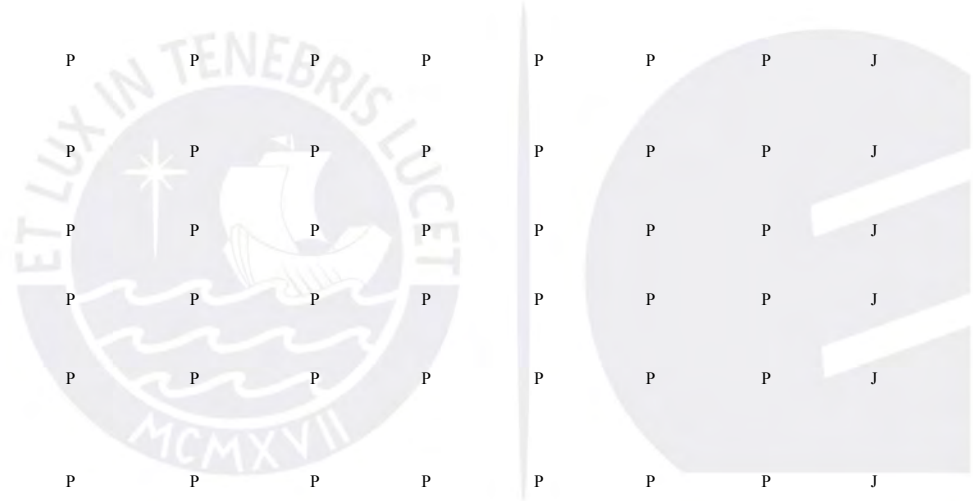
*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 420), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.



Tabla 17

Matriz de Ética

	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 la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al libre proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de Compensación	Fines y Resultados Estratégicos	Medios Estratégicos Empleados	
E2. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E3. Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E4. Desarrollar una campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E6. Desarrollar el mercado del café orgánico mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E7. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E8. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E14. Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico certificado.	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
E18. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	P	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI



## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

<b>Visión</b>			
La visión propuesta para la provincia de Jaén: Al 2027, la Provincia de Jaén se encontrará dentro de las cinco provincias del país con menor nivel de analfabetismo y pobreza; siendo la exportación del café orgánico certificado el principal pilar para lograrlo.			
	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>
	En el año 2027 Jaén venderá café orgánico por un valor de US\$ 6 millones, mientras que en el año 2016 se ha vendido US\$ 2.5 millones.	En el año 2027 180,000 habitantes tendrán secundaria completa, mientras que en el año 2016 únicamente 120,000 la tenían	En el año 2027 no habrá pobres extremos, mientras que al año 2016, 35,000 personas lo son
E2. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales	X		X
E3. Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	X		X
E4. Desarrollar una campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia	X		X
E6. Desarrollar el mercado del café orgánico mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país	X		X
E7. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia		X	
E8. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos		X	
E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público	X		X
E14. Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico	X		X
E18. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación		X	X

Tabla 18

## Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Jaén (Perú)	Chiapas (México)	Minas Gerais (Brasil)	Boaco (Nicaragua)	San Pedro de Sula (Honduras)
E2. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales	Media	Alta	Alta	Media	Baja
E3. Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	Baja	Media	Media	Baja	Baja
E4. Desarrollar una campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia	Media	Alta	Alta	Media	Media
E6. Desarrollar el mercado del café orgánico mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país	Baja	Media	Media	Baja	Baja
E7. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia	Media	Alta	Alta	Media	Media
E8. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos	Media	Alta	Alta	Alta	Media
E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público	Media	Alta	Alta	Media	Baja
E14. Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico certificado.	Media	Alta	Alta	Media	Baja
E18. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	Baja	Media	Media	Baja	Baja

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2016) señaló que los OLP son aquellos que establecen los resultados finales de la organización y son alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP); por su parte, los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanzan los OLP y que la suma de los OCP dan como resultado los OLP.

A continuación se desarrollan los OCP correspondientes a cada OLP presentados en el Capítulo V del presente estudio.

OLP1: En el año 2027 Jaén venderá café orgánico por un valor de US\$ 6 millones, mientras que en el año 2016 se ha vendido US\$ 2.5 millones.

OCP 1.1: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2018 al 2019 ascenderán a US\$ 3 millones.

OCP 1.2: Al año 2022 se contará con un centro tecnológico de investigación del café, actualmente inexistente.

OCP 1.3: Al año 2022 el ratio de productividad del café será de 20 quintales por hectárea, mientras que actualmente es de 12.

OCP 1.4: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2020 al 2023 ascenderán a US\$ 4 millones.

OCP 1.5: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2024 al 2027 ascenderán a US\$ 6 millones.

OCP 1.6: Al año 2027 el ratio de productividad del café será de 35 quintales por hectárea.

OLP2: En el año 2027 180,000 habitantes tendrán secundaria completa, mientras que en el año 2016 únicamente 120,000 la tenían

OCP 2.1: Al año 2018, 130,000 habitantes tendrán secundaria completa.

OCP 2.2: Al año 2021, 140,000 habitantes tendrán secundaria completa.

OCP 2.3: Al año 2021 solo el 5% de la población de Jaén será analfabeta, mientras que actualmente el analfabetismo está presente en el 11.8% de la población.

OCP 2.4: Al año 2022 se construirán seis nuevos centros educativos.

OCP 2.5: Al año 2023 se habrá capacitado al 100% de los profesores en mejores prácticas en técnicas de docencia.

OCP 2.6: Al año 2023, 160,000 habitantes tendrán secundaria completa.

OCP 2.7: Al año 2027 no habrá analfabetismo.

OLP3: En el año 2027 no habrá pobres extremos, mientras que al año 2016, 35,000 personas lo son.

OCP 3.1: Al año 2018 habrá 30,000 pobres extremos.

OCP 3.2: Al año 2021 habrá 20,000 pobres extremos.

OCP 3.3: Al año 2022 el 70% de la población contará con servicio de agua potable y alcantarillado.

OCP 3.4: Al año 2023 habrá 10,000 pobres extremos.

OCP 3.5: Al año 2027 el 100% de la población contará con servicio de agua potable y alcantarillado.

OCP: 3.6: Al año 2027 el 80% de la población contará con acceso a infraestructura vial y telecomunicaciones.

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Son aquellos que permitirán ejecutar las estrategias basadas en los objetivos de corto plazo. Se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humano y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2016).

**Recursos financieros.** La provincia de Jaén tiene que obtener recursos económicos provenientes, tanto del sector público como del sector privado, siendo este el foco de interés

de la provincia, puesto que la región debe desarrollar un entorno favorable para la llegada de capitales. En tal sentido, resulta necesario redefinir los procesos actuales para hacer posible la apertura de nuevos negocios y fortalecer los existentes, debiendo realizarse campañas que lleven a la formalización de las empresas; a la vez, es necesario trabajar en el desarrollo de la conciencia tributaria en la población y otorgar un mayor incentivo a los contribuyentes para que cumplan con el pago oportuno de sus tributos.

**Recursos físicos.** Jaén debe priorizar los siguientes aspectos: (a) la inversión en infraestructura para el sector agroindustrial, (b) la inversión en infraestructura para el turismo, (c) un mayor dinamismo del comercio y del turismo y (d) mejorar el desarrollo de servicios de agua, electricidad e Internet. Llevar a cabo estas acciones permitirá mejorar el bienestar de los habitantes, para lo que se requiere trabajar de manera conjunta con el sector privado y asegurar la dotación de presupuesto del sector público.

**Recursos humanos.** El capital humano es primordial para el desarrollo de la provincia y su capacitación es importante; en tal sentido, resulta necesario celebrar alianzas estratégicas con las principales escuelas de negocio del Perú para que la provincia pueda costear la adquisición de conocimiento para sus empleados, lo que finalmente repercutirá en la implementación de proyectos de inversión óptimos en beneficio de la provincia.

**Recursos tecnológicos.** Jaén debe establecer mecanismos para que el acceso a los servicios de comunicaciones —teléfono e Internet— sea posible para un mayor número de habitantes, a fin de conectar a la región con el mundo y con sus clientes en el exterior; de lo contrario, no será posible incrementar las posibilidades de negocio o de inversión en la provincia.

De otro lado, la tecnología adquiere un rol fundamental en la investigación básica o aplicada en universidades y en los centros de capacitación técnica y tecnológica.

Tabla 20

## Objetivos vs Recursos

Objetivo	Recursos
OLP1: En el año 2027 Jaén venderá café orgánico por un valor de US\$ 6 millones, mientras que en el año 2016 se ha vendido US\$ 2.5 millones.	
OCP 1.1: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2018 al 2019 ascenderán a US\$ 3 millones.	Recursos humanos, tierras, infraestructura, equipos tecnológicos, insumos, transporte, habilidades de mercadeo y comercialización.
OCP 1.2: Al año 2022 se contará con un centro tecnológico de investigación del café, actualmente inexistente.	Recursos humanos, (investigadores y director) infraestructura, espacio físico, equipos de análisis, tecnología, recursos económicos.
OCP 1.3: Al año 2022 el ratio de productividad del café será de 20 quintales por hectárea, mientras que actualmente es de 12.	Recursos humanos, (ingenieros y capacitadores) equipos tecnológicos, insumos, recursos económicos.
OCP 1.4: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2020 al 2023 ascenderán a US\$ 4 millones.	Recursos humanos, tierras, infraestructura, equipos tecnológicos, insumos, transporte, habilidades de mercadeo y comercialización.
OCP 1.5: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2024 al 2027 ascenderán a US\$ 6 millones.	Recursos humanos, tierras, infraestructura, equipos tecnológicos, insumos, transporte, habilidades de mercadeo y comercialización.
OCP 1.6: Al año 2027 el ratio de productividad del café será de 35 quintales por hectárea.	Recursos humanos, (ingenieros y capacitadores) equipos tecnológicos, insumos, recursos económicos.
OLP2: En el año 2027 180,000 habitantes tendrán secundaria completa, mientras que en el año 2016 únicamente 120,000 la tenían	
OCP 2.1: Al año 2018, 130,000 habitantes tendrán secundaria completa.	Recursos humanos (profesores, directores) infraestructura (escuelas), equipos tecnológicos, útiles escolares, recursos económicos.
OCP 2.2: Al año 2021, 140,000 habitantes tendrán secundaria completa.	Recursos humanos (profesores, directores) infraestructura (escuelas), equipos tecnológicos, útiles escolares, recursos económicos.
OCP 2.3: Al año 2021 solo el 5% de la población de Jaén será analfabeta, mientras que actualmente el analfabetismo está presente en el 11.8% de la población.	Recursos humanos (profesores, directores y capacitadores) infraestructura (escuelas), e equipos tecnológicos, útiles escolares, recursos económicos.
OCP 2.4: Al año 2022 se construirán seis nuevos centros educativos.	Recursos humanos (ingenieros y supervisores), infraestructura (terrenos) e equipos y materiales de construcción, recursos económicos
OCP 2.5: Al año 2023 se habrá capacitado al 100% de los profesores en mejores prácticas en técnicas de docencia.	Recursos humanos (profesores y capacitadores) infraestructura (centros de capacitación), e equipos tecnológicos, recursos económicos.
OCP 2.6: Al año 2023, 160,000 habitantes tendrán secundaria completa.	Recursos humanos (profesores, directores) infraestructura (escuelas), equipos tecnológicos, útiles escolares, recursos económicos.
OCP 2.7: Al año 2027 no habrá analfabetismo.	Recursos humanos (profesores, directores y capacitadores) infraestructura (escuelas), e equipos tecnológicos, útiles escolares, recursos económicos.
OLP3: En el año 2027 no habrá pobres extremos, mientras que al año 2016, 35,000 personas lo son.	
OCP 3.1: Al año 2018 habrá 30,000 pobres extremos.	Recursos humanos (capacitadores, maestros, médicos, psicólogos), infraestructura (mejora de las viviendas), recursos económicos
OCP 3.2: Al año 2021 habrá 20,000 pobres extremos.	Recursos humanos (capacitadores, maestros, médicos, psicólogos), infraestructura (mejora de las viviendas), recursos económicos
OCP 3.3: Al año 2022 el 70% de la población contará con servicio de agua potable y alcantarillado.	Recursos humanos (ingenieros y albañiles) infraestructura, materiales, recursos económicos
OCP 3.4: Al año 2023 habrá 10,000 pobres extremos.	Recursos humanos (capacitadores, maestros, médicos, psicólogos), infraestructura (mejora de las viviendas), recursos económicos
OCP 3.5: Al año 2027 el 100% de la población contará con servicio de agua potable y alcantarillado.	Recursos humanos (ingenieros y albañiles) infraestructura, materiales, recursos económicos
OCP 3.6: Al año 2027 el 80% de la población contará con acceso a infraestructura vial y telecomunicaciones.	Recursos humanos (ingenieros y albañiles) infraestructura, e equipos tecnológicos, materiales, recursos económicos

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas están asociadas a los valores y a los códigos de ética declarados con anterioridad y limitan y orientan las estrategias para el logro de la visión (D'Alessio, 2016).

Las políticas para cada una de las estrategias son las siguientes:

E2. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales.

P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Jaén.

P2. Fomentar la participación en ferias y otros eventos nacionales e internacionales relacionados al café para promocionar el café orgánico y conocer las mejores prácticas.

P3. Organizar ferias del café orgánico: Expocafé.

E3. Implementación de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico.

P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Jaén.

P5. Impulsar el uso de la tecnología.

P10. Ofrecer servicios públicos de calidad.

P12. Fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías con estándares altos de calidad.

P16. Reducir costos para el ciudadano.

E4. Ejecutar una campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia.

P6. Inculcar el cuidado del medio ambiente y la agricultura responsable.

P8. Fomentar la participación del sector privado en la capacitación de los profesores.

P19. Lograr la participación del sector privado en la promoción de la educación.



E6. Desarrollar el mercado del café orgánico mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un clúster en la zona norte del país.

P4. Fomentar la asociación de las empresas relacionadas con la producción y venta del café orgánico.

P5. Impulsar el uso de la tecnología.

P6. Inculcar el cuidado del medio ambiente y la agricultura responsable.

E7. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia.

P7. Desarrollar programas de capacitación para los profesores considerando las mejores prácticas en el sector educación.

P8. Fomentar la participación del sector privado en la capacitación de los profesores.

P5. Impulsar el uso de tecnología.

P9. Realizar convenios con las mejores entidades educativas del país y con países del exterior para capacitar a los profesores.

E8. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos.

P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Jaén.

P10. Ofrecer servicios públicos de calidad.

P11. Fomentar la educación primaria y secundaria.

E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público.

P1. Generar puestos de trabajo para los pobladores de Jaén.

P5. Impulsar el uso de la tecnología.

P6. Inculcar el cuidado del medio ambiente y la agricultura responsable.

P12. Fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías con estándares altos de calidad.

P13. Fomentar la mejora en la productividad y el rendimiento del café por hectárea.

E14. Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico certificado.

P14. Establecer convenios con instituciones privadas que impulsen el emprendimiento.

P15. Simplificación de trámites para la formalización.

P16. Reducción de costos para el ciudadano.

E18. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar para que los envíen al colegio y los apoyen en su educación.

P17. Inculcar en los padres y los alumnos la importancia de la educación.

P18. Crear programas de fidelidad escolar a cambio de incentivos para los padres.

P19. Lograr la participación del sector privado en la promoción de la educación.

#### **7.4. Estructura**

La estructura organizacional debe ser compatible con las estrategias escogidas, de tal manera que faciliten su implementación a favor del desarrollo de la región. En el caso de Jaén, se observa una municipalidad provincial con un gran número de gerencias y subgerencias, por lo que se propone un rediseño de la misma, respetando las normas legales que determinan el aparato mínimo de las municipalidades. Así, se busca una estructura más simple, a efectos de lograr una organización horizontal y abierta a los trabajadores y a los ciudadanos, lo que permitirá gestionar la provincia de manera más eficiente.

En la Figura 13 se presenta una propuesta de organigrama el cual se caracteriza por tener una estructura más simple en la cual se fusiona las Gerencias de Infraestructura Pública y de Gestión y Desarrollo con la finalidad de alinear las obras realizadas en la provincia con

la gestión ambiental y de residuos. Asimismo, se propone fusionar la Gerencia de Desarrollo y Promoción Social con la Gerencia de Desarrollo Económico Local. Se considera que dicha propuesta permitirá focalizar el objetivo del presente trabajo dando mayor peso a las actividades que contribuyan al crecimiento de la provincia lo que contribuirá a la reducción de la pobreza. Adicionalmente, se propone la creación de la Gerencia de Educación, teniendo en cuenta que uno de los objetivos de largo plazo de la provincia, es la mejora del nivel educativo.

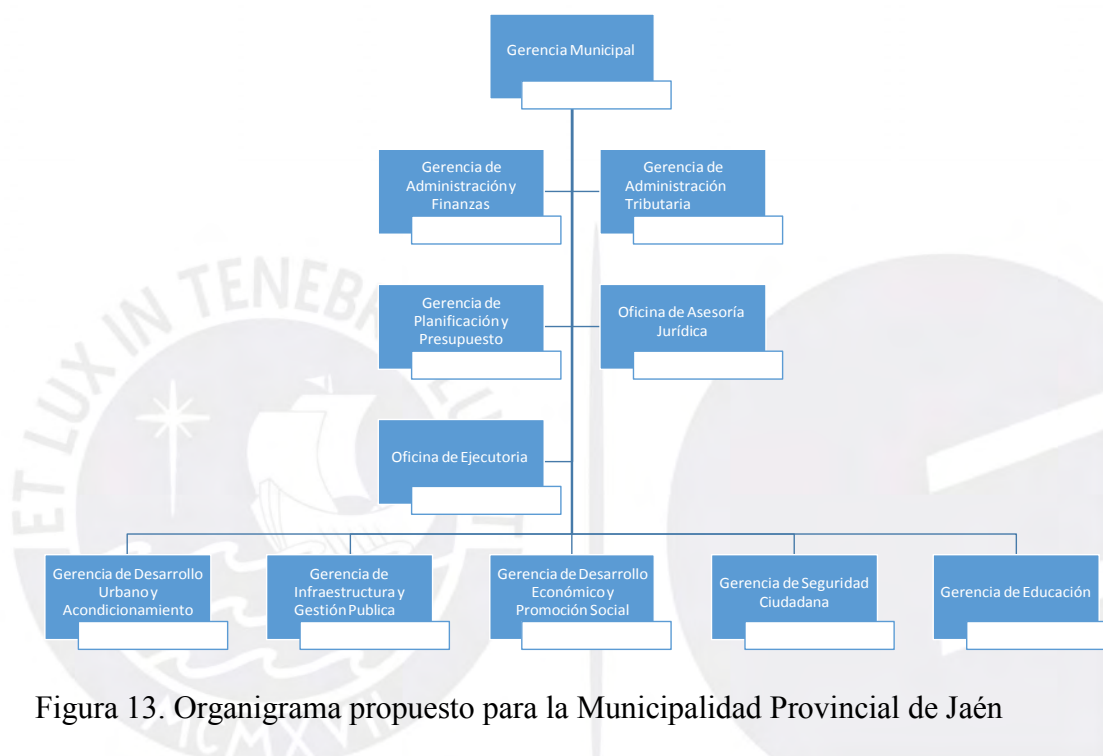


Figura 13. Organigrama propuesto para la Municipalidad Provincial de Jaén

### 7.5. Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Jaén cuenta con diversidad de recursos naturales e históricos, lo que le otorga una ventaja competitiva dado que la sociedad valora lo natural, histórico y autóctono. Sin embargo, las estrategias desarrolladas deben implementarse considerando la preservación del medio ambiente, de la historia y de la ecología, que requiere de responsabilidad de los gobernantes y de los habitantes de la provincia. También debe existir un control o ente regulador encargado de velar por que las actividades comerciales se realicen cuidando la biodiversidad y los atractivos turísticos; y, en el largo plazo, las autoridades, los productores

y la comunidad en general deben asegurar que sus productos y servicios alcancen niveles de calidad óptimos que permitan acceder a certificaciones de nivel internacional.

De otra parte, el gobierno municipal debe emprender proyectos de carácter social que le permitan asistir a determinados grupos de menores recursos, ofreciéndoles la posibilidad de dedicarse a actividades económicas que logren generar su propia rentabilidad para que puedan ser sostenibles en el tiempo. En ese orden de ideas, se debe puntualizar que el mercado internacional exige café orgánico y certificado, obtenido por medio de procesos verdes y limpios; a la vez, los turistas valoran los recursos naturales y propios de cada zona, por lo que corresponde a la comunidad atender la demanda de acuerdo con los cánones que exige la sociedad actual.

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Un factor clave para el desarrollo de la provincia es el nivel de educación de la población, tanto escolar, como técnica o profesional, dado que aquel ciudadano con un mejor nivel de instrucción tendrá mayores posibilidades de tener éxito y de ser eficiente en el sector en el que se desempeñe. Jaén es una provincia en la que la migración de los pobladores hacia otras zonas del país puede constituir un problema, por lo que corresponde a las autoridades, en alianza con los pobladores, capacitar a la población y atraer o mantener profesionales y técnicos capacitados, siendo importante crear mecanismos de motivación que resulten en la permanencia de sus profesionales en la zona. La instauración de instituciones educativas de alto nivel permitirá desarrollar líderes que aporten en el largo plazo al desarrollo de la región.

A la vez, es necesario crear conciencia sobre la importancia de valorar la cultura y tradición de la provincia y de cada localidad, de sentirse orgullosos de tales legados y que esa percepción redunde en el desarrollo de los pobladores y de la provincia. En este rubro, también debe considerarse la lucha contra la pobreza, con el objetivo de que la población menos afortunada logre desarrollar actividades que le permita autosostenerse, lo que se puede

lograr con la capacitación en sus actividades diarias y con los servicios públicos básicos, primordialmente en educación.

### **7.7. Gestión del Cambio**

El cambio debe planearse adecuadamente para ser implementado con éxito, debe ser estructurado e incluso cultural (D'Alessio, 2016). Las estrategias deben difundirse entre la población y el sector privado, a efectos de lograr su aceptación y compromiso. De otro lado, la gestión del cambio implica adoptar las nuevas tecnologías de información como medios para lograr los resultados previstos. Es recomendable que existan periódicamente reuniones entre las autoridades, los pobladores y los empresarios con la finalidad de informar de los avances. Asimismo, el proceso debe ser debidamente monitoreado por los funcionarios a cargo del planeamiento estratégico.

### **7.8. Conclusiones**

La provincia de Jaén debe emprender un proceso de cambio significativo y vital para su desarrollo. Los recursos del presupuesto público, los propios y los aportes del sector privado deben ser canalizados adecuadamente. Para incrementar la captación de dichos recursos, se debe privilegiar la exportación de café orgánico. Con una buena gestión se reducirá la pobreza, se mejorará la educación y se acabará con el analfabetismo, aspectos que impactarán positivamente en la calidad de vida de la población, pudiendo originar un círculo virtuoso en beneficio de la provincia. El desarrollo de los mercados internacionales para el café orgánico requiere un especial cuidado, principalmente en la mejora de los insumos y la tecnificación de los procesos.

Además, es importante trabajar en fortalecer la relación entre la población y el gobierno provincial, lo que impactará en el desarrollo social, cultural y económico, así como garantizar la implementación de los objetivos expuestos. Por ello es fundamental diseñar y seguir un plan estratégico.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como la efectividad de las estrategias, D'Alessio (2016) consideró necesaria realizar una evaluación periódica de las matrices EFI, EFE, PC y FODA, de modo tal que se puedan ajustar de manera progresiva y evaluar los cambios. En el proceso de revisión se deben tener en cuenta: (a) las acciones de revisión externa e interna, (b) las acciones del desempeño, (c) las acciones correctivas y (d) las auditorías.

### 8.1. Perspectivas de Control

La evaluación estratégica debe realizarse considerando las diferentes perspectivas de la organización, lo que contribuye al proceso de implementación de las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

La evaluación de esta perspectiva responde a la pregunta relacionada con: ¿Cómo debe la organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? (D'Alessio, 2016). En ese sentido, se plantean los siguientes indicadores de gestión:

- Centro tecnológico en funcionamiento.
- Ratio de rendimiento por hectárea.
- Porcentaje de profesores capacitados sobre el total de profesores.

#### 8.1.2. Procesos

La evaluación de los procesos internos responde a las preguntas relacionadas con la satisfacción de los clientes y los procesos en los que se debe alcanzar la excelencia para lograrlo (D'Alessio, 2016). En tal sentido, los indicadores que se definieron para la provincia son los siguientes:

- Centro tecnológico en funcionamiento.
- Ratio de rendimiento por hectárea.

- Porcentaje de profesores capacitados sobre el total de profesores.
- Nuevos centros educativos construidos.
- Cantidad de infraestructura —telecomunicaciones y vías de acceso— instalada.

### **8.1.3. Clientes**

La evaluación de esta perspectiva responde a las preguntas relacionadas con: ¿cómo debo mirar a mi cliente? y ¿cómo los trato para que compren? (D'Alessio, 2016). En el caso de la provincia de Jaén, los clientes son los ciudadanos y las entidades del gobierno. Los indicadores diseñados para la evaluación son los siguientes:

- Centro tecnológico en funcionamiento.
- Cantidad de estudiantes con secundaria completa sobre la cantidad de estudiantes mayores de 16 años.
- Nuevos centros educativos construidos.
- Cantidad de pobres extremos.
- Porcentaje de población que cuenta con servicios de agua y alcantarillado.
- Cantidad de infraestructura —telecomunicaciones y vías de acceso— instalada.

### **8.1.4. Financiera**

La evaluación de la perspectiva financiera responde a la pregunta: ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas? (D'Alessio, 2016). En el caso de la provincia de Jaén, los accionistas son sus habitantes, la región Cajamarca y el gobierno central y se considerará el monto total exportado anual por café orgánico.

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

En la Tabla 21 se observa el tablero de control balanceado, en el que se visualizan los objetivos desde las cuatro perspectivas, así como el indicador, las acciones a seguir y las entidades responsables de su ejecución y seguimiento.

### 8.3. Conclusiones

El análisis, seguimiento y control de las acciones y estrategias aplicadas para el logro de los objetivos planteados, visto bajo las cuatro perspectivas que se detallan en el presente capítulo, permitirán tomar acciones correctivas y preventivas que contribuyan con el cumplimiento de los OCP y los OLP.

En el tablero de control balanceado se identifican los indicadores, acciones y responsables en relación con cada OCP. Asimismo, se puede apreciar que el mayor número de OCP está concentrado en las perspectivas de cliente y de procesos debido a que la visión está asociada a una mejora de la calidad de vida en los ciudadanos de Jaén, quienes a su vez son los clientes y principales accionistas de la zona. Finalmente, debe considerarse que el tablero de control balanceado es flexible y siempre debe estar alineado a la visión de la provincia de Jaén.

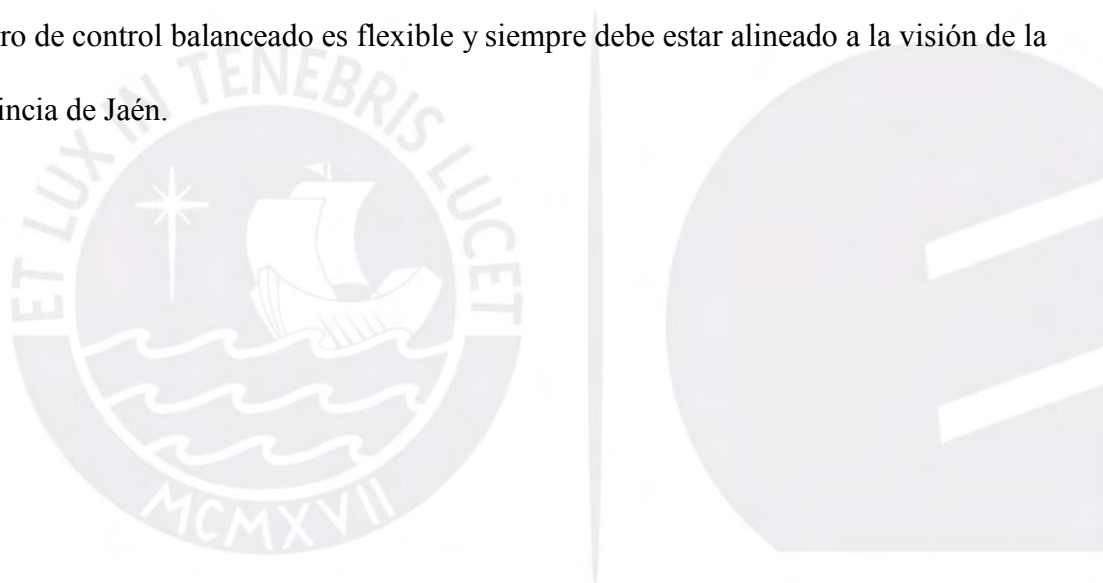




Tabla 21

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Objetivo	Indicador	Unidad	Acciones	Responsables y participantes	
<b>Perspectiva financiera</b>					
OCP 1.1	Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2018 al 2019 ascenderán a US\$ 3 millones	Monto total exportado anual	Dólares	a) Incentivar la organización de ferias de café para promover el consumo del café orgánico a nivel local e internacional b) Fomentar el desarrollo del mercado del café orgánico certificado mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país c) Campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia d) Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico e) Impartir capacitación a la población en asuntos relacionados con la conservación y desarrollo de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia. f) Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector g) Promover alianzas estratégicas entre el gobierno regional y el sector privado para aumentar la investigación, desarrollo y tecnología de la provincia h) Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica de la provincia para desarrollar el mercado de café orgánico i) Adecuar las ordenanzas para promover la inversión privada y pública para la explotación del café orgánico certificado en la provincia	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Cooperativas d) Agroexportadores c) Gobierno Regional de Cajamarca d) Junta Nacional del Café f) Ministerio de Agricultura y Riego g) Mincetur
OCP 1.4	Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2020 al 2023 ascenderán a US\$ 4 millones	Monto total exportado anual	Dólares	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos c) Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 1.5	Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2024 al 2027 ascenderán a US\$ 6 millones.	Monto total exportado anual	Dólares	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos c) Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
<b>Perspectiva cliente</b>					
OCP 1.2	Año 2022 se contará con un centro tecnológico de investigación del café, actualmente existente	Centro Tecnológico en funcionamiento	Centro Tecnológico en funcionamiento	Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector b) Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico c) Promover la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la provincia.	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Cooperativas d) Agroexportadores c) Gobierno Regional de Cajamarca d) Junta Nacional del Café e) Mincetur f) Ministerio de Agricultura y Riego
OCP 2.1	A12018, 130 mil habitantes tendrán secundaria completa	cantidad de estudiantes con secundaria completa/ cantidad de estudiantes mayores a 16 años	% estudiantes	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos c) Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 2.2	A12021, 140 mil habitantes tendrán secundaria completa	cantidad de estudiantes con secundaria completa/ cantidad de estudiantes mayores a 16 años	% estudiantes	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos c) Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 2.6	A12023, 160 mil habitantes tendrán secundaria completa	cantidad de estudiantes con secundaria completa/ cantidad de estudiantes mayores a 16 años	% estudiantes	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos c) Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 2.4	A12022, se construirán 6 nuevos centros educativos	Nuevos centros educativos construidos	Unidades	a) Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 3.1	A12018, habrá 30 mil pobres extremos	cantidad de pobres extremos	Número de pobres extremos	a) Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico certificado b) otorgar micro créditos para aquellos empresarios que deciden invertir en café orgánico c) Otorgar bonos a las familias que cumplen con los planes de salud y educación creados por el Municipio	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 3.2	A12021, habrá 20 mil pobres extremos	cantidad de pobres extremos	Número de pobres extremos	a) Identificar los lugares que no cuentan con servicios de agua potable y alcantarillado b) Ampliar la red de agua y desagüe en los lugares que se considere prioritarios c) Trabajar de manera conjunta con los habitantes para la instalación de la red de agua y alcantarillado (la municipalidad puede proveer los recursos y la población la instalación)	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Vivienda y Construcción
OCP 3.4	A12023, habrá 10 mil pobres extremos	cantidad de pobres extremos	Número de pobres extremos	a) Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP 3.3	A12022, el 70% de la población contará con servicios de agua potable y alcantarillado	Porcentaje de población que cuentan con servicios	Porcentaje	a) Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico b) Impartir capacitación a la población en asuntos relacionados con la conservación y desarrollo de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia.	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Cooperativas d) Agroexportadores c) Gobierno Regional de Cajamarca d) Junta Nacional del Café e) Ministerio de Agricultura y Riego g) Mincetur
OCP 3.5	A12027 el 100% de la población contará con servicios de agua potable y alcantarillado	Porcentaje de población que cuentan con servicios	Porcentaje	a) Promover la organización de cluster de café orgánico certificado en la zona norte del país b) Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico c) Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Cooperativas d) Agroexportadores c) Gobierno Regional de Cajamarca d) Junta Nacional del Café f) Ministerio de Agricultura y Riego g) Mincetur
OCP 3.6	A12027 el 80% de la población contará con acceso a infraestructura vial y telecomunicaciones.	Cantidad de Infraestructura (telecomunicaciones y vías de acceso) construida e instalada	Cantidad de Infraestructura instalada	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos c) Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
<b>Perspectiva del proceso</b>					
OCP 1.2	Año 2022 se contará con un centro tecnológico de investigación del café, actualmente existente	Centro Tecnológico en funcionamiento	Unidad	a) Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico b) Impartir capacitación a la población en asuntos relacionados con la conservación y desarrollo de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia.	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Cooperativas d) Agroexportadores c) Gobierno Regional de Cajamarca d) Junta Nacional del Café e) Ministerio de Agricultura y Riego g) Mincetur
OCP 1.3	A12022, el ratio de rendimiento del café será de 20 quintales por hectárea, actualmente es de 12.	Ratio de rendimiento por hectárea	Quintales	a) Promover la organización de cluster de café orgánico certificado en la zona norte del país b) Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico c) Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Cooperativas d) Agroexportadores c) Gobierno Regional de Cajamarca d) Junta Nacional del Café f) Ministerio de Agricultura y Riego g) Mincetur
OCP 1.6	A12027, el ratio de rendimiento del café será de 35 quintales por hectárea, actualmente es de 12.	Ratio de rendimiento por hectárea	Quintales	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos c) Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 2.4	A12022, se construirán 6 nuevos centros educativos	Nuevos centros educativos construidos	Unidades	a) Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP 2.5	A12023 se habrá capacitado al 100% de los profesores en mejores prácticas en técnicas de docencia	Cantidad de profesores capacitados / total de profesores	Porcentaje	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Incentivar a los profesores para que se capaciten, a través del otorgamiento de premios y programas de apoyo para ellos.	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 3.6	A12027 el 80% de la población contará con acceso a infraestructura vial y telecomunicaciones.	Cantidad de Infraestructura (telecomunicaciones y vías de acceso) construida e instalada	Cantidad de Infraestructura instalada	a) Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Transportes y Comunicaciones
<b>Perspectiva del aprendizaje interno</b>					
OCP 1.2	A12022 se contará con un centro tecnológico de investigación del café, actualmente no existe	Centro Tecnológico en funcionamiento	Unidad	a) Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Cooperativas d) Agroexportadores c) Gobierno Regional de Cajamarca d) Junta Nacional del Café f) Ministerio de Agricultura y Riego g) Mincetur
OCP 1.3	A12022, el ratio de rendimiento del café será de 20 quintales por hectárea, actualmente es de 12.	Ratio de rendimiento por hectárea	Quintales	a) Fomentar el desarrollo del mercado del café orgánico certificado mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país b) Establecer un fondo para financiar proyectos de investigación y desarrollo en temas relacionados al café orgánico c) Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Cooperativas d) Agroexportadores c) Gobierno Regional de Cajamarca d) Junta Nacional del Café f) Ministerio de Agricultura y Riego g) Mincetur
OCP 1.6	A12027, el ratio de rendimiento del café será de 35 quintales por hectárea, actualmente es de 12.	Ratio de rendimiento por hectárea	Quintales	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Incentivar a los profesores para que se capaciten, a través del otorgamiento de premios y programas de apoyo para ellos.	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación
OCP 2.5	A12023 se habrá capacitado al 100% de los profesores en mejores prácticas en técnicas de docencia	Cantidad de profesores capacitados / total de profesores	Porcentaje	a) Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia b) Incentivar a los profesores para que se capaciten, a través del otorgamiento de premios y programas de apoyo para ellos.	a) Municipalidad Provincial de Jaén b) Gobierno Regional de Cajamarca c) Ministerio de Educación

## Capítulo IX: Competitividad de Jaén

### 9.1. Análisis Competitivo de Jaén

Anualmente el IMD (*Institute for Management Development*) emite un ranking de competitividad nacional a nivel mundial, refiriéndose a Perú como una nación que gestiona la totalidad de sus recursos y capacidades para aumentar la prosperidad de sus habitantes. La medición se hace por medio de cuatro factores: (a) el desempeño económico, (b) la eficiencia del gobierno, (c) la eficiencia de negocios y (d) la infraestructura.

En 2014 el Perú registró su mayor retroceso, al caer desde el puesto 43 al puesto 50 de un total de 60 países, tal como se muestra en la Tabla 22, lo que demuestra que, aunque el Perú está avanzando, no lo hace a la velocidad de otras naciones, por lo que hoy está en una posición competitiva desfavorable (“El Perú pierde competitividad”, 2014).

Tabla 22

Ranking Mundial de Competitividad, 2014 - América del Sur

País	Ranking 2008	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014	Variación 2014 - 2013
Chile	26	25	28	25	28	30	31	-1
Perú	35	37	41	43	44	43	50	-7
Colombia	41	51	45	46	52	48	51	-3
Brasil	43	40	38	44	46	51	54	-3
Argentina	52	55	55	54	55	59	58	1
Venezuela	55	57	58	59	59	60	60	0

*Nota.* Tomado de *El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD*, por El Comercio, 2014 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>).

Adicionalmente, se observa que los factores que más caen en el ranking son el desarrollo económico y la eficiencia en las empresas, lo que puede convertirse en una oportunidad para inversionistas extranjeros que quieran invertir en Perú, pues las empresas actuales tienen deficiencias en eficiencia y poca competitividad en factores económicos, tal y como se observa en la Tabla 23.

Tabla 23

## Ranking Mundial de Competitividad, 2014 - Perú

Factor / Sub factor	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Variación 2014 - 2013
<b>Desarrollo Económico</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>46</b>	-14
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	1
Comercio Internacional	34	33	43	40	41	42	41	1
Inversión Extranjera	7	36	7	5	12	9	14	-5
Empleo	11	8	17	5	9	27	49	-22
Precios	11	8	17	5	9	27	49	-22
<b>Eficiencia del Gobierno</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	0
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	-1
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	0
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	-3
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	3
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	-1
<b>Eficiencia de las Empresas</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	-2
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	2
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	1
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	-7
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	-1
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	-9
<b>Infraestructura</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	0
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	3
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	0
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	0
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	0
Educación	47	45	51	55	55	55	58	-3

Nota. Tomado de *El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD*, por El Comercio, 2014 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>).

En conclusión, según el índice IMD, el Perú está en una situación mundial desfavorable competitivamente.

Tal como se aprecia en la Figura 14, Cajamarca está entre las regiones menos competitivas del Perú, ubicándose en la posición 24 de 26, según el análisis competitivo regional elaborado por CENTRUM Católica Graduate Business School (2016).

Región	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	73.43
Callao	2	51.90
Moquegua	3	44.18
Tacna	4	44.11
Arequipa	5	43.44
Ica	6	41.23
La Libertad	7	39.83
Lima Provincias	8	39.66
Lambayeque	9	35.72
Piura	10	35.34
Cusco	11	35.06
Tumbes	12	32.97
Ancash	13	31.95
Madre de Dios	14	31.34
Junín	15	29.81
Puno	16	29.67
Ucayali	17	28.89
San Martín	18	28.69
Loreto	19	28.66
Pasco	20	27.32
Apurímac	21	27.09
Huánuco	22	26.97
Ayacucho	23	26.84
Cajamarca	24	23.01
Amazonas	25	21.52
Huancavelica	26	20

Figura 14. Índice de Competitividad Regional, 2016.

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

A nivel de los factores, CENTRUM ubica a Cajamarca desfavorablemente en el ranking en la mayoría de aspectos, como en entorno económico, entorno laboral, educación, salud e infraestructura. Es necesario trabajar en todos estos aspectos para incrementar la competitividad de Cajamarca y alcanzar con éxito la visión del plan estratégico propuesto.

En la Figura 15, se plantea el desarrollo del Diamante de Porter para analizar la competitividad de Cajamarca.

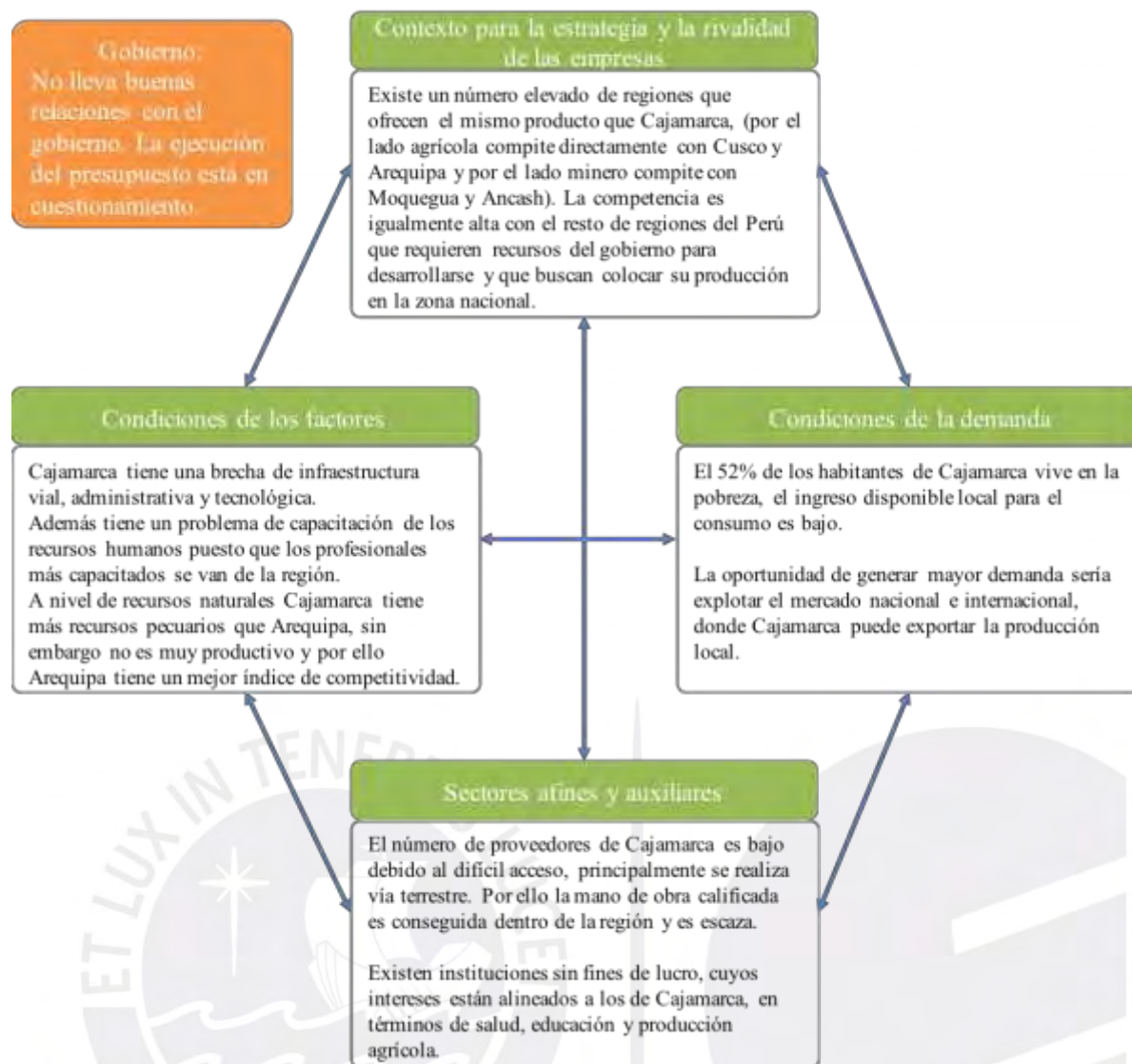


Figura 15. Análisis del Diamante de Porter de la región.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Jaén

Para la identificación de las ventajas competitivas de la provincia de Jaén se tomó en cuenta el esquema que utiliza CENTRUM Católica para definir el Índice de Competitividad Regional (INCORE) de una localidad. La herramienta muestra cinco pilares: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura productiva, (d) capital humano y (e) eficiencia de las empresas.

**Pilar de eficiencia en el gobierno.** Jaén debe trabajar en muchos aspectos. La gestión municipal para brindar servicios públicos con calidad y calidez de forma eficaz, eficiente y transparente es bastante débil. Para mejorar este punto, la municipalidad provincial cuenta

con un Plan Estratégico Institucional. Entre los principales objetivos estratégicos específicos planteados para este pilar están el promover la modernización municipal para mejorar el desempeño institucional y orientar la gestión al logro de resultados; fortalecer las capacidades del personal para brindar servicios públicos de calidad; incrementar la recaudación tributaria implementando herramientas normativas y una política de fiscalización y concientización a la población para generar una cultura tributaria; y, mejorar la infraestructura municipal, equipándola e interconectándola tecnológicamente para la prestación de servicios de calidad.

**Capital humano.** La deficiencia de capital humano es muy acentuada. La provincia destinó un escaso presupuesto para la educación y la infraestructura educativa. Además, se evidencian bajos niveles culturales, deportivos y recreativos.

**Pilar de eficiencia en los negocios.** Para evaluar este pilar se debe analizar cómo el entorno nacional anima a las empresas a trabajar de manera responsable, rentable e innovadora (D'Alessio, 2016). Si bien existe una predisposición para realizar un trabajo articulado y coordinado con las inversiones públicas y privadas de la provincia, aún existen actividades económicas con potencial productivo: agricultura, industria y turismo.

**Pilar de infraestructura.** Jaén tiene una infraestructura pobre en cuanto al sistema vial, ordenamiento urbano y transporte. No obstante, cuenta con carreteras asfaltadas, aeropuerto, tráfico aéreo, población con energía eléctrica y terminales terrestres. En referencia al sistema de comunicación, Jaén cuenta con sistemas de comunicación fija y móvil, pero con una escasa masificación. Asimismo, Jaén es la única provincia que excede a Cajamarca, en cantidad de habitantes con conexión a Internet.

A continuación se analizarán los factores del modelo del Diamante de la Competitividad Nacional de Porter.

**Condiciones de los factores.** Jaén, una de las trece provincias de Cajamarca, posee una extensión superficial de 5,232.57 kms<sup>2</sup>, con 11 distritos, de los que Bellavista es el más

extenso, con el 16.64% de superficie. El territorio es accidentado, constituido básicamente por los contrafuertes de las cordilleras occidental y oriental. Se ubica estratégicamente en una zona de intersección de dos ejes viales de categoría nacional, junto a las dos Baguas y San Ignacio, en la frontera con Ecuador; integra, articula y dinamiza este espacio socioeconómico actuando como un centro de atracción estratégica binacional por medio de la ruta del corredor Bioceánico Nor Oriental (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

**Aspectos favorables.** En la provincia de Jaén destacan la despensa alimentaria por la producción agropecuaria rural, el incremento de productos de exportación, las potencialidades ecoturísticas —áreas naturales— en todos los distritos, la existencia de profesionales capacitados en procesos de desarrollo en las capitales de los distritos, la corriente innovadora asociativa de productores y el incremento de vías de acceso y conectividad interdistrital y entre centros poblados de la provincia. De otro lado, resaltan la medicina tradicional, el incremento del comercio en la zona, la producción orgánica y la ubicación geoestratégica de la provincia. Ambientalmente, es conocida por la existencia de recursos naturales - bosques, fuentes hídricas, tierras fértiles y biodiversidad -, mientras que en la dimensión institucional, se reconoce la importancia de la concertación mediante la formación de mesas temáticas y comités con sede en Jaén. (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

**Aspectos desfavorables.** La producción agropecuaria en la provincia puede verse afectada negativamente por el clima y las plagas. Así, fenómenos como la lluvia, las sequías, los derrumbes y las heladas repercuten todos los años en los cultivos. Adicionalmente, la roya y la broca son organismos que atacan a las plantas de café de Jaén. Los productos orgánicos, aunque tienen menor riesgo de ser atacados por estas amenazas, también requieren de mayor cuidado. Cuando la plaga es crítica, los campos de café especial urgen de insecticidas, por lo que dejan de ser calificados como tales y su valor disminuye (Municipalidad Provincial de

Jaén, 2013). El clima y las plagas inciden en los cultivos y, a la vez, en la economía de los agricultores, que muchas veces ponen en garantía su producción para acceder a un crédito con las entidades financieras (“Plaga de la Roya”, 2013). Otro aspecto preocupante es el elevado grado de deserción escolar y de ausentismo, lo que influye directamente en el bajo nivel educativo de la provincia y en su economía (Municipalidad Provincial de Jaén, 2013).

La articulación entre los sectores productivos es insuficiente, no se propician las cadenas productivas ni la mayor generación de valor agregado. Además, el desenvolvimiento de las actividades económicas principales como comercio y servicios producen ciertos desequilibrios espaciales: caos vehicular, inseguridad, insalubridad y desorden por desembarque de productos en la vía pública y el comercio ambulatorio. Tampoco existe un sistema de transporte público local o la infraestructura física que concentre, ordene y brinde seguridad al pasajero (Municipalidad Provincial de Jaén, 2012).

**Condiciones de la demanda.** Como se mostró en los primeros capítulos, la provincia de Jaén cuenta con un índice de más del 50% de pobreza y está ubicada dentro de las cinco regiones con mayor índice de pobreza del Perú (INEI, 2009c). Esto trae como consecuencia que el ingreso local para el consumo sea menor al promedio de las demás provincias a nivel nacional. Existe, así, una oportunidad de generar mayor demanda explotando el mercado nacional e internacional, a partir de la mejora en la producción interna del café.

**Sectores relacionados y de apoyo.** El difícil acceso a la región Cajamarca hace que el número de proveedores sea bajo en comparación con otras provincias. Ello trae consigo que la mano de obra calificada sea escasa y el número de empresas que encuentran atractivo trabajar en Cajamarca sea menor al promedio, generándose una búsqueda dentro de la misma región, lo que dificulta encontrar mano de obra especializada. Sin embargo, existen ONGs con objetivos alineados a los de la región, en términos de salud, educación y producción



agrícola con las que sí se puede trabajar de la mano para que se pueda sacar adelante a la población con capacitaciones especializadas.

Jaén ha ido perdiendo competitividad a lo largo de los años. Para poder revertir esta situación es necesario generar un crecimiento considerable en diferentes sectores productivos, permitiendo una adecuada distribución de la riqueza en la región y brindando desarrollo a la población. Las ventajas competitivas con las que cuenta para lograr este objetivo son:

- Ser parte de la primera región en el Perú en cantidad de cabezas de ganado, permitiéndole desarrollar el sector pecuario.
- Ser una provincia con gran cantidad de atractivos turísticos, permitiéndole impulsar el sector turismo.
- Gran expansión de áreas de cultivo agrícola con una gran diversidad de productos tradicionales y no tradicionales con demanda creciente en el mundo, permitiéndole potenciar el sector agrícola.
- Tiene potencial y facilidad para la creación de clústeres, por tener epicentros comerciales definidos.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Jaén**

Una de las metas al año 2018, que forman parte de la Agenda de Competitividad 2014 - 2018 del CNC, es la de diseñar y ejecutar diez planes de mejora competitiva de clústeres, con la finalidad de fortalecer la interacción y articulación empresarial horizontal — proveedores de bienes y servicios— y vertical —entre empresas. Asimismo, dicha entidad consideró que la creación de clústeres en las regiones generará ventajas para explotar potenciales externalidades o corregir fallas de mercado (CNC, 2014).

Si bien no se han identificado clústeres en Jaén, existen actividades con potencial para convertirse en uno, como el caso de la industria del café, cuando, sobre todo, existe interés del Estado en apoyar con planes de mejora con miras a 2018. Al respecto, de acuerdo con el

estudio realizado por el CNC (2013) y considerando las ventajas competitivas de Jaén, se identifica como potencial clúster a la industria del café.

**Café del norte.** Conformado por empresas productoras de café, acopiadoras, procesadoras, tostadoras, comercializadoras y distribuidoras, tanto a nivel nacional como internacional. El CNC (2013) indicó que el clúster del café del norte presenta las siguientes características:

Concentración geográfica: Cajamarca, San Martín y Amazonas.

Eslabones de la cadena de valor: productores artesanales, cooperativas de primer grado, cooperativas de segundo grado, procesadoras y torrefactoras integradas, acopiadoras para la exportación del café, restauración especializada en la elaboración y venta de café listo para beber.

Masa crítica: 96 empresas.

Demanda no local: US\$ 764 millones.

Facturación de exportación de café: aproximadamente US\$ 2,234 millones.

Facturación de empresas que conforman la cadena de valor: aproximadamente US\$ 1,867 millones.

Participación de mercado: 50%, seguido del café de Junín con una participación de 28% y el café del sur, concentrado en Cusco y Puno, con una participación de 13%. El 15% restante de la producción nacional, está distribuido en Huánuco, Puno y Pasco.

Dimensión del clúster: se encuentra conformado por 96 empresas que suman un aproximado de 1,760 trabajadores.

De los tres clústeres nacionales de café identificados en el informe realizado por el CNC (2013), (a) Café de Junín, (b) Café del norte y (c) Café del sur, el clúster del Café del norte se ubicó en el puesto 14 del ranking de los 41 clústeres definidos. Sus principales fortalezas son la ventaja competitiva y la masa crítica. Su ventaja se sustenta en el hecho de

que el Perú es el primer productor mundial de café orgánico y tiene el 25% de las certificaciones, lo que le permite ofrecer el producto a un mayor precio. Además, en la zona existe un gran número de empresas productoras, acopiadoras y exportadoras de café. Las oportunidades de mejora se concentran en: (a) el efecto de arrastre de la cadena, entendido como la capacidad de generar negocios relacionados con la cadena de valor del clúster, de crear empleos, adquirir y aplicar nuevas tecnologías; (b) la factibilidad de la iniciativa del clúster, en el sentido del potencial para implementar iniciativas, el grado de esfuerzo y el liderazgo existente por parte de los agentes que conforman la cadena de valor del clúster; y, (c) el potencial de crecimiento del negocio. El desarrollo de dichos aspectos permitirá el establecimiento de un clúster en la región.

En cuanto a la cadena de valor del café, tal como se observa en la Figura 16, el CNC (2013) identificó a los siguientes actores: (a) grandes acopiadores para los mercados internacionales, (b) cooperativas de segundo grado, (c) tostadoras y procesadoras para el mercado local, (d) retail especializado y organizado y (e) industria auxiliar. Cada actor que participa en la cadena de valor del café tiene un rol fundamental en el proceso. En el caso de los grandes acopiadores para los mercados nacionales, conformado por empresas multinacionales especialistas en la gestión de *commodities* a escala mundial, el rol principal es el de actuar como *broker*, comprando a cooperativas pequeñas y exportando a grandes multinacionales a nivel internacional. Las cooperativas de segundo grado, conformadas por agrupaciones de cooperativas de menor tamaño, ofrecen un producto sofisticado, como por ejemplo, el café especial, y, en su mayoría, están diversificados hacia otros productos, tales como el cacao o el té. Por su parte, las tostadoras y procesadoras para el mercado local, conformadas por multinacionales como Nestlé y empresas peruanas como Altomayo, tienen el rol de tostar y procesar el café. En el caso del retail especializado y organizado, conformado por empresas como Starbucks —con más de 60 tiendas en Lima y

provincias—, Juan Valdez, —14 tiendas—, Gloria Jean's —tres tiendas—, Altomayo —10 tiendas—, y empresas peruanas no cadenzadas, pero con especialización y alto posicionamiento, como Café Verde, Arábica o Tostaduría Bisetti, tienen el rol de la distribución y comercialización.

Finalmente, la industria auxiliar, conformada por empresas con cierta especialización en el sector cafetalero, son proveedores de bienes y servicios. Entre estas empresas se encuentran las siguientes: (a) proveedoras de máquinas para el desarrollo y procesamiento, (b) laboratorios, (c) organismos de certificación, (d) proveedoras de materias primas como semillas, fertilizantes y productos químicos diversos, (e) proveedoras de bienes de equipo, de capacitación y de servicios para la industria, y (f) instituciones públicas relativas al negocio y las asociaciones o gremios del mismo. De otro lado, tal como se observa en la Figura 17, el CNC (2013) identificó a 13 principales empresas productoras, acopiadoras y auxiliares, que forman parte de la industria del café en la zona.

En relación con el canal de consumo del café, en primer lugar se encuentra el consumo internacional por medio de supermercados e hipermercados organizados, tales como Carrefour o Target, con un 67.6% del mercado; en segundo lugar, los retailers independientes con un 13%; seguido de los retailers especializados como Illy o Starbucks con un 6.6% del mercado; y, finalmente, las gasolineras, zonas residenciales, entre otros, con un 6.3%.

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

El CNC (2013) identificó los siguientes aspectos que están vinculados al potencial desarrollo del clúster del Café del Norte:

**Ventajas competitivas.** Las principales ventajas competitivas son: (a) la especialización en la producción de cafés especiales con sello como *rainforest* o en femenino, (b) el Perú es el mayor productor de cafés especiales a nivel mundial, superando incluso a competidores directos como Brasil o Colombia, (c) el buen posicionamiento y

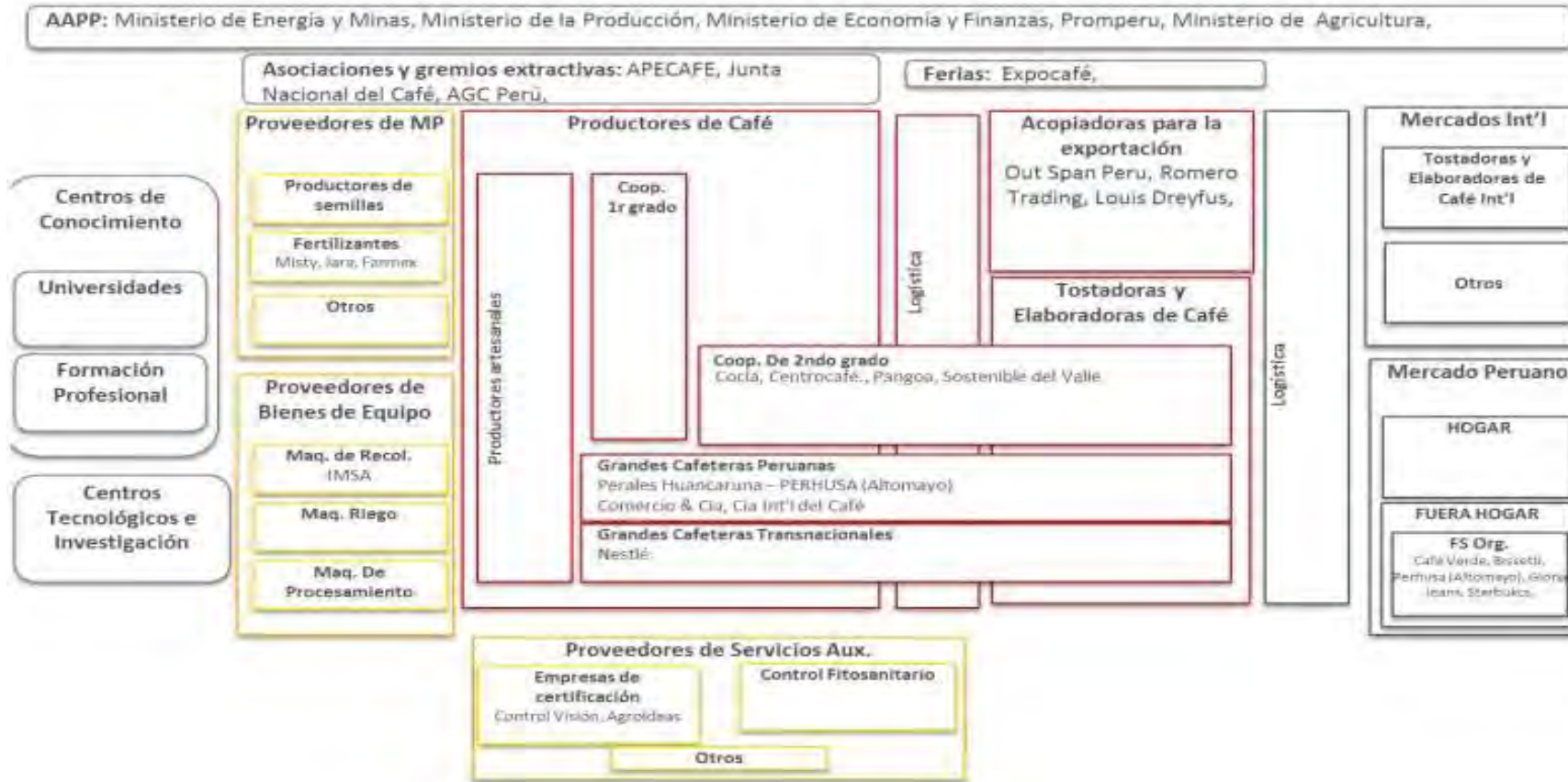


Figura 16. Cadena de valor del clúster del café.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú” (p. 179), por el Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (CNC), 2013, Lima, Perú: Autor ([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)).

Principales empresas del clúster	Posición en la cadena de valor
LOUIS DREYFUS COMMODITIES PROCESOS Y SECADOS S.A.C	ACOFIADOR
COMERCIO & CIA SA	ACOFIADOR
OVM SAC	PRODUCTOR
COOP. DE SERVICIOS MULTIPLES CENFROCAFE PERU	PRODUCTOR
RAINFOREST TRADING S.A.C.	AUXILIAR
CENTRO EMPRESARIAL DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DE CAFE S.A.C.	PRODUCTOR
COOP. DE SERVICIOS MULTIPLES SOL & CAFE LTDA	PRODUCTOR
US-CAFE PERU S.A.C.	PRODUCTOR
AGRO CAFE JAEN S.R.L.	PRODUCTOR
COOP. AGRARIA CAFETALERA Y DE SERVICIOS ORO VERDE LTDA.	PRODUCTOR
PERUVIAN COFFEE S.A.C.	PRODUCTOR
ASOCIACION PROV CAFETALEROS SOLIDARIOS SAN IGNACIO	PRODUCTOR
PERALES HUANCARAUNA	PRODUCTOR

Figura 17. Principales empresas del clúster del café.

Tomado de “*Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*” (p. 182), por el Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (CNC), 2013, Lima, Perú: Autor ([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)).

reconocimiento del café del norte por el consumidor de los cafés especiales y (d) el hecho de que el 70% de la producción provenga de altura, que permite la cosecha de café arábica, más fino y de mayor calidad a nivel internacional.

**Oportunidades del mercado.** Las principales oportunidades del mercado son: (a) el incremento del consumo de café en países tradicionalmente consumidores de té, como los asiáticos, (b) el café es el segundo producto más exportado en el mundo luego del petróleo, (c) la mayor demanda de consumo de productos orgánicos y naturales y (d) el Perú cosecha el café orgánico en una época diferente a la de sus competidores.

**Amenazas del mercado.** Entre las principales amenazas se identifican las siguientes: (a) las plagas que afectan a la producción de café, como la roya, (b) la falta de certificaciones de sostenibilidad y (c) la disminución del precio del café a nivel mundial.

**Barreras estratégicas.** Se identifican las siguientes: (a) baja productividad por hectárea de café, comparado con estándares internacionales, (b) limitada asistencia técnica, (c) dificultad para acceder a financiamiento, (d) poca tecnificación en el cultivo, (e)

infraestructuras productivas y de saneamiento incipientes, (f) degradación de los suelos, que reduce la cantidad de insumos orgánicos, (g) poca tecnología en la industria auxiliar peruana, lo que origina que se tenga que importar maquinaria para los principales procesos productivos —despulpado, tostadoras, máquinas de selección, entre otros productos— y (h) falta de optimización en la gestión de la cadena.

De otro lado, el estudio realizado por el CNC (2013) identificó dos aspectos fundamentales para el desarrollo del clúster del café: (a) los retos estratégicos de los productores y (b) los retos estratégicos de los comercializadores.

***Retos estratégicos de los productores.*** Entre los que se cuentan: (a) la organización de los pequeños productores, que permitirá llegar de manera directa a los 191 mercados de exportadores, no teniendo que pasar previamente por acopiadores. A la fecha solo el 40% se encuentra organizado, mientras que el 60% restante está atomizado y desorganizado; (b) la tecnificación y mejora de las prácticas de cultivo para aumentar el rendimiento por hectárea, considerando que actualmente el promedio de producción dista mucho del promedio internacional —30 quintales/ha promedio internacional vs. 12 quintales/ha promedio en el Perú—, como consecuencia de, principalmente, la insuficiente calidad de la mano de obra y a los altos costos en la recolección dado que, al no ser tecnificada, requiere mayor mano de obra; (c) el nivel fitosanitario que requiere de un esfuerzo en la investigación para combatir plagas, como la roya, que actualmente afecta al 40% de toda la producción nacional; y, (d) la obtención de un posicionamiento adecuado y diferencial basado en aspectos comerciales y de marketing.

***Retos estratégicos de los comercializadores.*** Caracterizados por (a) el mayor desarrollo de los cafés especiales, lo que permitirá aumentar el volumen de negocio en un 30%, aproximadamente; (b) la gestión optimizada del portafolio de productos; (c) la inversión en plantas industriales de trilla; (d) las alianzas estratégicas con otros actores de la

cadena, como productores, socios comerciales o de *retail*; (e) evaluar la alternativa de abrir un *retail* propio; (f) el mayor número de tiendas y su consolidación, para lo que se requiere invertir en marketing e investigación para determinar ubicaciones adecuadas para el crecimiento; (g) el mayor conocimiento de los consumidores y sus comportamientos de consumo; (h) el posicionamiento alto en cafés tipo arábigo como imagen de café del Perú; (i) las acciones conjuntas de marketing para promover el consumo del café; (j) la participación en ferias nacionales e internacionales, misiones inversas para compradores internacionales, marketing con actores, tales como restauradores o críticos gastronómicos; y, (k) incrementar la productividad por hectárea de las plantaciones, disminución de enfermedades como la roya y en los costes de recolección.

### 9.5. Conclusiones

La industria del café en Jaén tiene potencial para desarrollar un clúster debido a su ventaja competitiva y a la masa crítica. El hecho de que el Perú sea el mayor productor mundial de café orgánico y cuente con certificaciones que confirman el tipo de café, permite vender el producto a un precio diferencial.

Se requiere trabajar en una mejora de los aspectos relacionados con el arrastre de la cadena, la factibilidad de la iniciativa del clúster y el potencial de crecimiento del negocio, con la finalidad de desarrollar un clúster del café en Jaén.

Existen oportunidades de mercado que favorecen el desarrollo de la industria del café en el país, siendo los principales: (a) el incremento del consumo del café en regiones como Asia, que se caracterizaban por el consumo de té, (b) el incremento en la demanda mundial del café orgánico y (c) el hecho de que la cosecha de este tipo de café en el Perú se realice en una época diferente a la de sus competidores.



Para el desarrollo del cluster del café se requiere superar determinadas barreras estratégicas como la baja productividad por hectárea, la limitada asistencia técnica, la poca tecnificación e infraestructura y los costos elevados.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 23 se observa el Plan Estratégico Integral propuesto para la provincia de Jaén, con los objetivos a corto y largo plazo, alineados con las estrategias, así como las políticas que se plantean para cada una de ellas.

### 10.2. Conclusiones Finales

Jaén es una provincia que a pesar de las condiciones favorables con las que cuenta para ser exitosa, tiene un alto nivel de pobreza, servicios básicos insuficientes, un alto nivel de analfabetismo y un bajo nivel educativo; situaciones que impiden que sus pobladores tengan una calidad de vida adecuada. Para salir de esta situación resulta indispensable generar fuentes de ingresos viables y sostenibles en el tiempo, que permitan a la Municipalidad de Jaén obtener recursos para el desarrollo de la provincia y de sus ciudadanos.

Se propone una nueva visión y misión para la municipalidad de la provincia de Jaén la cual define un horizonte de tiempo, es más específica y transmite un sentido de urgencia que permitirá convertir a Jaén en una de las 5 primeras provincias del país.

En el ámbito externo, se presenta una creciente demanda potencial del café orgánico, más aun considerando que los gustos del consumidor de Asia están migrando de la preferencia por el té, a la preferencia por el café. Por otro lado, la presencia de la plaga de la roya amarilla constituye una amenaza importante por su inmunidad ante los remedios existentes.

Para aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas, se encontró como principal fortaleza, la posición competitiva que tiene Jaén en relación a la producción de café orgánico a nivel mundial, siendo su ubicación estratégica un aspecto que facilita el intercambio vial y la interconexión entre las provincias de la zona norte dedicadas al cultivo del café. Asimismo, es fundamental afrontar las debilidades respecto al nivel educativo y la

pobreza de la población, aspectos que dificultarían el desarrollo de la zona como principal comercializador de café orgánico. Si bien el turismo constituye otra actividad económica con un alto potencial de desarrollo en Jaén, no se ha considerado como propuesta viable en la presente tesis debido a que para su desarrollo se requiere previamente contar con servicios turísticos básicos que permitan atender a los turistas adecuadamente, servicios que a la fecha aún son incipientes.

Como resultado del análisis mediante el uso de matrices, se han establecido las principales estrategias retenidas en las que la Municipalidad de Jaén deberá centrarse para el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, entre las que se encuentran, la implementación y el desarrollo de proyectos de infraestructura vial y de telecomunicaciones, para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y poder desarrollar los proyectos orientados a propiciar la formación de un cluster de café orgánico en la zona norte del país. Esto debe venir acompañado con programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del producto, con la finalidad de satisfacer la demanda mundial. Por último, invertir en la construcción de centros educativos para contar con una población preparada para los retos que afrontará la provincia.

La provincia de Jaén debe emprender un proceso de cambio significativo y vital para su desarrollo con lo cual, los recursos del presupuesto público, los propios y los aportes del sector privado, deben ser canalizados adecuadamente. Para incrementar la captación de dichos recursos, se debe privilegiar la exportación de café orgánico. Con una buena gestión se reducirá la pobreza, se mejorará la educación y se acabará con el analfabetismo, aspectos que impactarán positivamente en la calidad de vida de la población, pudiendo originar un círculo virtuoso.

En el tablero de control balanceado se identifican los indicadores, acciones y responsables con relación a cada objetivo de corto plazo; asimismo, se puede apreciar que el

mayor número de estos objetivos está concentrado en las perspectivas de cliente y de procesos debido a que la visión está relacionada con una mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de Jaén, quienes a su vez son los clientes y principales accionistas de la zona.

La industria del café en Jaén tiene potencial para desarrollar un cluster, debido a su ventaja competitiva y a la masa crítica. El hecho de que el Perú sea uno de los mayores productores mundiales de café orgánico y que cuente con certificaciones que confirman el tipo de café, permite ofrecer un producto a un precio diferencial. Para el desarrollo del cluster del café se requiere superar determinadas barreras estratégicas como la baja productividad por hectárea, la baja asistencia técnica, la poca tecnificación e infraestructura y los costos elevados. Superando las referidas limitaciones, se podrá contar con un canal preparado para crear un emporio productivo que beneficiará a la provincia y al Perú.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Implementar el plan estratégico propuesto en el presente documento con la finalidad de colocar a la provincia de Jaén entre las 5 primeras del país, donde sus pobladores cuenten con servicios básicos de calidad, no exista pobreza extrema, y tengan una buena calidad de vida.

La presencia de productores de café en la zona, así como en las provincias cercanas, y de actores relacionados con el sector cafetalero, permiten que se refuerce el clúster del café, lo que redundaría en una mejora en la calidad del producto y una reducción de costos, estando, por lo tanto, en mejores condiciones para competir en el mercado internacional. Se recomienda poner énfasis en el desarrollo de los productores de café y enfocarlos en las ventajas competitivas que tiene el café orgánico como producto bandera de la zona.

Es indispensable enfocar los esfuerzos de la provincia en el clúster del café de la zona norte dada la importancia de crear una oferta de valor que brinde mayores beneficios económicos. En este sentido, es relevante fomentar la producción y exportación de café

orgánico que, debido a la alta demanda de mercados internacionales, brinda mejores márgenes de rentabilidad que el café en grano; además, este mercado ya se encuentra cubierto por exportadores como Brasil y Colombia, entre otros, y con los que resulta muy difícil competir por la supremacía del espacio geográfico de estos países y el adelanto tecnológico que poseen.

Con el objetivo de convertir a Jaén y al clúster de café de la zona norte en líderes a nivel mundial en la producción y exportación de café orgánico, es importante crear alianzas estratégicas con mercados fuertes como Brasil, con quien se intercambiarán fortalezas. Perú aprovecharía el *know-how* y nivel de tecnificación del país vecino, mientras que Brasil tendría la ventaja de contar con nuestra privilegiada ubicación estratégica para acceder a mercados potenciales, como el asiático.

La mejora en la oferta de servicios educativos favorecerá el desarrollo de la zona, así como la retención del talento humano. Para lograrlo, se recomienda conformar alianzas con el sector privado y no depender de los recursos que el Estado pueda dotar a la municipalidad. De otra parte, para lograr que las nuevas generaciones de ciudadanos de la zona de Jaén tengan acceso a la educación, se recomienda trabajar con un programa de incentivos a los padres de familia para que matriculen a sus hijos en el colegio desde temprana edad, sean partícipes de su educación y los apoyen para que puedan concluir con sus estudios secundarios.

Finalmente, se sugiere que exista un proceso de comunicación más sólido de cara al siguiente gobierno de turno. Las estrategias que se han planteado en el presente trabajo son a largo plazo y trascienden al gobierno actual.

#### 10.4. Futuro de Jaén

Este plan estratégico muestra una provincia con una realidad diferente al año 2027, para lo que se plantea una nueva visión sobre la base de las fortalezas de la provincia y se presentan las actividades a seguir para consolidarse como un lugar ideal para vivir.

Las medidas presentadas para alcanzar el éxito giran en torno de las fortalezas de Jaén para producir café orgánico y distribuirlo al mundo. El desarrollo de estas actividades insertará a Jaén en los mercados del café con mayor fuerza y le permitirá consolidarse entre los primeros lugares a nivel nacional y mundial, previa integración con las provincias vecinas, con las que comparte fortalezas.

Los aspectos planteados permitirán al gobierno local dar una mejor calidad de vida a sus pobladores, eliminando la pobreza y el analfabetismo, con lo que se garantiza un mejor nivel educativo, se incrementa el índice de empleo y se alcanzará un mayor PBI. Todo ello dará cabida a una sociedad más desarrollada y competitiva y una provincia con un alto índice de desarrollo humano.

Mención especial merece la necesidad de contar con la participación activa de las autoridades regionales y nacionales, el apoyo decidido del sector privado y de la comunidad de la provincia y la región para, así, ingresar con fuerza en el mercado y participar activamente de la economía mundial. Finalmente, en la Tabla 24 se presentan los grandes cambios para 2027, que le permitirán a la provincia de Jaén alcanzar la visión propuesta.

Tabla 24

## Plan Estratégico Integral

Misión						
Somos una entidad de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, encargada de gestionar los intereses de la provincia de Jaén, teniendo como principales roles los siguientes: (a) planificar el desarrollo local y el ordenamiento territorial, (b) promover la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo de su jurisdicción, y (c) promover y ejecutar proyectos de inversión y servicios.						
Visión						
"Al 2027, la Provincia de Jaén se encontrará dentro de las cinco provincias del país con menor nivel de analfabetismo y pobreza; siendo la exportación del café orgánico certificado el principal pilar para lograrlo."						
Valores						
1. Responsabilidad social					5. Ética	
2. Responsabilidad medioambiental					6. Respeto a la tradición y costumbres	
3. Honradez					7. Liderazgo	
4. Integridad					8. Esfuerzo constante y búsqueda de superación	
Código de Ética						
- Administración justa y honesta de sus recursos			- Protección del medio ambiente, recursos hídricos y suelos			
- Corrupción cero en todo nivel			- Protección de la cultura e historia de la provincia			
- Efectividad y eficacia de procesos			- Comunicación transparente con toda la provincia			
- Adecuada distribución de los recursos						
Intereses						
- Incrementar la exportación de café orgánico		OL.P1. En el año 2027 Jaén venderá café orgánico por un valor de US\$ 6 millones, mientras que en el año 2016 se ha vendido US\$ 2.5 millones	Objetivos de largo plazo	OL.P2. En el año 2027 180,000 habitantes tendrán secundaria completa, mientras que en el año 2016 únicamente 120,000 la tenían	OL.P3. En el año 2027 no habrá pobres extremos, mientras que al año 2016, 35,000 personas lo son	Principios Cardinales
- Disminuir la pobreza extrema						- Influencia de terceras partes
- Mejorar el nivel de educación en la población						- Lazos pasados y presentes
						- Contra balance de los intereses
						- Conservación de los enemigos
Estrategias						
E2. Incentivar la organización de ferias para promover el consumo del café orgánico peruano, así como la participación en ferias internacionales	X				X	P1, P2, P3
E3. Implementación y desarrollo de proyectos de infraestructura vial y telecomunicaciones para facilitar la actividad económica entre las provincias de la región y desarrollar el mercado de café orgánico	X				X	P1, P5, P10, P12, P16
E4. Campaña agresiva de promoción educativa para impulsar el mercado de café orgánico certificado destacando su potencial para el desarrollo de la provincia	X				X	P6, P8, P19
E6. Desarrollar el mercado del café orgánico mediante la creación de proyectos con el fin de propiciar la formación de un cluster en la zona norte del país	X				X	P4, P5, P6
E7. Establecer alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la provincia			X			P7, P8, P5, P9
E8. Invertir en la construcción de centros educativos orientados a brindar educación a niños y adultos			X			P1, P10, P11
E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad y la calidad del café, con apoyo del sector privado y público	X				X	P1, P5, P6, P12, P13
E14. Suscribir convenios con instituciones privadas, para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios relacionados a la comercialización y exportación del café orgánico	X				X	P14, P15, P16
E18. Proporcionar un incentivo a los padres de familia con hijos en edad escolar, que los envíen al colegio y los apoyen en su educación			X		X	P17, P18, P19
Indicadores						
Perspectiva		Objetivo de corto plazo				Indicador
Financiera		OCP 1.1: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2018 al 2019 ascenderán a US\$ 3 millones				Monto total exportado anual
Financiera		OCP 1.4: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2020 al 2023 ascenderán a US\$ 4 millones				Monto total exportado anual
Financiera		OCP 1.5: Las ventas de café orgánico certificado en Jaén entre los años 2024 al 2027 ascenderán a US\$ 6 millones				Monto total exportado anual
Cliente		OCP 1.2: Al año 2022 se contará con un centro tecnológico de investigación del café, actualmente inexistente				Centro Tecnológico en funcionamiento
Cliente		OCP 2.1: Al año 2018, 130,000 habitantes tendrán secundaria completa.				cantidad de estudiantes con secundaria completa/ cantidad de estudiantes mayores a 16 años
Cliente		OCP 2.2: Al año 2021, 140,000 habitantes tendrán secundaria completa.				cantidad de estudiantes con secundaria completa/ cantidad de estudiantes mayores a 16 años
Cliente		OCP 2.6: Al año 2023, 160,000 habitantes tendrán secundaria completa.				cantidad de estudiantes con secundaria completa/ cantidad de estudiantes mayores a 16 años
Cliente		OCP 2.4: Al año 2022 se construirán seis nuevos centros educativos.				Nuevos centros educativos construidos
Cliente		OCP 3.1: Al 2018, habrá 30 mil pobres extremos				cantidad de pobres extremos
Cliente		OCP 3.2: Al 2021, habrá 20 mil pobres extremos				cantidad de pobres extremos
Cliente		OCP 3.4: Al 2023, habrá 10 mil pobres extremos				cantidad de pobres extremos
Cliente		OCP 3.3: Al 2022, el 70% de la población contará con servicio de agua potable y alcantarillado				Porcentaje de población que cuentan con servicios
Cliente		OCP 3.5: Al 2027 el 100% de la población contará con servicio de agua potable y alcantarillado				Porcentaje de población que cuentan con servicios
Cliente		OCP 3.6: Al 2027 el 80% de la población contará con acceso a infraestructura vial y telecomunicaciones.				Cantidad de Infraestructura instalada
Proceso		OCP 1.2: Al 2022 se contará con un centro tecnológico de investigación del café, actualmente no existe				Centro Tecnológico en funcionamiento
Proceso		OCP 1.3: Al 2022, el ratio de rendimiento del café será de 20 quintales por hectárea, actualmente es de 12.				Ratio de rendimiento por hectarea
Proceso		OCP 1.6: Al 2027, el ratio de rendimiento del café será de 35 quintales por hectárea, actualmente es de 12.				Ratio de rendimiento por hectarea
Proceso		OCP 2.4: Al 2022, se construirán 6 nuevos centros educativos				Nuevos centros educativos construidos
Proceso		OCP 2.5: Al 2023 se habrá capacitado al 100% de los profesores en mejores prácticas en técnicas de docencia				Cantidad de profesores capacitados/ total de profesores
Proceso		OCP 3.6: Al 2027 el 80% de la población contará con acceso a infraestructura vial y telecomunicaciones.				Cantidad de Infraestructura instalada
Perspectiva del aprendizaje interno		OCP 1.2: Al 2022 se contará con un centro tecnológico de investigación del café, actualmente no existe				Centro Tecnológico en funcionamiento
Perspectiva del aprendizaje interno		OCP 1.3: Al 2022, el ratio de rendimiento del café será de 20 quintales por hectárea, actualmente es de 12.				Ratio de rendimiento por hectarea
Perspectiva del aprendizaje interno		OCP 1.6: Al 2027, el ratio de rendimiento del café será de 35 quintales por hectárea, actualmente es de 12.				Ratio de rendimiento por hectarea
Perspectiva del aprendizaje interno		OCP 2.5: Al 2023 se habrá capacitado al 100% de los profesores en mejores prácticas en técnicas de docencia				Cantidad de profesores capacitados/ total de profesores

## Referencias

- Acuerdo Nacional (2014). *Políticas de Estado - Castellano*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/>
- Agencia Central de Investigación (CIA) (2016). *The World Factbook - Perú*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2017). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652&SEC=1>
- Alberta Canada (2015). *Economic Results*. Recuperado de <http://www.albertacanada.com/business/overview/economic-results.aspx>
- Arbulú, J., & Otoya, J. J. (2006). La PYME en el Perú. *PAD -Revista de Egresados, Diciembre 2006*, 32-37. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Arequipa: campaña “El peruano cafetea” se realiza en Perumin (2015, 21 de septiembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/arequipa-campana-el-peruano-cafetea-se-realiza-en-perumin-noticia-837481>
- Arriaga, E. (2014). *Estudio de los hábitos de consumo de productos ecológicos de los habitantes de Tierra Estella* (Tesis para optar por el grado de licenciado en Ingeniería Agroalimentaria y del Medio Rural), Universidad Pública de Navarra, Navarra, España. Recuperado de <http://academica-e.unavarra.es/xmlui/bitstream/handle/2454/13643/Arriaga%20,%20Ekhi%C3%B1e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Arze, J. C. (2017.) El mercado internacional de productos orgánicos. *Comunica* 5(17), 8-13  
Recuperado de [http://webiica.iica.ac.cr/comunica/n\\_17/art\\_2.pdf](http://webiica.iica.ac.cr/comunica/n_17/art_2.pdf)
- Ayala, E. J., Bernabé, E., Montoya, M., & Pinedo, J. A. (2016). *Planeamiento estratégico del café en el Perú* (Tesis para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.  
Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7523>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Mundial (2017). *Perú Panorama General*. Recuperado de  
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Benites, J. (2015, 16 de abril). MINAGRI: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico. *RPP Noticias*. Recuperado de  
<http://rpp.pe/economia/economia/minagri-peru-es-el-segundo-productor-y-exportador-mundial-de-cafe-organico-noticia-788345>
- Boyd, S. (2012, 1 de diciembre). Country Profile: Peru. *New Internationalist*. Recuperado de  
<http://newint.org/columns/country/2012/12/01/country-profile-peru/>
- Caficultores deben prepararse: Demanda de cafés especiales crece 10% anual en EE.UU. (2016, 29 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de  
<http://gestion.pe/economia/caficultores-deben-prepararse-demanda-cafes-especiales-crece-10-anual-eeuu-2171109>
- Carreño, I. (2016, 23 de noviembre). El SNIP dejará de existir para flexibilizar la inversión pública. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/politica/824228-el-snip-dejara-de-existir-para-flexibilizar-la-inversion-publica>

- CENTRUM Católica Graduate Business School. (2016). Índice de Competitividad Regional del Perú. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=6>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) (2002). *Situación del ecoturismo en el Perú: primer informe*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/handle/123456789/843>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (2016). *Programa Especial de Transferencia Tecnológica 2016-2021*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Programa\\_Especial\\_de\\_TT\\_-\\_documento\\_para\\_consulta\\_p%C3%BAblica.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Programa_Especial_de_TT_-_documento_para_consulta_p%C3%BAblica.pdf)
- Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (CNC) (2013). “*Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*”. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)
- Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (CNC) (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://isid.unido.org/files/Peru/CNC\\_Agenda\\_de\\_Competitividad\\_2014-2018pdf.pdf](https://isid.unido.org/files/Peru/CNC_Agenda_de_Competitividad_2014-2018pdf.pdf)
- D’Alessio, F. A. (2016). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 668. Ley Marco del Comercio Exterior. Presidencia de la República del Perú (1991).
- Decreto Legislativo N° 1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Presidencia de la República del Perú (2008).

Día del Café: Exportación crece y llega ya a 48 países (VIDEO) (2016, 26 de agosto).

*Crónica Viva*. Recuperado de <http://www.cronicaviva.com.pe/dia-del-cafe-exportacion-crece-y-ya-llega-a-48-paises/>

El 76% piensa que la corrupción aumentó durante gestión de Humala (2014b, 17 de octubre).

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/76-piensa-que-corrupcion-aumento-durante-gestion-humala-2111428>

El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ránking IMD (2014, 21 de mayo). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>

El sector agrario representa el 6% del PBI, pero emplea a más del 25% de la PEA (2013, 18

de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-agrario-representa-6-pbi-emplea-mas-25-pea-2061757>

Enríquez, J. (2016, 29 de diciembre). Cambio climático produce estrés hídrico. *Ayuda en*

*Acción Perú*. Recuperado de <https://www.ayudaenaccion.org.pe/2016/12/29/cambio-climatico-produce-estres-hidrico/>

FMI eleva a 3.7% su proyección de crecimiento económico del Perú para el 2016 (2016, 12

de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-eleva-37-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2016-2158285>

FMI elevó proyección de crecimiento de economía peruana de 4.1% a 4.3% el 2017 (2017,

23 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-41-43-2017-2180315>

Foro Económico Mundial (WEF). (2009). *Informe Global de Competitividad 2016 -2017*.

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

- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2009). *Informe del Foro Regional de Agroindustrias en América Latina*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/015/i2421b/i2421b00.pdf>
- Gálvez, V. (2014). Jaén, Cajamarca. *Perueconómico.com*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/88-2014-oct/articulos/1659-ja-n-cajamarca>
- Gómez Crespo, M. F. (2001). *La actividad cafetalera en México 1989-2000 y perspectivas para el café mexicano* (Tesis para obtener el título de licenciado en Economía). Universidad Nacional Autónoma de México, México DF: México. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/gchmf>
- Guardia, K. (2016). *¿Por qué Cajamarca sigue siendo la región más pobre del país?* Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/que-cajamarca-sigue-siendo-region-mas-pobre-pais-2159276>
- Honduras tendrá cosecha récord de café orgánico (2013, 15 de agosto). *La Prensa*. Recuperado de <http://www.laprensa.hn/economia/laeconomia/347054-98/honduras-tendr%C3%A1-cosecha-r%C3%A9cord-de-caf%C3%A9-org%C3%A1nico>
- Hurtado, P. F. (2016). *Las Fuerzas Armadas de Perú despliegan nuevos aviones contra el narcotráfico y el terrorismo*. Diálogo. Recuperado de <https://dialogo-americas.com/es/articulos/las-fuerzas-armadas-de-peru-despliegan-nuevos-aviones-contraelnarcotrafico-y-elterrorismo>
- Instituto Geográfico Nacional (IGN) (2011). *Departamento de Cajamarca – Atlas del Perú*. Recuperado de [http://www.map-peru.com/mapa/Cajamarca/525\\_cajadpto.jpg](http://www.map-peru.com/mapa/Cajamarca/525_cajadpto.jpg)
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Vía BID*. Recuperado de <http://imco.org.mx/competitividad/como-repensar-el-desarrollo-productivo-via-bid/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s.f.). *PERÚ*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/peru-en-cifras/1/0/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2007). *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). (2009a). *Compendio estadístico*

*departamental 2009 - Cajamarca*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2009b). *PERÚ: Estimaciones y*

*Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2009c). *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Cajamarca*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro19/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *Principales Indicadores*

*Macroeconómicos. Estadísticas Sectoriales*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016). *Evolución de la pobreza*

*monetaria 2009-2015*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf)

Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) (2017). *Tecnología en Café*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>

Instituto Peruano de Economía (IPE) (2013). *IDH Perú a nivel distrital*. Recuperado de [http://ipe.org.pe/sites/default/files/idh\\_peru.xlsx](http://ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx)

Inversión en investigación y desarrollo en el Perú subiría en US\$500 al 2016 (2015, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>

Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2016). *2015/2016 Global Report*. Londres, UK: Global Entrepreneurship Reserach Association. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report>

Kronfeld, N. (2015, 20 de febrero). Melbourne: la mejor ciudad del mundo para vivir. *El Observador*. Recuperado de <http://www.elobservador.com.uy/melbourne-la-mejor-ciudad-del-mundo-vivir-n298663>

La corrupción es el “enemigo público número uno” de los países en desarrollo, afirmó Jim Yong Kim, presidente del Grupo del Banco Mundial (2013, 19 de diciembre). *Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/12/19/corruption-developing-countries-world-bank-group-president-kim>

La Globalización en el Perú (2015, 6 de julio). *Centro de Investigación en Geografía Aplicada (CIGA)*. Recuperado de <http://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/>

Ley 15560. Creando la Provincia de San Ignacio en el Departamento de Cajamarca. Congreso de la República del Perú (1965).

Ley 27308. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 30518. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Congreso de la República del Perú (2016).

Low, P. (2012, 19 de diciembre). Peru and the Persistence of Inequality. *Peru Support Group*.

Recuperado de <http://perusupportgroup.org.uk/article-604.html>

Lozano, I., & Contreras, J. (2016). Reto es que todos en el Perú tengan agua de calidad y desagüe en su casa. *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/imprensa/politica/789457-reto-es-que-todos-en-el-peru-tengan-agua-de-calidad-y-desague-en-su-casa>

Mariluz, O. (2015, 30 de noviembre). HR Ratings: “Perú crecería un 2.4% este año y conflictos sociales son un riesgo”. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/cuestion-cuan-rapido-se-va-deteriorar-deuda-publica-peru-2149730>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2003). *Caracterización de las zonas cafetaleras en el Perú*. Recuperado de

<http://www.infocafes.com/descargas/biblioteca/94.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2016). *Cajamarca: Cosechando desarrollo en la sierra nororiental. Resultados 2011-2016*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/cajamarca.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2017). *Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales (Algunos también llamados “TLC”)*. Recuperado de

- [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017). *Convenio para evitar la doble Imposición*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/convenio-para-evitar-la-doble-imposicion>
- Ministerio de Educación (MINEDU) (2016). *¿Cuánto aprenden nuestros estudiantes en las competencias evaluadas? - Cajamarca*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/dre-cajamarca-ECE-2015.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) (s.f.). *El Perú y las Américas*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#americas>
- Municipalidad Provincial de Jaén (2013). *Plan de desarrollo municipal provincial concertado de Jaén (2013-2021)*. Recuperado de <http://www.munijaen.gob.pe/documentos/planeamientoyorganizacion/PDCP2021.pdf>
- Municipalidad Provincial de Jaén (2015). *Plan de operaciones de emergencia de la provincia de Jaén*. Recuperado de <http://www.munijaen.gob.pe/documentos/varios/POE%202015.pdf>
- Municipalidad Provincial de Jaén (2016). *Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Provincial de Jaén al 2016*. Recuperado de <http://www.munijaen.gob.pe/documentos/poi2016/MUNICIPALIDAD%20PROVINCIAL.pdf>
- Municipalidad Provincial de Jaén (2017). *Estructura Orgánica*. Recuperado de [http://www.munijaen.gob.pe/estructura\\_organica.php](http://www.munijaen.gob.pe/estructura_organica.php)
- Muñoz, R. (2011). *Productos orgánicos en América Latina: más exportación que consumo*. *Deutsche Welle*. Recuperado de <http://www.dw.com/es/productos-org%C3%A1nicos->



en-am%C3%A9rica-latina-m%C3%A1s-exportaci%C3%B3n-que-consumo/a-14844967

Odebrecht reconoció millonarios sobornos a funcionarios peruanos (2016, 21 de diciembre).

*RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/judiciales/odebrecht-soborno-con-us-29-millones-a-funcionarios-peruanos-noticia-1018224>

Odebrecht: empresa investigada por corrupción opera en Perú hace 30 años (2017, 17 de enero). *América TV*. Recuperado de

<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/odebrecht-empresa-investigada-corrupcion-opera-peru-desde-hace-30-anos-n261653>

Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) (2016).

*Sistema georeferenciado de redes de telecomunicaciones*. Recuperado de <http://www.osiptel.gob.pe/sistemas/VisorGis.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2009).

*Informe del Foro Regional de Agroindustrias en América Latina*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/015/i2421b/i2421b00.pdf>

Organización Internacional del Café (ICO) (julio, 2017). *Informe del mercado de café*.

Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-0717-c.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017). *Perú y la*

*OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/peru-y-la-ocde.htm>

Perú es el ‘Mejor destino culinario del mundo’, según WT. (2014a, 8 de diciembre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peru-mejor-destino-culinario-mundo-segun-wta-2116137>

Pilares, Á. H. (2011, 24 de noviembre). ¿Oro o agua? ¿Qué quiere cada actor del conflicto minero en Cajamarca? *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/sociedad/lima/oro-agua-que-quiere-cada-actor-conflicto-minero-cajamarca-noticia-1338341>

Porter, M. E. (2016). *Ser competitivo* (5a ed.). Bogotá, Colombia: Planeta.

Perú destacará en principales ferias de cafés especiales del mundo (2017, 12 de abril). *El*

*Regional Piura*. Recuperado de

[http://www.elregionalpiura.com.pe/~elreg896/index.php/nacionales/156-](http://www.elregionalpiura.com.pe/~elreg896/index.php/nacionales/156-provincias/20171-peru-destacara-en-principales-ferias-de-cafes-especiales-del-mundo)

[provincias/20171-peru-destacara-en-principales-ferias-de-cafes-especiales-del-mundo](http://www.elregionalpiura.com.pe/~elreg896/index.php/nacionales/156-provincias/20171-peru-destacara-en-principales-ferias-de-cafes-especiales-del-mundo)

Press Tour: “Por la ruta milenaria del Marañón” sorprende a decenas de periodistas (2014, 3

de abril). *Gobierno Regional de Cajamarca*. Recuperado de

[http://www.regioncajamarca.gob.pe/noticias/press-tour-por-la-ruta-milenaria-del-](http://www.regioncajamarca.gob.pe/noticias/press-tour-por-la-ruta-milenaria-del-mara-n-sorprende-decenas-de-periodistas)

[mara-n-sorprende-decenas-de-periodistas](http://www.regioncajamarca.gob.pe/noticias/press-tour-por-la-ruta-milenaria-del-mara-n-sorprende-decenas-de-periodistas)

Porter, M., Sachs, J. & McArthur, J. (2002). *Executive Summary: Competitiveness and*

*Stages of Economic Development*, in “*The Global Competitiveness Report 2001-*

*2002*”. Oxford University Press, New York, p.16-26.

Produce: Educación e innovación nos llevarán a ser un país desarrollado (2015, 27 de

febrero). *Andina*. Recuperado de [http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-produce-](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-produce-educacion-e-innovacion-nos-llevaran-a-ser-un-pais-desarrollado-545185.aspx)

[educacion-e-innovacion-nos-llevaran-a-ser-un-pais-desarrollado-545185.aspx](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-produce-educacion-e-innovacion-nos-llevaran-a-ser-un-pais-desarrollado-545185.aspx)

Pulgar, J. (1981). *Geografía del Perú: Las ocho regiones naturales del Perú*. Lima; Perú:

Universo.

Quispe, M. (2012). TLC con Unión Europea abre mercado al café, la palta y los bananos. *La*

*República*. Recuperado de [http://larepublica.pe/02-07-2012/tlc-con-union-europea-](http://larepublica.pe/02-07-2012/tlc-con-union-europea-abre-mercado-al-cafe-la-palta-y-los-bananos)

[abre-mercado-al-cafe-la-palta-y-los-bananos](http://larepublica.pe/02-07-2012/tlc-con-union-europea-abre-mercado-al-cafe-la-palta-y-los-bananos)

Riesgo país de Perú subió cinco puntos básicos a 1.64 puntos porcentuales (2017b, 26 de

enero). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-](http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-cinco-puntos-basicos-164-puntos-porcentuales-2180690)

[cinco-puntos-basicos-164-puntos-porcentuales-2180690](http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-cinco-puntos-basicos-164-puntos-porcentuales-2180690)

Senasa atendió más de mil hectáreas de café ante presencia de plagas (2016, 14 de octubre).

*Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/senasa-atendio-mas-de-mil-hectareas-de-cafe-ante-presencia-d-12343>

Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) (2015). Recuperado de

<https://www.sipri.org/>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanera (SUNAT) (2017).

*Sistema de Gestión Aduanera*.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2015). *Estudio exploratorio del sector petróleo y gas*. Recuperado de

[https://www.unicef.org/lac/20160412\\_UNICEF\\_LACRO\\_petroleo\\_gas\\_ninez\(1\).pdf](https://www.unicef.org/lac/20160412_UNICEF_LACRO_petroleo_gas_ninez(1).pdf)

Transparencia Internacional (2017). *Índice de percepción de la corrupción 2016 de*

*Transparency International*. Recuperado de [http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla\\_sintetica\\_ipc-2016.pdf](http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf)

UNIFEC (2011). *Estado de Niñez en el Perú*. Recuperado de

[https://www.unicef.org/peru/spanish/Estado\\_Ninez\\_en\\_Peru.pdf](https://www.unicef.org/peru/spanish/Estado_Ninez_en_Peru.pdf)

Versus.com (2017). *Auckland vs Melbourne: Comparación de 43 características*.

Recuperado de <https://versus.com/es/auckland-vs-melbourne>

Visita de Dilma Rousseff consolida alianza estratégica de Perú y Brasil (2013, 11 de

noviembre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/visita-dilma-rousseff-consolida-alianza-estrategica-peru-y-brasil-2157196>

Willer, H., & Yussefi, M. (2006). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging*

*Trends 2006*. Rheinbreitbach, Alemania: International Federation of Organic

Agriculture Movements (IFOAM) & Research Institute of Organic Agriculture FiBL.

Recuperado de <http://orgprints.org/5161/1/yussefi-2006-overview.pdf>

Word Bank Group (2017). *Doing Business 2017*. Washington, EEUU. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>



### Apéndice A – Fotos del proceso de producción del café



Acopio del café



Proceso de secado



Traslado a la cooperativa



Selección muestral de granos

*Nota.* Proceso de recolección, secado, acopio y selección de granos del café.



Secado del grano de café



Molido



Selección para catar el café

*Nota.* Proceso de secado, molino y cata del café.

### **Apéndice B – Entrevista realizada en Jaén**

Transcripción de la entrevista al Señor Manuel Alberca, Regidor y presidente de la comisión de Cultura de la Municipalidad provincial de Jaén.

***¿Por dónde es que está orientándose ahora la gestión y qué cambio debería buscarse hacia delante? ¿Cuáles son actualmente las principales actividades económicas en Jaén?***

Jaén es una zona comercial. Si tú te das cuenta y has recorrido la ciudad es una zona comercial, es una de las zonas más comerciales de Cajamarca. Esto es por el hecho de su producción de café y también del arroz, pero la producción de café mueve la economía en Jaén. Estamos actualmente en campaña de café. Si visitas los mercados todos están comprando y necesitamos vender. La economía se resume a la producción de café en Jaén. Si hay una buena campaña de café las cosas andan bien para todos los comerciantes, venden los restaurantes, venden los hoteles y si la campaña de café está baja también se siente automáticamente. Adicionalmente, nos estamos organizando con los empresarios hoteleros y restauranteros. Ya tenemos más de 200 Hotel registrados y hay algunos que aún están sin registro, pero ya en estos hoteles registrados tenemos hoteles de categoría como el hotel Hurkus, El Luna del Valle, etc. Estos hoteles se han organizado y con el apoyo de la municipalidad están trabajando para el tema turístico.

***¿Cuánto está desarrollado el turismo?***

Mira, somos una ciudad ya grande y no había un guía de turismo. Recién en el estadio encuentras uno. Lo primero que hace un turista al llegar es ir a la Plaza de Armas e informarse dónde va a ir, pero ahora ya tenemos ahora una oficina acá en la municipalidad. Seguramente le falta preparación a esta persona, pero ya es un primer paso a eso y vamos a ir implementando más adelante más cosas.

Sin embargo, sigue girando todo en torno al café. Estas actividades están mejorando nuestros ingresos económicos y es como un círculo, ya que también se están desarrollando rutas

turísticas del café. No sé si es has ido a la selva central y es que no tiene mucha diferencia su café con el nuestro, incluso y yo he visitado dos veces la selva central, he tomado el café de la selva central, he tomado el café de acá de Jaén y tú mismo te puedes dar cuenta de lo rico que es el café de acá de Jaén. Primero, tenemos un café de primera, tanto el café de acá, como el de San Ignacio están dentro de los primeros cafés que están compitiendo muy bien internacionalmente.

### ***¿Qué falta para incrementar la comercialización de café o la ruta del café?***

Le falta marketear. Si te vas a la selva central el guía turístico te lleva a las fincas. Te hace conocer la finca y ya está haciendo turismo contigo con sólo mostrar cómo es el proceso. Yo soy cafetalero y te cuento que al turista hay que mostrarle cómo se hace, cómo es el proceso de secado, cómo es el proceso de despulpe, cómo es el proceso de cosecha, de lavado. Eso le gusta al turista: cómo es que llega el café a la taza. Un café de 80 hacia arriba de puntaje se considera un café especial y está 40 soles una bolsita de cuarto de kilo. Nosotros ya producimos ese café. Nos hace falta hasta ahora marketear nuestras zonas cafetaleras y ésta ruta turística del café que por ejemplo lo dirigen empresarios o compatriotas cafetaleras y que está dedicada a hacer turismo vivencial. A ello le damos vida como municipalidad, por ejemplo, nuestra fiesta patronal: el 15 de septiembre y son como 15 días que se hacen alrededor del café. Y ya tenemos el 15 como ordenanza municipal nuestro día del café en Jaén. Así, se van a desarrollar actividades y pasacalles con nuestra reina del café y cada distrito va a postular con su mejor café, van a ver catadores de café. Va a ser la primera vez que se va a realizar acá entonces queremos que esa actividad salga por primera vez.

### ***¿Actualmente qué actividades se están realizando en Jaén?***

Entre los meses de junio, julio y agosto que ya está finalizando es cuando el campesino cafetalero hace su cosecha. Si te vas ahorita a cualquier distrito de Jaén menos a San Felipe que no es zona cafetalera todos los distritos están en plena campaña de cosecha. Si te vas a



Cenfrocafé, que es una de las más grandes cooperativas que tenemos, o a PerúInca o a Requejo y te vas a dar cuenta cómo es que el campesino llega en camiones y el acopio de cafés es tremendo. Este café se vende a mercados internacionales. Cenfrocafé, por ejemplo, clasifica su café en café convencional y café orgánico. El café orgánico que se resumen en varias categorías de café como el café especial que es un café de 80 puntos que lo lleva a cabo mercados internacionales a otros precios y a concursos e incluye incluso a los campesinos que son beneficiados con un reintegro por haber participado con café. Por ejemplo, nosotros vamos sacando 250 quintales de café especial para concurso que alcanzaron el 80% de productividad. El resto se queda en 78, 75, 70. ¿Qué haces tú cuando tienes un café bonito, te das cuenta que sacaste café bonito? Ya no lo mandes al acopio, sino al secador solar.

### ***¿Qué otros temas aquejan actualmente a Jaén?***

El tema en el que actualmente por falta de presupuesto estamos un poco descuidados es en el tema de seguridad. Tienes que tener un poco de cuidado. Gente que viene de Lima como viene a provincia cree que es una zona segura y Jaén si bien es cierto en el ranking no estamos muy alto, estamos en la 70 ciudad más insegura del Perú, no estamos muy arriba. Estábamos en las primeras 30 hace poco pero ahora ya hemos mejorado. Sin embargo, hace más falta ya que aún hay arrebatos en motos, pero por acá por el centro siempre va a ser policía. Si hace falta trabajar un poco porque si llega un turista y le roban ese turista no va a recomendar, sino te va a decir que no vayas a Jaén. Esta mejora en el ranking se logró por un trabajo en conjunto con la policía de ahora que tienen estrategias que están aplicando todas las ciudades aquí en Jaén. Los últimos dos coroneles que están a cargo de la policía nos han dado buenos resultados antes no se podía trabajar con el coronel porque había un divorcio entre la municipalidad y la policía la policía. Ahora vamos a realizar operativos en conjuntos y hemos mejorado mucho.