

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Santa Cruz, Cajamarca**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER**

**EN ESTRATEGIA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Nino Dante Arias Cruz**

**Juan Manuel De La Vega Villanes**

**Paola Muñoz Márquez**

**Henry Edgar Ysique Símpalo**

**Asesor: Gloria Zambrano Aranda**

**Santiago de Surco, Setiembre de 2017**

## **Agradecimientos**

A nuestra asesora Gloria Zambrano y a todos nuestros profesores que influyeron en el logro de este planeamiento estratégico. A todos los compañeros de la quinta promoción de la Maestría Corporativa Internacional en Estrategia y Liderazgo de CENTRUM Católica, por su amistad y experiencias compartidas durante los dos años de estudio.

### **Dedicatorias**

A mi familia por su apoyo incondicional.

A mi familia por su paciencia y apoyo permanente.

A mi hijo Francesco.

A mi esposa Mónica e hijos por su constante apoyo y comprensión.

Paola Muñiz

Henry Ysique

Nino Arias

Juan De La Vega

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio tiene como fin la elaboración de un plan estratégico que sirva como una alternativa para la provincia de Santa Cruz, Cajamarca, para enrumbarse hacia la consecución de objetivos de largo plazo, teniendo como horizonte de desarrollo, el año 2027. Ello involucra una mejora sustancial de las actividades económicas, utilizando herramientas como el planeamiento territorial y la prospección de las principales fuentes de desarrollo local y regional. La presente tesis empleó el Modelo Secuencial de Planeamiento Estratégico elaborado por el profesor D'Alessio.

En la provincia de Santa Cruz existe una creciente demanda de proyectos de desarrollo. A pesar de crearse políticas de Estado orientadas a fomentar su implementación, no es posible ubicarla en el lugar expectante que se merece para tener la oportunidad de lograr el desarrollo sostenible. Frente a esta situación se requiere fortalecer las capacidades de los gobiernos provinciales, con el fin de brindarle mayores y mejores herramientas de gestión que les permitan, de una vez, proyectar el progreso de la provincia en un marco de modernidad y sostenibilidad.

Los resultados obtenidos indican que, a pesar de las adversidades del entorno, Santa Cruz cuenta con el suficiente potencial para ser una provincia bastante competitiva y capaz de brindar bienestar a sus habitantes. Para ello, requiere seguir un proceso estratégico que agregará valor a sus ventajas comparativas, transformándolas en ventajas competitivas.

## **Abstract**

The purpose of this study is to elaborate a strategic plan that will serve as an alternative for the Province of Santa Cruz, Cajamarca, in order to achieve long - term objectives, with a development horizon for the year 2027. This involves substantial improvement of economic activities using tools such as: territorial planning and main sources prospecting of local and regional development. To develop this study, the Strategic Planning sequential model of Professor D'Alessio was used.

The province of Santa Cruz is part of the Cajamarca Region where there is a need for development and implementation of projects. Despite the creation of state policies aimed to promote their implementation, it is not possible to locate this province in the expectant place where it deserves to have the opportunity to contribute to the sustainable development of the region. Facing this situation, it is necessary to strengthen the capacities of the Provincial governments, in order to provide them with greater and better management tools that allow them to project the progress of the Province in a framework of modernity and sustainability.

The results indicate that, the Province of Santa Cruz, Cajamarca has the potential to be a very competitive province and able to provide well-being to its inhabitants.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Santa Cruz .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Situación General .....	1
1.2.    Conclusiones .....	36
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>37</b>
2.1. Antecedentes .....	37
2.2 Visión .....	40
2.3 Misión .....	41
2.4 Valores .....	41
2.5 Código de ética.....	41
2.6 Conclusiones .....	41
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>42</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	42
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	42
3.1.2 Potencial nacional.....	43
3.1.3 Principios cardinales.....	54
3.1.4 Influencia del análisis en Santa Cruz.....	55
3.2 Análisis Competitivo del Perú .....	55
3.2.1 Condiciones de los factores .....	55
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	56
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	57
3.2.5 Influencia del análisis en Santa Cruz.....	57
3.3 Análisis del entorno PESTE.....	58
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	58

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	59
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	59
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	59
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	60
3.5. Santa Cruz y sus Competidores.....	60
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	61
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	61
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	62
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	63
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	63
3.6. Santa Cruz y sus Referentes.....	64
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	64
3.8 Conclusiones .....	65
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>68</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	68
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	68
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	69
4.1.3. Operaciones y logística. infraestructura (O).....	72
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	73
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	76
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	77
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	77
4.3. Conclusiones .....	77
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Santa Cruz y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>80</b>

5.1 Intereses de la Provincia de Santa Cruz .....	80
<b>5.2. Potencial de la Provincia de Santa Cruz .....</b>	<b>80</b>
<b>5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Santa Cruz.....</b>	<b>84</b>
<b>5.4. Matriz de Intereses de Santa Cruz (MIO) .....</b>	<b>85</b>
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	86
<b>5.6. Conclusiones.....</b>	<b>88</b>
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>90</b>
6.1. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	90
6.2. Matriz Interna Externa (MIE).....	95
6.3. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	96
6.4. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	97
6.5. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	99
6.6. Matriz de Rumelt (MR).....	100
6.7. Matriz de Ética (ME).....	101
6.8. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	102
6.11 Conclusiones .....	103
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>104</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	104
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	106
7.3. Políticas de Cada Estrategia .....	106
7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad de Santa Cruz.....	108
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	108
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	109
7.7. Gestión del Cambio .....	109
7.8. . Conclusiones .....	109
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>111</b>

8.1 Perspectivas de Control.....	111
8.1.1. Aprendizaje interno .....	112
8.1.2. Procesos .....	112
8.1.3. Clientes .....	113
8.1.4. Financiera .....	113
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	113
8.3 Conclusiones .....	113
<b>Capítulo IX: Competitividad de Santa Cruz.....</b>	<b>116</b>
<b>9.1. Análisis Competitivo de Santa Cruz.....</b>	<b>116</b>
<b>9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Santa Cruz .....</b>	<b>116</b>
<b>9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Municipalidad</b>	
<b>Provincial de Santa Cruz.....</b>	<b>117</b>
<b>9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....</b>	<b>118</b>
<b>9.5. Conclusiones .....</b>	<b>118</b>
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>119</b>
<b>10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....</b>	<b>119</b>
<b>10.2. Conclusiones Finales .....</b>	<b>119</b>
<b>10.3. Recomendaciones Finales .....</b>	<b>120</b>
10.4. Futuro de Santa Cruz.....	120
<b>Referencias.....</b>	<b>124</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Provincia de Santa Cruz-Población Total por Sexo y Edades según Distritos Año 2007</i> .....	10
Tabla 2	<i>Provincia de Santa Cruz-Densidad Poblacional Año 2007</i> .....	11
Tabla 3	<i>Provincia de Santa Cruz-Población Urbana y Rural Año 2007</i> .....	13
Tabla 4	<i>Rangos de Edad de la Población de la Provincia de Santa Cruz, por Sexo y por Área</i> .....	14
Tabla 5	<i>Tipo de Vivienda Particular en el Área Urbana y Rural de la Provincia de Santa Cruz</i> .....	17
Tabla 6	<i>Indicadores Demográficos Anuales de Fecundidad y Esperanza de Vida para Cajamarca desde el Año 1995 y Proyectados hacia el año 2025</i> .....	18
Tabla 7	<i>Población Económicamente Activa de 15 y más Años de Edad, por Categoría de Ocupación, Área Urbana y Rural, Sexo y Rama de Actividad Económica en la Provincia de Santa Cruz Cajamarca</i> .....	20
Tabla 8	<i>Población de Santa Cruz con 3 y más Años de Edad, Área Urbana y Rural, Sexo y Nivel Educativo Alcanzado</i> .....	21
Tabla 9	<i>Población de 6 y más Años de Edad, por Falta de Afiliación a Algún Tipo de Seguro de Salud, Área Urbana y Rural, Sexo y Condición de Actividad en la Provincia de Santa Cruz Cajamarca</i> .....	22
Tabla 10	<i>Índice de Desarrollo Humano IDH 2012 para la Provincia de Santa Cruz, Cajamarca</i> .....	23
Tabla 11	<i>Número de Escuelas de la Provincia de Santa Cruz Cajamarca</i> .....	24
Tabla 12	<i>Tipo de la Vivienda en la Provincia de Santa Cruz</i> .....	25
Tabla 13	<i>Tenencia de la Vivienda en la Provincia de Santa Cruz</i> .....	25
Tabla 14	<i>Número de habitaciones en las viviendas de la Provincia de Santa Cruz</i> ....	26

Tabla 15	<i>Material de Construcción Predominante en las Paredes en la Provincia de Santa Cruz</i> .....	26
Tabla 16	<i>Abastecimiento de Agua en la Vivienda en Porcentaje en la Provincia de Santa Cruz</i> .....	29
Tabla 17	<i>Porcentaje de Atención a la Población del Sistema de Agua Potable</i> .....	30
Tabla 18	<i>Nivel de Atención a la Población del Sistema de Agua</i> .....	30
Tabla 19	<i>Nivel del Servicio del Sistema de Aguas Residuales</i> .....	31
Tabla 20	<i>Nivel de Atención a la Población del Sistema de Aguas Residuales</i> .....	31
Tabla 21	<i>Déficit de Conexiones Domiciliarias del Sistema de Aguas Residuales</i> .....	32
Tabla 22	<i>Conexiones domiciliarias de energía eléctrica</i> .....	32
Tabla 23	<i>Alumbrado Eléctrico en las Viviendas en Porcentaje en la Provincia de Santa Cruz</i> .....	32
Tabla 24	<i>Visión de las Municipalidades Provinciales vecinas a Santa Cruz de Succhabamba, Cajamarca</i> .....	39
Tabla 25	<i>Misión de las Municipalidades Provinciales vecinas a Santa Cruz de Succhabamba, Cajamarca</i> .....	40
Tabla 26	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	42
Tabla 27	<i>Indicadores demográficos para Lima y Cajamarca</i> .....	44
Tabla 28	<i>Temperatura promedio anual, según departamento, 2001-2015</i> .....	47
Tabla 29	<i>Precipitación Total Anual (en Milímetros), según Departamento, del 2010 al 2015</i> .....	48
Tabla 30	<i>Principales Indicadores del Sector Externo, 1992 - 2012 (Millones de US Dólares)</i> .....	49
Tabla 31	<i>Producto Bruto Interno Peruano en los Últimos Años, según Departamentos</i> .....	50

Tabla 32	<i>Valor Agregado Bruto de Cajamarca en los últimos años, según Actividades Económicas</i> .....	51
Tabla 33	<i>Exportación FOB, según sector económico: noviembre 2016</i> .....	55
Tabla 34	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	60
Tabla 35	<i>Matriz del Perfil competitivo para la Provincia de Santa Cruz</i> .....	66
Tabla 36	<i>Matriz Perfil Referencial</i> .....	67
Tabla 37	<i>Principales Autoridades de la Provincia de Santa Cruz</i> .....	69
Tabla 38	<i>Programas sociales desarrollados en la Provincia de Santa Cruz</i> .....	72
Tabla 39	<i>Transferencia a Gobierno Local –Recursos autorizados 2016</i> .....	74
Tabla 40	<i>Transferencia del MEF al Gobierno Local</i> .....	74
Tabla 41	<i>Monto Asignado para Obras por Impuestos 2016</i> .....	76
Tabla 42	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos MEFI</i> .....	78
Tabla 43	<i>Tasa de crecimiento en Municipalidad Provincial de Santa Cruz 2010</i> .....	81
Tabla 44	<i>Santa Cruz, Población según sexo por distritos, 2007</i> .....	82
Tabla 45	<i>Población Urbana y Rural según distritos, 2007</i> .....	83
Tabla 46	<i>Matriz de Intereses Organizacionales MIO</i> .....	85
Tabla 47	<i>Índice de Desarrollo Humano IDH entre los años 2003 al 2012</i> .....	87
Tabla 48	<i>Mapa de pobreza de la Provincia de Santa Cruz, Cajamarca al 2007</i> .....	87
Tabla 49	<i>Matriz FODA</i> .....	91
Tabla 50	<i>Matriz de Calificaciones de los factores determinantes</i> .....	92
Tabla 51	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	98
Tabla 52	<i>Matriz cuantitativa de Planeamiento estratégico</i> .....	99
Tabla 53	<i>Matriz Rumelt</i> .....	100
Tabla 54	<i>Matriz de ética de la Provincia de Santa Cruz</i> .....	101
Tabla 55	<i>Estrategias Retenidas</i> .....	102

Tabla 56	Estrategias de Contingencia.....	103
Tabla 57	Matriz de Políticas y Estrategias.....	107
Tabla 58	Tablero de Control Balanceado de Mando.....	115
Tabla 59	Plan Estratégico Integral.....	122



## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 2</i>	Mapas de ubicación geográfica de la provincia de Santa Cruz.....	2
<i>Figura 3</i>	Pirámide Poblacional de la Provincia de Santa Cruz.....	15
<i>Figura 4</i>	Red Hidrológica.....	27
<i>Figura 5</i>	Red de Estaciones.....	28
<i>Figura 6</i>	Mapa Hidrográfico Provincia de Santa Cruz, 2016.....	29
<i>Figura 7</i>	Mapa de Concesiones Mineras Provincia de Santa Cruz.....	33
<i>Figura 8</i>	Mapa de Red Vial Provincial de Santa Cruz.....	34
<i>Figura 9</i>	Rutas de acceso hacia el bosque petrificado Piedra Chamana.....	35
<i>Figura 10</i>	Mapa de Ubicación de Principales Proyectos de la Red Vial en la Provincia de Santa Cruz, 2021.....	35
<i>Figura 11</i>	Población censada según departamentos. Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007.....	45
<i>Figura 12</i>	Densidad Poblacional en países de América del Sur (hab / km <sup>2</sup> ).....	45
<i>Figura 13</i>	Población censada de 15 y más años de edad analfabeta y tasa de analfabetismo, según departamento, 1993 y 2007.....	46
<i>Figura 14</i>	Segmentación de los hogares.....	56
<i>Figura 15</i>	Estructura Orgánica actual de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz- Cajamarca (2014).....	70
<i>Figura 16</i>	Matriz PEYEA.....	93
<i>Figura 17</i>	Matriz Interna Externa.....	96
<i>Figura 18</i>	Matriz de la Gran Estrategia.....	97

## **El Proceso Estratégico: Una Visión General**

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida. La figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de

los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias necesarias para 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 (Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, MERC).

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.

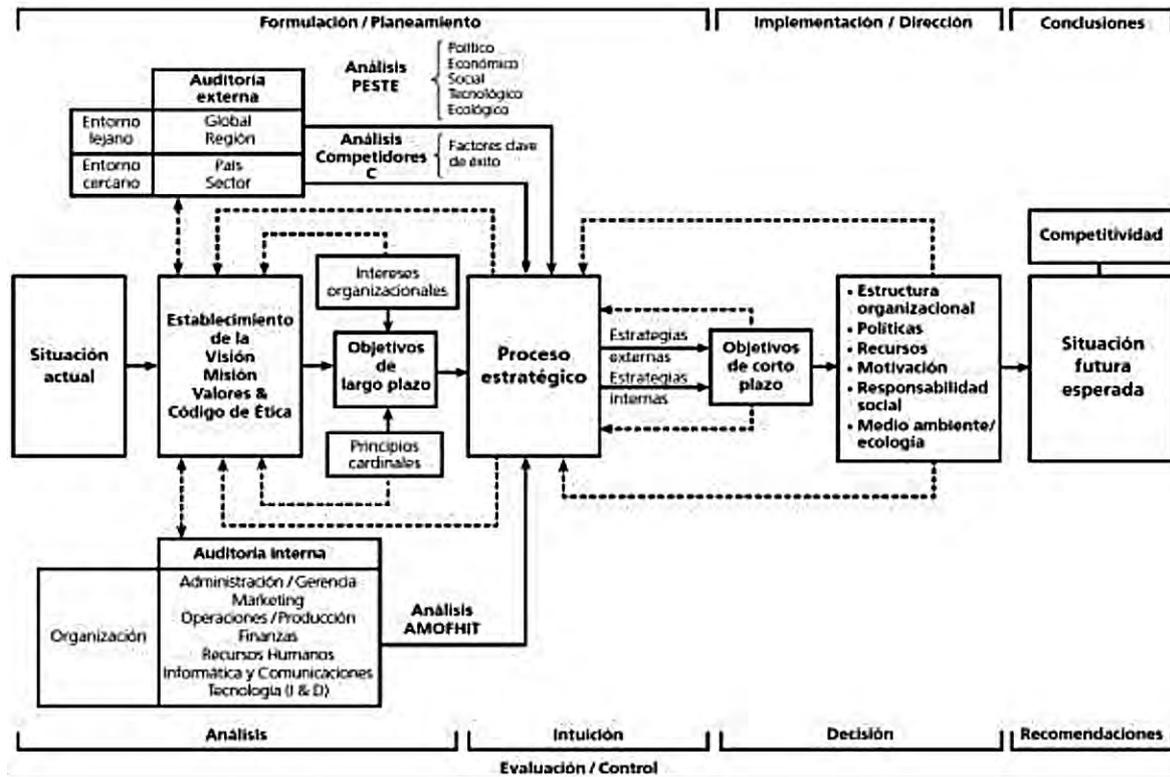


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social

Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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 del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; 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. Este planeamiento estratégico puede desarrollarse para diversas organizaciones: una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región/Estado/departamento, país, entre otras.

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

## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Santa Cruz

### 1.1. Situación General

La provincia Santa Cruz de Suchabamba tiene una superficie territorial de 1,389.33 km<sup>2</sup>. Se localiza en la región Cajamarca, sierra norte del Perú, en el flanco centro occidental de la Cordillera de los Andes que atraviesa el territorio de esta región, ocupando parte de las cuencas de los ríos Chancay y Zaña y de sus afluentes. Limita por el norte con la provincia de Chota, por el este con las provincias de Chota y Hualgayoc, por el sur con la provincia de San Miguel y por el oeste con la región Lambayeque. El distrito de mayor superficie es Catache con 609.1 km<sup>2</sup> y el más pequeño es Andabamba con 7.6 km<sup>2</sup> (ver Figura 1).

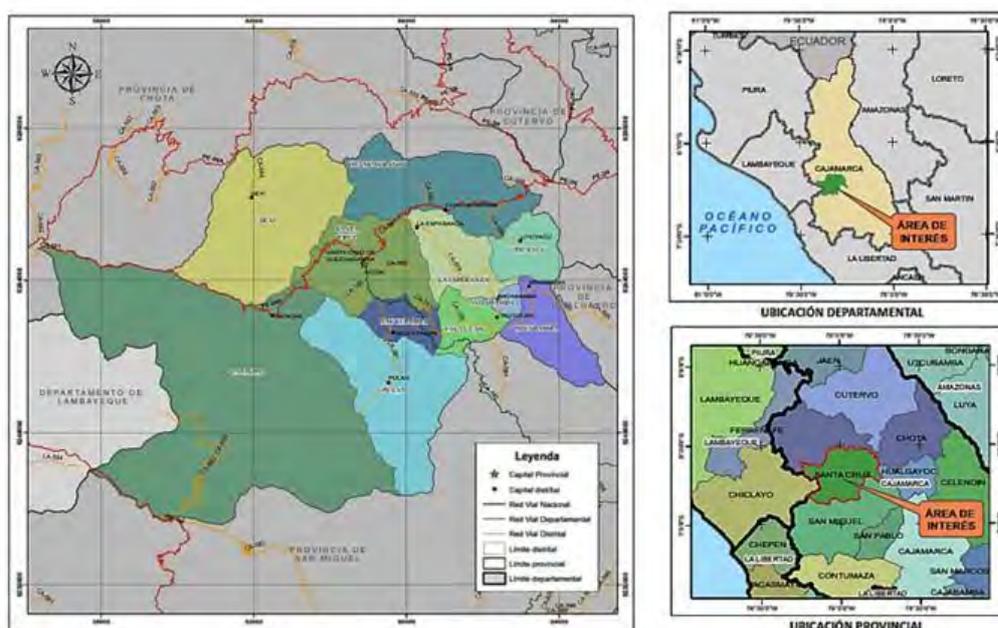
La provincia de Santa Cruz se creó en 1950 y está conformada por once distritos administrados uno por la Municipalidad Provincial de Santa Cruz y diez municipalidades distritales cuyas capitales de norte a sur son: Sexi, Chancaybaños, La Esperanza, Uctiyacu, Santa Cruz, Ninabamba, Andabamba, Catache, Saucebamba, Yaucatán y Pulán.

El distrito de creación más antigua es Santa Cruz, en 1828, seguido de La Esperanza en 1933. Sexi, Uctiyacu y Yauyucan, se crearon entre 1941 y 1947. Catache, Ninabamba y Pulán en 1950. Por último, Andabamba en 1967 y Saucebamba en 1989.

En el contexto del Gobierno Regional de Cajamarca, Santa Cruz es una provincia mediterránea articulada económicamente con la región Lambayeque, como proveedor de alimentos agropecuarios, mano de obra y materias primas, que el tipo y estado del sistema vial actual contribuyen a reforzar.

De las 13 provincias de Cajamarca, es la décima en superficie y la décimo primera en población. En superficie agrícola bajo riego ocupa también el puesto número 11. En ingreso familiar, hasta el año 2003 estuvo en el promedio y en gasto público per cápita hasta el año 2005 estuvo por debajo del promedio.

En el Plan de Desarrollo Vial de Cajamarca 2005, se calificó a Santa Cruz por su menor población urbana, tasa de crecimiento no significativa y rol principal de centro de acopio temporal y expulsor de mano de obra a otras zonas, que tuvo importancia en el pasado, pero que la ha perdido porque la atracción de la población está en Cajamarca, en el décimo tercer lugar, como zona marginal y su nodo Santa Cruz con nivel de importancia bajo.



*Figura 2.* Mapas de Ubicación geográfica de la Provincia de Santa Cruz. Elaborado con información del Instituto Geográfico Nacional IGN, del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI y del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

En el último Censo Nacional de 2007, la región Cajamarca apreció como el más poblado de la zona andina del Perú, con un total de 1'387,809 habitantes, a pesar de que el crecimiento poblacional ha sido menor en los últimos años, con un porcentaje de crecimiento de 1.7% anual en el período 1981-1993, en tanto que, en el período 1993-2007 fue de 0.7%. El relativamente bajo crecimiento poblacional se explica principalmente, por la migración a las ciudades costeras como Chiclayo, Trujillo, Jaén y Lima.

Cajamarca está conformada por trece provincias. Una de ellas es Santa Cruz, con un incremento poblacional durante el período 1981-1993 de una tasa anual de 0.2%. Sin

embargo, recientemente esta población ha presentado una tasa anual de decrecimiento de 0.1%. El bajo índice de crecimiento poblacional puede tener diferentes causas, aunque el motivo principal es la migración de la población y el bajo índice de crecimiento poblacional como consecuencia de las condiciones de pobreza en Santa Cruz. Este proceso de migración de la población y el fenómeno de presentar en las últimas décadas un bajo índice de crecimiento poblacional puede tener diversas explicaciones, pero la causa constante y principal se relaciona con las condiciones globales de pobreza de Santa Cruz, lo que obliga al poblador cruceño a migrar hacia las zonas vecinas en busca de mejores oportunidades, siendo la mayoría de personas jóvenes las que abandonan su lugar de origen.

Santa Cruz está conformada por once distritos, de los cuales el distrito de Santa Cruz, que es la capital, es el más habitado. En el año 2007 se registró una población de 10,198 habitantes, desagregada en 12 centros poblados y una población dispersa de 2,383 habitantes. El centro poblado Santa Cruz de Succhabamba es el que concentra la mayor población, con un total de 4,660 habitantes, cuyo sustento está en los mayores servicios que brinda respecto de los demás centros poblados. El distrito abarca una población dispersa de 2,383 habitantes, que constituye casi la mitad de la población de centro poblado de Santa Cruz.

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida en los Censos Nacionales XI de Población y VI de Vivienda (INEI, 2007) para la provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca. Los rubros analizados fueron los de Población, Vivienda, Educación y Salud. Hasta el momento, del censo de 2007, se aprecia que el 79% de la población (34,664 personas) habitaban el área rural de la provincia. La distribución porcentual de ambos sexos era similar (50.19% de hombres y 49.81% de mujeres).

Santa Cruz alberga al 3.1% de la población departamental; es una de las provincias que cuenta con menor número de pobladores. La distribución de la población en el territorio de la provincia cruceña está concentrada en tres distritos. Como se puede apreciar en la Tabla

1, en Santa Cruz (23.3%), Catache (21.8%) y Pulán (11.1%), vive más de la mitad de la población de la provincia, con 56.2%. En el otro extremo se encuentra Sexi, donde solo habita el 1.2% de la población de la provincia, con 515 habitantes.

Si consideramos la población provincial según sexo, esta guarda un equilibrio, pues el 50.2% son hombres y el 49.8% mujeres. En cuanto a los distritos, en Saucepampa hay más mujeres que hombres con 52% y 48% respectivamente, en tanto que en Sexi hay más hombres (57%) que mujeres (43%).

Se aprecia que la población de la capital de la provincia de Santa Cruz, respecto del sexo, tiene un comportamiento similar al provincial: el diferencial entre la población masculina y femenina no es muy significativo. Se observa que hay 5,013 hombres y 5,185 mujeres en el distrito al año 2007. La mayoría de la población de la provincia está conformada por personas adultas, cuyas edades fluctúan entre los 40 y los 64 años de edad.

En el distrito de Santa Cruz, la población joven (0-29 años) es la que predomina, representando el 22.60% de la población provincial. Dentro de este grupo existe un total de 949 personas jóvenes en el distrito de Santa Cruz, cuyas edades fluctúan entre 15 y 19 años, siendo la población adulta (30 a más años) el 24% de la población provincial, que alberga a 4,533 habitantes.

Tabla 1

*Provincia de Santa Cruz-Población Total por Sexo y Edades según Distritos Año 2007*

ÁMBITO	Pob. Total	Población por sexo		Población por grupos de edad								Jóvenes		Adultos	
		Hombres	Mujeres	0-4 Años	5-9 Años	10- 14 Años	15- 19 Años	20- 29 Años	30- 39 Años	40- 64 Años	64-a mas	0-29 años	%	30- a más años	%
Prov. de S. Cruz	43,856	22,012	21,844	4,303	4,809	6,079	4,146	5,712	5,536	9,144	4,127	25,049	100.0	18807	100
Santa Cruz	10,198	5,013	5,185	936	1,017	1,368	919	1,425	1,383	2,191	959	5,665	22.6	4,533	24.1
Andabamba	1,752	862	890	148	184	245	161	217	203	370	224	955	3.8	797	4.2
Catache	9,557	4,905	4,652	1,013	1,099	1,326	963	1,386	1,236	1,841	693	5,787	23.1	3,770	20
Chancay Baños	3,923	1,987	1,936	427	459	544	384	508	504	792	305	2,322	9.3	1,601	8.5
La Esperanza	2,889	1,478	1,411	243	273	391	256	320	363	683	360	1,483	5.9	1,406	7.5
Ninabamba	3,021	1,490	1,531	284	344	417	293	353	343	621	366	1,691	6.8	1,330	7.1
Pulán	4,881	2,487	2,394	511	532	659	470	565	564	1,108	499	2,737	10.9	2,171	11.5
Saucepampa	2,031	977	1,054	207	246	293	190	254	257	381	203	1,190	4.8	841	4.5
Sexi	515	293	222	41	51	52	33	90	71	119	58	267	1.1	248	1.3
Uticuyacu	1,664	846	818	153	153	212	142	216	192	407	189	876	3.5	788	4.2
Yauyucán	3,425	1,674	1,751	340	451	572	335	378	420	658	271	2,076	8.3	1,349	7.2

Nota: Censos Nacionales de Población y Vivienda- Instituto Nacional de Estadística e Informática 2007.

**Tendencia histórica y población proyectada.** La tasa de crecimiento anual poblacional de la provincia de Santa Cruz fue de 0.03% durante el período 1981-2007. Sin embargo, durante el período de 1993-2007 hubo una disminución de la población de 715 habitantes, registrando una tasa de decrecimiento del 0.1%, durante los años 1989-2003. La provincia se despobló, disminuyendo su población por la fuerte corriente migratoria de cruceños hacia los territorios vecinos. Este índice negativo de crecimiento poblacional también tiene que ver con un bajo índice de nacimientos: en la provincia hay mujeres, niños y ancianos. Con respecto al distrito de Santa Cruz, muestra un decrecimiento de la población de 0.32% anual; sin embargo, durante los últimos años la población se incrementó en 196 habitantes por año. La población de la zona urbana del distrito se incrementó a una tasa de 6.71%, durante los años de 1993 a 2007, al año 2007 la población aumentó en 26% aproximadamente con respecto a 1993, en términos absolutos el incremento ha sido de 957 habitantes.

**Densidad poblacional.** Cajamarca es una de las regiones que tiene una elevada densidad poblacional de 42 hab/km<sup>2</sup>, lo que la posiciona en el quinto lugar del país y en el primer lugar en la región. La provincia de Santa Cruz tiene una densidad de 31 hab/km<sup>2</sup> y ocupa 4.26% del territorio departamental; en el distrito, Santa Cruz tiene una densidad poblacional de 99 hab/km<sup>2</sup>, cuya extensión territorial representa el 7.23% de la provincia.

Tabla 2

*Provincia de Santa Cruz-Densidad Poblacional Año 2007*

PAIS- DEPARTAMENTO- PROVINCIA	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población (hab)	%	Densidad (Hab/km <sup>2</sup> )
Perú	1'85,215.60	28'220,764.0		22
Dpto. Cajamarca	33,317.00	1'387,809.0	2.59	42
Provincia de Santa Cruz	1,417.93	43,856.0	4.26	31
Distrito de Santa Cruz	102.51	10,198.0	7.23	99

Nota: Censos Nacionales de Población y Vivienda- Instituto Nacional de Estadística e Informática 2007

**Población urbana y rural.** La mayoría de los habitantes de la provincia de Santa Cruz pertenecen a la zona rural. Según los datos obtenidos INEI, la población urbana y rural de la provincia en el año 2007 fue de 9,192 y 34,664 habitantes, respectivamente. Existe una diferencia considerable entre la población de la zona rural y urbana, sin embargo, comparando esta población con el año 1993, la población rural ha sufrido una disminución poco significativa. Esto podría deberse a la migración de población de edad joven hacia las grandes ciudades.

La capital provincial alberga el 23% de la población del distrito. La población urbana en el distrito de Santa Cruz es de 4,660 habitantes, que corresponde al Centro Poblado de Santa Cruz de Succhabamba. En el año 2007, de los distritos cruceños, La Esperanza cuenta con la mayor población rural, con 94%, seguido de Chancay Baños con 92% y Pulán con el 91%. En cuanto a la población urbana, se aprecia que Sexi cuenta con el mayor porcentaje (54%). La disminución de la población rural en el año 2007 respecto del año 1993 se presentó en ocho distritos, entre ellos el distrito de Andabamba, con una disminución del 28% de la población rural, Saucepampa (24%), Ninabamba (23%), La Esperanza (22%), Pulán (21%), Chancay Baños (9%) y Sexi (0.8%).

Tabla 3

*Provincia de Santa Cruz-Población Urbana y Rural Año 2007*

Provincia y distritos	1993					2007				
	Pob.	Pob.	%	Pob.	%	Pob.	Pob.	%	Pob.	%
	Total	Urbana		Rural		Total	Urbana		Rural	
Prov. de S. Cruz	44,571	7,426	16.66	37,145	83.34	43856	9192	20.96	34664	79.04
<b>Santa Cruz</b>	7,451	3,703	49.70	3,748	50.30	10,198	4,660	45.7	5,538	54.30
<b>Andabamba</b>	2,369	278	11.73	2,091	88.27	1,752	253	14.44	1,499	85.56
<b>Catache</b>	9,208	1,140	12.38	8,068	87.62	9,557	1,396	14.61	8,161	85.39
<b>Chancay Baños</b>	4,156	198	4.76	3,958	95.24	3,923	321	8.183	3,602	91.82
<b>La Esperanza</b>	3,679	217	5.90	3,462	94.10	2,889	179	6.196	2,710	93.80
<b>Ninabamba</b>	3,669	243	6.62	3,426	93.38	3,021	386	12.78	2,635	87.22
<b>Pulán</b>	5,963	324	5.43	5,639	94.57	4,881	432	8.851	4,449	91.15
<b>Saucepampa</b>	2,480	188	7.58	2,292	92.42	2,031	283	13.93	1,748	86.07
<b>Sexi</b>	461	223	48.37	238	51.63	515	279	54.17	236	45.83
<b>Uticyacu</b>	1,850	194	10.49	1,656	89.51	1,664	201	12.08	1,463	87.92
<b>Yauyucán</b>	3,285	718	21.86	2,567	78.14	3,425	802	23.42	2,623	76.58

*Nota:* Tomado de: INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

Tabla 4

*Rangos de Edad de la Población de la Provincia de Santa Cruz, por Sexo y por Área Urbana y Rural*

Rangos de edad	Total	Hombres	Mujeres	Urbana	Rural
Provincia Santa Cruz	43,856	22,012	21,844	9,192	34,664
Menores de 1 año	715	361	354	147	568
De 1 a 4 años	3,588	1,852	1,736	678	2,910
De 5 a 9 años	4,809	2,446	2,363	900	3,909
De 10 a 14 años	6,079	3,132	2,947	1,154	4,925
De 15 a 19 años	4,146	2,282	1,864	828	3,318
De 20 a 24 años	3,016	1,520	1,496	689	2,327
De 25 a 29 años	2,696	1,335	1,361	580	2,116
De 30 a 34 años	2,705	1,289	1,416	640	2,065
De 35 a 39 años	2,831	1,341	1,490	772	2,059
De 40 a 44 años	2,445	1,225	1,220	619	1,826
De 45 a 49 años	2,119	1,029	1,090	505	1,614
De 50 a 54 años	1,777	836	941	390	1,387
De 55 a 59 años	1,419	659	760	279	1,140
De 60 a 64 años	1,384	666	718	256	1,128
De 65 y más años	4,127	2,039	2,088	755	3,372

*Nota:* Tomado de: INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

En la Figura 2 se muestra el Gráfico de la Pirámide Poblacional, donde se aprecia que la densidad poblacional es joven y con simetría entre ambos sexos. El 56% de la población de Santa Cruz (24,538 personas) tenía un rango de edad entre 15 a 64 años. En la actualidad se espera que el porcentaje sea mayor debido al ascenso en la pirámide y la reducción en los

nacimientos proyectadas para Cajamarca hasta 2025 (ver Tabla 6). El 79.6% de la población (34,663 personas) habitan el área rural, principalmente en casa independiente y algunas chozas (ver Tabla 5).

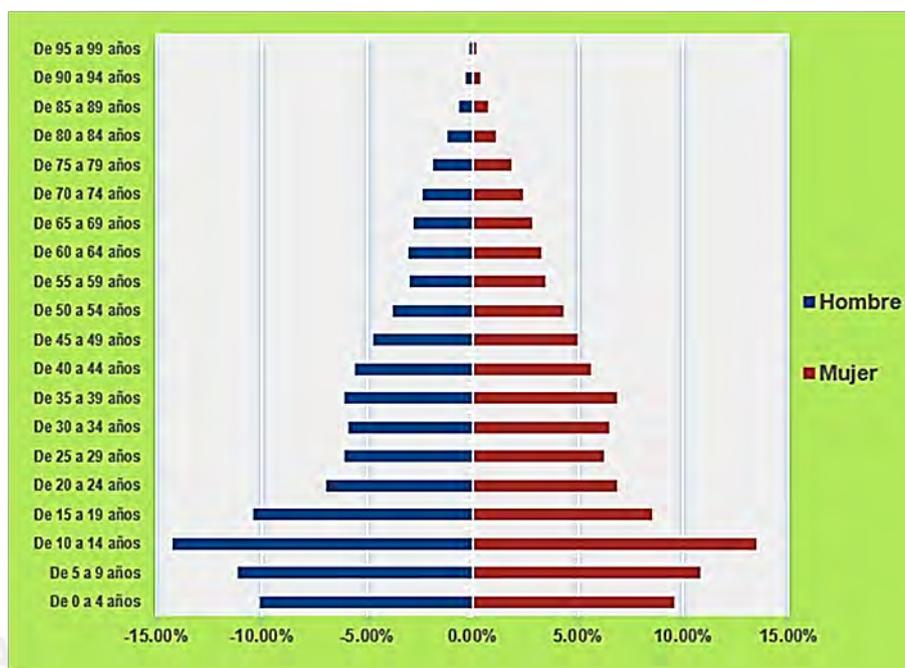


Figura 1. Pirámide Poblacional de la Provincia de Santa Cruz  
Tomado de: INEI, 2007, Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

La proyección de la población se ha realizado considerando la población registrada por el INEI, de los datos de población del distrito de Santa Cruz y las zonas urbana y rural. La tasa de crecimiento estimada para el distrito es de 2.3%, llegando al 2015 a una población de 12,201 habitantes.

En el año 2010 la población del distrito de Santa Cruz logró una población incrementada en un 7%, con respecto a la población total del Censo del año 2007. De ello, la tasa de crecimiento de la población urbana fue de 1.7% aproximadamente durante el año 2015 con una población de 5,314 habitantes.

Con respecto a la población urbana del distrito de Santa Cruz, se aprecia en la figura 3 que el crecimiento poblacional tendrá una tendencia lineal, con una tasa anual de crecimiento del 1.7%.

***Población Económicamente Activa.*** En el distrito de Santa Cruz existe un total de 2,934 personas que se encuentran laborando o buscando empleo, lo que representa el 32,41% de la población de seis años a más, de los cuales el 95% se encuentra trabajando. El mayor porcentaje de población corresponde a la población económicamente pasiva o inactiva, que términos absolutos constituyen 6,119 personas.

Existe una población de 1,081 habitantes cuyas edades están en el rango entre 30 a 44 años que tienen empleo o lo están buscando, en tanto que las edades de las personas que conforman la población pasiva fluctúan entre los 6 a los 14 años de edad.

La actividad agrícola es la que mayormente se realiza en el distrito de Santa Cruz. El 42% de la población se dedica a esta actividad, de los cuales la mayoría trabaja independientemente. El 15% de la PEA se dedica a la actividad de enseñanza y el 9% se dedica al comercio al por menor dentro de sus hogares como las bodegas, librerías, etc.

En la Población Económicamente Activa del distrito de Santa Cruz, de 15 años a más (2766 personas), predominan los trabajadores independientes con el 45% (Gráfico N° 4), que son personas con negocio propio, o tienen trabajadores dependientes a su cargo. La segunda actividad en importancia son los empleados (27%), es decir, aquellos que desempeñan una ocupación eminentemente intelectual; trabajan en una institución, organismo, empresa privada o estatal. En cuanto al “trabajador familiar no remunerado”, 13% corresponde a las personas que trabajan en algún negocio dirigido por un pariente sin recibir honorarios. Los obreros representan solo el 10%, y el 1% corresponde a la categoría de ocupación de empleador o patrono.

Con respecto al nivel educativo de la PEA, de 15 años a más, el 35% solo tiene educación primaria, de los cuales la mayoría son trabajadores independientes; el 29% tiene educación secundaria; el 4% sin nivel, y el 10% con educación universitaria completa. Como

podemos apreciar, es bajo el nivel educativo de la PEA, lo que repercute en el desarrollo económico del distrito.

Tabla 5

*Tipo de Vivienda Particular en el Área Urbana y Rural de la Provincia de Santa Cruz*

Tipo de vivienda	Total	%	Urbana	%	Rural	%
Provincia Santa Cruz	43,553	100%	8,890	100%	34,663	100%
Casa independiente	41,928	96%	8,781	99%	33,147	96%
Choza o cabaña	1,512	3%	0	0%	1,512	4%
Otro tipo	113	0%	109	1%	4	0%

Nota: Tomado de INEI, 2007, Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda.

Se estima un incremento poblacional y aumento de esperanza de vida, aunque con disminución en el número de nacimientos hacia el año 2025 (ver Tabla 6). En el año 1995, los indicadores demográficos señalan una población de 1'334,659 personas, con 40,819 nacimientos. Luego de 10 años, en el año 2005 se presenta un incremento en la población con 1'458,379 de habitantes y 35,759 nacimientos. En el año 2015, se vuelve a presentar un incremento en la población con 1'529,755 de habitantes y 30,985 nacimientos. Y finalmente, en el año 2025 se proyecta un incremento en la población, con 1'547,694 de habitantes y 2,7518 nacimientos. Por otro lado, se puede apreciar un incremento en la esperanza de vida de los habitantes de Santa Cruz con los años, que inicia con 67.19 años hasta llegar a la esperanza de vida de 75.3 años en 2025.

Tabla 6

*Indicadores Demográficos Anuales de Fecundidad y Esperanza de Vida para Cajamarca desde el Año 1995 y Proyectados hacia el año 2025*

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Nacimientos</b>	<b>Hijos por mujer</b>	<b>Esperanza de vida</b>	<b>Crecimiento total</b>
1995	1,334,659	40,819	4.19	67.19	16,355
1996	1,349,077	40,392	4.05	67.69	15,998
1997	1,363,643	39,930	3.92	68.18	15,496
1998	1,378,011	39,455	3.79	68.66	14,946
1999	1,391,834	38,953	3.68	69.12	14,283
2000	1,404,767	38,407	3.56	69.59	13,443
2001	1,416,728	37,841	3.46	70.04	12,522
2002	1,427,948	37,279	3.36	70.46	11,620
2003	1,438,547	36,746	3.26	70.83	10,837
2004	1,448,651	36,245	3.17	71.12	10,177
2005	1,458,379	35,759	3.09	71.36	9,572
2006	1,467,758	35,285	3.01	71.57	9,018
2007	1,476,708	34,814	2.94	71.77	8,505
2008	1,485,188	34,342	2.87	71.98	8,029
2009	1,493,159	33,873	2.81	72.2	7,613
2010	1,500,584	33,409	2.75	72.41	7,262
2011	1,507,486	32,947	2.70	72.62	6,940
2012	1,513,892	32,480	2.65	72.83	6,609
2013	1,519,764	32,004	2.60	73.04	6,231
2014	1,525,064	31,504	2.55	73.24	5,792
2015	1,529,755	30,985	2.51	73.45	5,319
2016	1,533,783	30,468	2.47	73.64	4,832
2017	1,537,172	29,972	2.43	73.84	4,350
2018	1,540,004	29,519	2.40	74.03	3,895
2019	1,542,362	29,095	2.37	74.22	3,453
2020	1,544,325	28,687	2.35	74.41	3,011
2021	1,545,803	28,314	2.33	74.59	2,588
2022	1,546,741	27,998	2.32	74.77	2,205
2023	1,547,280	27,760	2.31	74.95	1,883
2024	1,547,552	27,600	2.31	75.13	1,622
2025	1,547,694	27,518	2.32	75.3	1,423

*Nota:* Tomado del Boletín Especial INEI N° 22, Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025. Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

En cuanto a las actividades económicas realizadas en Santa Cruz de Cajamarca, la agricultura, caza y silvicultura se encuentran en primer lugar como la actividad predominante entre hombres y mujeres, con un porcentaje de 73% y 29% respectivamente (ver Tabla 7). En segundo lugar, se encuentra la enseñanza como actividad económica, con una población de 6% y 21% entre hombres y mujeres respectivamente. En tercer lugar, se señala que el 6% y 21% de la población económica activa entre hombres y mujeres respectivamente, se encuentra desocupada. En los tres casos, se aprecia que en la zona rural se presentan con mayor predominancia.

Por otro lado, sobre el nivel educativo, el 48% de la población está en el nivel de educación primaria. En segundo lugar, el 26% de la población presenta estudios secundarios. Posteriormente, solo un 3% cuenta con estudios no universitarios completos y un 2% cuenta con estudios universitarios completos. Sin embargo, un 17% de la población no presenta estudios alcanzados, con 820 habitantes en la zona urbana y con 6,155 habitantes en la zona rural (ver Tabla 8). En la misma línea, se señala que predomina la falta de seguro de salud en las zonas urbanas y aún más en zonas rurales con un 57% y 70% respectivamente (ver Tabla 9).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es una metodología desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y es el reflejo de la calidad de vida. Se entiende como el ingreso económico y las condiciones de vida de la población. El IDH de la provincia de Santa Cruz es de 0.3117 (ver Tabla 10), su puntuación lo coloca en la posición 124 de 196 provincias del país. Este resultado se interpreta como un índice de desarrollo..

Tabla 7

*Población Económicamente Activa de 15 y más Años de Edad, por Categoría de Ocupación, Área Urbana y Rural, Sexo y Rama de Actividad Económica en la Provincia de Santa Cruz Cajamarca.*

Actividad Económica	Total	Hombres	%	Mujeres	%	Urbana		Rural	
						Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Provincia Santa Cruz	11,610	9,287	100%	2,323	100%	2,104	1,063	7,183	1,260
Agric., ganadería, caza y silvicultura	7,472	6,807	73%	665	29%	642	78	6,165	587
Enseñanza	1,026	538	6%	488	21%	350	339	188	149
Desocupado	609	515	6%	94	4%	94	33	421	61
Comerc., rep. veh. autom., efect. pers.	518	275	3%	243	10%	204	189	71	54
Actividad económica no especificada	420	144	2%	276	12%	57	63	87	213
Industrias manufactureras	265	216	2%	49	2%	144	0	0	0
Admin.pub. y defensa; p. segur.soc.afil	242	202	2%	40	2%	165	34	37	6
Hogares privados con servicio doméstico	204	9	0%	195	8%	6	98	3	97
Trans., almac. y comunicaciones	202	196	2%	6	0%	157	5	39	1
Construcción	197	196	2%	1	0%	140	1	56	0
Hoteles y restaurantes	132	22	0%	110	5%	18	77	4	33
Servicios sociales y de salud	118	41	0%	77	3%	29	63	12	14
Otras activ. serv.comun.soc y personales	116	64	1%	52	2%	51	33	13	19
Activid.inmobil., empres. y de alquiler	69	42	0%	27	1%	30	23	12	4
Explotación de minas y canteras	12	12	0%	0	0%	12	27	72	22
Suministro de electricidad, gas y agua	8	8	0%	0	0%	5	0	3	0

*Nota:* Tomado de: INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

Tabla 8

*Población de Santa Cruz con 3 y más Años de Edad, Área Urbana y Rural, Sexo y Nivel Educativo Alcanzado*

	Total	%	Hombres		Mujeres					
			Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural			
Provincia Santa Cruz	41,392	100%	8,728	32,664	20,758	4,323	16,435	20,634	4,405	16,229
Primaria	19,750	48%	2,981	16,769	9,951	1,385	8,566	9,799	1,596	8,203
Secundaria	10,652	26%	2,728	7,924	6,221	1,484	4,737	4,431	1,244	3,187
Sin nivel	6,975	17%	820	6,155	2,445	306	2,139	4,530	514	4,016
Educación inicial	1,212	3%	268	944	620	135	485	592	133	459
Sup. no univ. completo	1,127	3%	777	350	595	397	198	532	380	152
Sup. no univ. incomplet.	695	2%	420	275	371	213	158	324	207	117
Superior univ. completo	681	2%	524	157	384	288	96	297	236	61
Superior univ. incompleto	300	1%	210	90	171	115	56	129	95	34

*Nota:* Tomado de: INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

Tabla 9

*Población de 6 y más Años de Edad, por Falta de Afiliación a Algún Tipo de Seguro de Salud, Área Urbana y Rural, Sexo y Condición de Actividad en la Provincia de Santa Cruz Cajamarca*

Actividad Económica	Total	Porcentaje	Urbana			Rural		
			Total	sin seguro	% sin seguro	Total	sin seguro	% sin seguro
Provincia Santa Cruz	38,668	100%	8,191	4,639	57%	30,477	21,398	70%
Hombres	19,341		4,055	2,282		15,286	10,772	
Mujeres	19,327		4,136	2,357		15,191	10,626	
No PEA	26,915	70%	4,996	2,678	54%	21,919	13,716	63%
Hombres	9,939		1,936	895		8,003	4,146	
Mujeres	16,976		3,060	1,783		13,916	9,570	
PEA	11,753	30%	3,195	1,961	61%	8,558	7,682	90%
Hombres	9,402		2,119	1,387		7,283	6,626	
Mujeres	2,351		1,076	574		1,275	1,056	
Desocupados	631	2%	129	104	81%	502	459	91%
Hombres	532		96	80		436	403	
Mujeres	99		33	24		66	56	

*Nota:* Tomado de: INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

Tabla 10

*Índice de Desarrollo Humano IDH 2012 para la Provincia de Santa Cruz, Cajamarca*

Provincia y distritos	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secund. completa		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	soles mes	ranking
Santa Cruz	45,955	131	0.31	124	71.1	133	44.5	102	310	127
Santa Cruz	11,748	450	0.40	519	71.4	1,198	52.4	699	485	485
Catache	10,122	508	0.29	1,036	70.1	1,366	37.4	1,096	296	990
Pulan	4,778	896	0.25	1,292	73.4	908	30.5	1,279	216	1,311
Chancaybaños	4,028	989	0.25	1,318	67.8	1,523	39.5	1,032	221	1,296
Yauyucan	3,635	1,047	0.24	1,369	72.1	1,108	47.8	818	175	1,506
Ninabamba	2,963	1,160	0.31	909	69.1	1,442	53.0	690	287	1,020
La Esperanza	2,790	1,193	0.28	1,127	70.9	1,265	51.1	731	241	1,203
Saucepampa	1,989	1,366	0.23	1,483	71.3	1,208	43.5	935	163	1,549
Uticayacu	1,681	1,424	0.30	1,008	69.2	1,432	28.1	1,342	354	806
Andabamba	1,659	1432	0.29	1,035	73.8	856	51.7	718	229	1,264
Sexi	562	1,,774	0.37	634	74.3	789	66.7	388	340	857

Nota: Índice de Desarrollo Humano IDH 2012. Recuperado de: <http://www.pe.undp.org/>

En el aspecto educativo, Santa Cruz cuenta con 407 escuelas en diversos niveles y en los distritos de Andabamba, Catache, Chancaybaños, La Esperanza, Ninabamba, Pulan, Santa Cruz, Saucepampa, Sexi, Uticyacu, Yauyucan (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Número de Escuelas de la Provincia de Santa Cruz Cajamarca*

Nivel	Escuelas	Alumnos	Docentes	A : D
Provincia Santa Cruz	407	12,191	1125	10.8
Primaria	151	4,902	453	10.8
Inicial – Jardín	123	1,893	172	11.0
Inicial no Escolarizado	81	464	0	0.0
Secundaria	43	4,383	441	9.9
Superior Pedagógica	2	124	28	4.4
Superior Tecnológica	2	217	17	12.8
Técnico Productiva - CETPRO	2	137	8	17.1
Básica Alternativa - Avanzado	1	67	5	13.4
Básica Especial - Inicial	1	1	0	0.0
Básica Especial - Primaria	1	3	1	3.0

*Nota:* Tomado del Mapa de Escuelas de la Provincia de Santa Cruz Cajamarca, 2016. Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>

La mayoría de las viviendas de la provincia de Santa Cruz eran propias y tenían salida independiente a la calle (ver Tablas 12 y 13). De las 10,846 viviendas de la provincia de Santa Cruz, 5,179 tienen una sola habitación (47.75%), en segundo lugar, se encuentran las viviendas con dos habitaciones (3,252 viviendas equivalente al 29.98%) y en tercer lugar 1,039 viviendas tenían tres habitaciones. Esto representó el 9.52% del total de viviendas censadas en 2007 por el INEI. La cantidad de habitaciones en una vivienda influye en el grado de hacinamiento de los que ahí habitan.

Tabla 12

*Tipo de la Vivienda en la Provincia de Santa Cruz*

Categoría	Número	Porcentaje (%)
Provincia Santa Cruz	13,343	100%
Casa independiente	1,2747	96%
Choza o cabaña	524	4%
Otros	33	0%
Casa en vecindad	19	0%
Vivienda en quinta	12	0%
Departamento en edificio	5	0%
En la calle (persona sin vivienda)	3	0%

*Nota:* Tomado de INEI, 2007, XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda.

El material predominante de construcción de las paredes en la provincia de Santa Cruz es de adobe o tapia. Según su empleo representa el 84.48% del total usado en las viviendas del lugar (ver Tabla 15). Por su parte, el uso de piedra con barro en las paredes ocupa el segundo lugar, el 7.34% de las viviendas tiene este material como predominante en sus paredes (ver Tabla 15).

Tabla 13

*Tenencia de la Vivienda en la Provincia de Santa Cruz*

Categoría	Número	Porcentaje (%)
Provincia Santa Cruz	10,846	100%
Propia totalmente pagada	9,150	84.36%
Alquilada	924	8.52%
Otras Formas	381	3.51%
Propia por invasión	313	2.89%
Propia pagando a plazos	78	0.72%

*Nota:* Tomado de INEI, 2007, XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda.

Tabla 14

*Número de habitaciones en las viviendas de la Provincia de Santa Cruz*

Categoría	Casos	(%)
Total	10,846	100%
1 habitación	5,179	47.75%
2 habitaciones	3,252	29.98%
3 habitaciones	1,039	9.58%
4 habitaciones	681	6.28%
5 habitaciones	253	2.33%
6 habitaciones	182	1.68%
> 7 habitaciones	260	2.39%

*Nota:* Tomado de INEI, 2007, XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda.

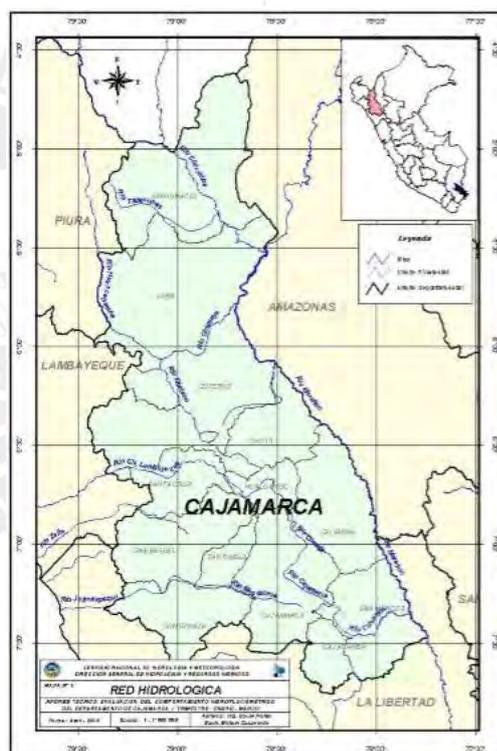
Tabla 15

*Material de Construcción Predominante en las Paredes en la Provincia de Santa Cruz*

Categoría	Casos	Porcentaje (%)
Total	10,846	100%
Adobe o tapia	9,163	84.48%
Piedra con barro	796	7.34%
Quincha	495	4.56%
Ladrillo o bloque de cemento	253	2.33%
Madera	102	0.94%
Estera	17	0.16%
Otro	15	0.14%
Piedra o sillar con cal	5	0.05%

*Nota:* Tomado de INEI, 2007, XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda.

**Agua.** La provincia de Santa Cruz recibe agua proveniente de las cuencas de los ríos Lambayeque y Zaña, ambos de caudal irregular. La información hidrológica ha sido obtenida de la red hidrológica conformada por 13 estaciones meteorológicas y 3 estaciones hidrométricas en la región Cajamarca, como se muestra en la Figura 4, Red Hidrológica y Figura 5, Red de Estaciones Meteorológicas. De ellas se interpreta que los extremos de precipitación en el año 2008 se produjeron en Chancaybaños (116%) y la Encañada (-19%) y los excesos hídricos se produjeron en las nacientes de los ríos Zaña y Chancay-Lambayeque, que contribuyeron a mantener altos niveles de humedad en los suelos y escorrentías superficiales. Estos eventos han favorecido la contribución hídrica de la represa Gallito Ciego y Tinajones, llegando alcanzar su máximo volumen útil.



*Figura 4.* Red Hidrológica. Servicio Nacional de Hidrología y Meteorología, 2010. Dirección General de Hidrología y Recursos Hídricos.



**Figura 2 Red de Estaciones.** Fuente. Servicio Nacional de Hidrología y Meteorología, 2010. Dirección General de Hidrología y Recursos Hídricos.

Respecto del uso de agua, según el Instituto Geográfico Nacional (IGN, 2007) y la Autoridad Nacional del Agua (ANA), no existe un ordenamiento claro y uniforme sobre el consumo de agua, un problema que aqueja a la población. Por otro lado, no se han identificado represamientos para almacenamiento de agua (ver Figura 4). El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007), en su último censo, menciona que el 68.82% de habitantes de la provincia obtiene agua de las fuentes de ríos, acequias y manantiales, entre otros; por otra parte, apenas el 5.75% del total tiene red pública (sistema de agua potable) dentro de la vivienda (ver tabla 16).

En la actualidad, el abastecimiento de agua presenta deficiencias en aspectos de continuidad, presión y calidad. No se cuenta con un sistema de tratamiento de aguas residuales, por lo que estas contaminan el medio ambiente, generando focos infecciosos que ponen en riesgo la salud de la población. Existe un racionamiento en el servicio de agua con serias deficiencias en la prestación de servicios, el cual no satisface las necesidades de los pobladores. Solo un 8% de la población urbana cuenta con el servicio a través de la red

pública, donde el 90% de viviendas cuentan con el Servicio por Red dentro de la vivienda, mientras que unas 1,040 viviendas se abastecen de agua a través del río u otros medios.

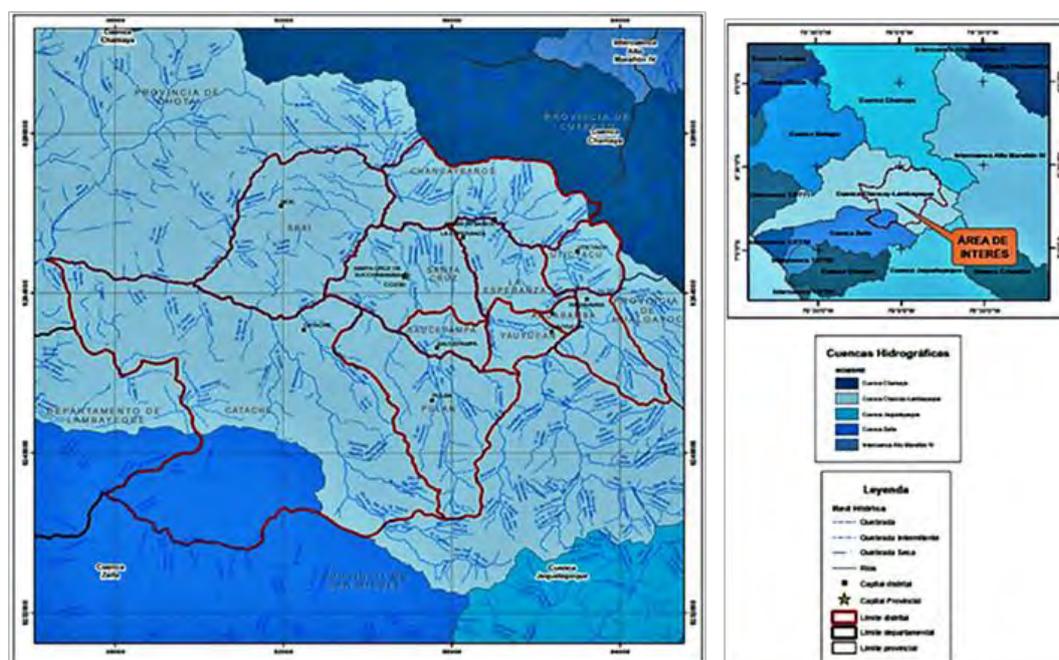


Figura 3. Mapa Hidrográfico Provincia de Santa Cruz, 2017.

Elaborado con información del Instituto Geográfico Nacional IGN, del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI y la Autoridad Nacional del Agua ANA.

Tabla 16

*Abastecimiento de Agua en la Vivienda en Porcentaje en la Provincia de Santa Cruz*

Categoría	Fuente de agua	Porcentaje (%)
Total	13343	100%
Río, acequia, manantial o similar	7464	68.82%
Pozo	1858	17.13%
Red pública dentro de la vivienda	624	5.75%
Red pública fuera de la vivienda	523	4.82%
Vecino	187	1.72%
Otro	100	0.92%
Pilón de uso público	84	0.77%
Camión cisterna	6	0.06%

Nota: Tomado de INEI, 2007, XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda.

La localidad de Santa Cruz cuenta con siete piletas públicas: cuatro piletas ubicadas en la zona de Santa Lucía que abastecen a un promedio de 40 viviendas, dos piletas ubicadas

en la zona cercana al coliseo de toros, que abastecen a un promedio de 20 viviendas y una pileta ubicada en jirón Atahualpa que abastece a un promedio de 10 viviendas.

Tabla 17

*Porcentaje de Atención a la Población del Sistema de Agua Potable*

Sector	Población actual		Atención normativa *		Atención existente **		Déficit de atención	
	Hab.	%	Hab.	%	Hab.	%	Hab.	%
Ciudad De Santa Cruz	4,660	100	1,127	95	339	8	4,088	92
Total	4,660	100	1,127	95	339	8	4,088	92

Nota \* La atención normativa establece brindar el servicio al 95% de la población total.

\*\* Se refiere que tiene conexión domiciliaria pero no necesariamente el servicio.

Fuente: INEI - Censos Nacionales, 2007.

Ciudad de Santa Cruz.

Catastro Urbano M. P. Santa Cruz.

Tabla 18

*Nivel de Atención a la Población del Sistema de Agua*

Sector	Asentamiento	Condición del sistema (servicio de agua todos los días)	Servicio			Con conexión a red	Sin conexión a Red
			Por red	Río, manantial o similar	Por pozo		
	Ciudad de Santa Cruz	74	105	929	41	90	1,040
	Total	74	105	929	41	90	1,040

Nota: INEI - Censos Nacionales, 2007. Ciudad de Santa Cruz. Catastro Urbano M. P. Santa Cruz.

El sistema de alcantarillado está compuesto por conexiones domiciliarias, redes secundarias de recolección y emisor. Los desagües se descargan sin tratamiento alguno en la quebrada seca Chillua, afluente del río Chancay.

Está conformado por tuberías de CSN de 6", 8" y 10" de diámetro. Las primeras redes de colectores fueron instaladas en año 1972. Durante los últimos 10 años se han realizado ampliaciones de la red de alcantarillado, instando tuberías de PVC de 6" de diámetro. Los

colectores se encuentran en buen estado, pero sufren de atoros ocasionales debido a la falta de educación sanitaria de los usuarios que hace que viertan objetos en desuso y basura doméstica. Debido a la antigüedad que presentan los colectores, se debe realizar una limpieza para eliminar los sedimentos depositados con el tiempo, especialmente en los tramos que presentan pendientes mínimas.

El servicio de alcantarillado se encuentra concentrado en el área del cercado o centro de la ciudad, dando un déficit de servicio de alcantarillado del 27% de la población. En la parte urbana, 233 de las viviendas utiliza una letrina, pozo ciego; 13 viviendas el río, mientras que solo el 51% cuenta con conexión a la red pública. Esta situación condiciona los niveles de morbilidad de la ciudad.

Tabla 19

*Nivel del Servicio del Sistema de Aguas Residuales*

Sector	Asentamiento	Servicio		
		Por red	Río, manantial o similar	Por pozo
	Ciudad de Santa Cruz	77.4	233	13
	Total	77.4	233	13

Nota Fuente: INEI - Censos Nacionales, 2007. Ciudad de Santa Cruz. Catastro Urbano M. P. Santa Cruz.

Tabla 20

*Nivel de Atención a la Población del Sistema de Aguas Residuales*

Ámbito	Población actual		Atención normativa *		Atención existente **		Déficit de atención	
	Hab.	%	Hab.	%	Hab.	%	Hab.	%
Ciudad de Santa Cruz	4,660	100	3,728	80	2,706	73	1,022	27
Total	4,660	100	3,728	80	2,706	73	1,022	27

Nota: La atención normativa establece brindar el servicio al 80% de la población total.

Fuente: INEI - Censos Nacionales, 2007.

Ciudad de Santa Cruz. Catastro Urbano M. P. Santa Cruz.

Tabla 21

*Déficit de Conexiones Domiciliarias del Sistema de Aguas Residuales*

Ámbito	N.º de conexiones normativas		N.º de conexiones existentes		Déficit	
	Unidad	%	Unidad	%	Unidad	%
Ciudad de Santa Cruz	1,323	100%	680	51%	643	49%
Total	1,323	100%	680	51%	643	49%

Nota: Fuente: INEI - Censos Nacionales, 2007. Ciudad de Santa Cruz. Catastro Urbano M. P. Santa Cruz.

La ciudad cuenta con energía eléctrica. El servicio de electricidad lo brinda la empresa Electro Norte. El sistema de distribución primaria de electricidad alcanza satisfactoriamente la demanda, con 22.9 KV de llegada. En la ciudad, el 87% de las viviendas cuenta con servicios de electricidad.

Tabla 22

*Conexiones domiciliarias de energía eléctrica*

Ámbito	Población	Nº de viviendas	Conexiones domiciliarias		Déficit conexiones	
			N.º	%	N.º	%
Ciudad de Santa Cruz	4,660	1,323	1,151	87%	172	13%
Total	4,660	1,323	1,151	87%	172	13%

Nota: Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007. Ciudad de Santa Cruz. Catastro Urbano M. P. Santa Cruz.

Tabla 23

*Alumbrado Eléctrico en las Viviendas en Porcentaje en la Provincia de Santa Cruz*

Categoría	Casos	Porcentaje (%)
Sí tiene alumbrado eléctrico	3576	32.97%
No tiene alumbrado eléctrico	7270	67.03%
Total	10846	100%

Nota: Tomado de INEI, XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda, 2007.

A pesar de que el 60% del suelo de la provincia de Santa Cruz está concesionado para la actividad minera, no es muy importante en la zona y contribuye muy poco a la Población Económicamente Activa. La Minería está principalmente representada por Las Zanjias y Troy. En el distrito de Sexi, perteneciente a la provincia de Santa Cruz, se reporta la presencia de dos proyectos mineros: la Minera Troy SAC que extrae oro y plata y la Compañía de

Cementos Pacasmayo. Ambas empresas mineras emplean la mano de obra de los habitantes del distrito de Sexi (ver Figura 7).

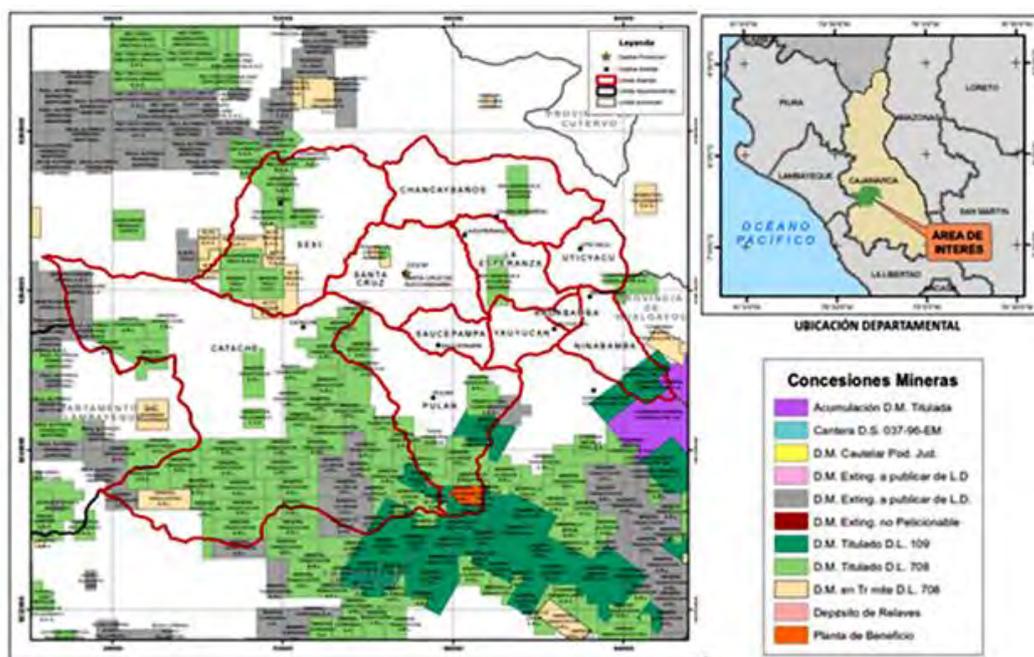


Figura 4. Mapa de Concesiones Mineras Provincia de Santa Cruz.

Elaborado con información del Instituto Geográfico Nacional IGN, Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI y del Instituto Geológico Minero Metalúrgico INGEMMET.

La red vial es todavía bastante incipiente, con poca capacidad para brindar el soporte necesario para las diversas actividades económicas. Además, representa una vía de comunicación y comercio con la ciudad de Cajamarca (ver Figura 8).

El turismo debería ser una de las actividades más dinámicas de Santa Cruz, como la ganadería y la agricultura, sin embargo, esta no se encuentra muy desarrollada y son pocas las acciones que se realizan para promover esta actividad. El desarrollo del turismo implica el incremento de diversos servicios para los visitantes turistas, lo que incide de alguna manera en la generación de empleo y el incremento de sus ingresos. Dentro de los diferentes atractivos turísticos-culturales tenemos la imagen del Cristo del Costado (ubicado en la iglesia mayor), cerro La Ventanilla (parecidas a las ventanillas de Otuzco), Cuchucirca (monolitos, ceramios, huesos), cerro Llapa (cavernas funerarias) y Silverio (restos arqueológicos). Asimismo, los atractivos turísticos-ecológicos cuentan con los bosques





Figura 6. Rutas de acceso hacia el bosque petrificado Piedra Chamana  
 Recuperado de: <http://www.munisantacruzcaj.gob.pe/index.php/78-municipalidad?start=6>

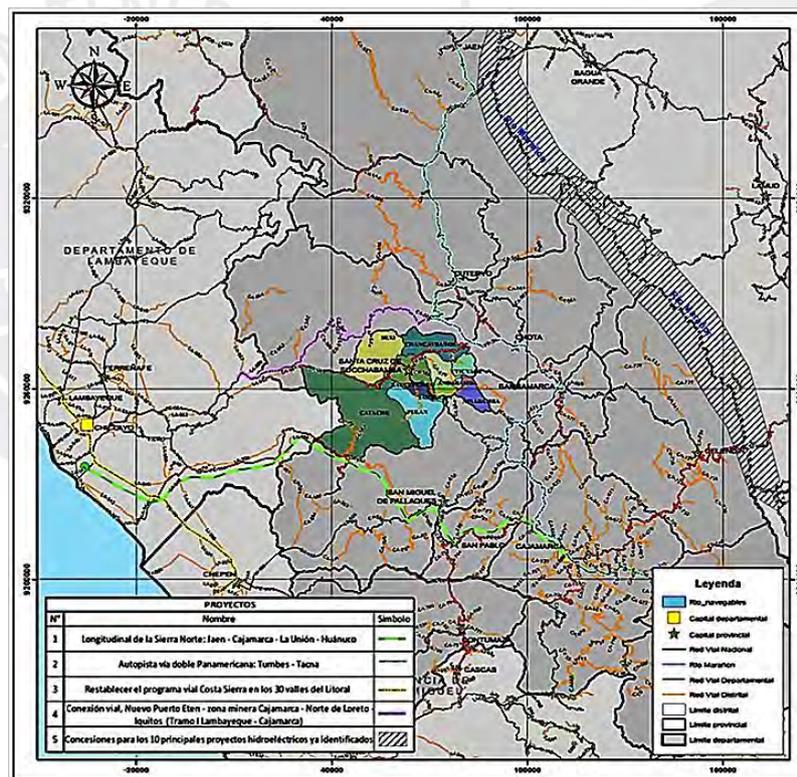


Figura 7. Mapa de Ubicación de Principales Proyectos de la Red Vial en la Provincia de Santa Cruz, 2021. Elaborado por APS Ingenieros SAC usando información del Instituto Geográfico Nacional IGN, Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI y del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).

Respecto de los nuevos proyectos aprobados por el Ejecutivo hasta 2021, se ve

una importante inversión en el tema vial, lo cual facilitaría la interconexión, así como el transporte de productos. Por otro lado, cerca de área de influencia de la provincia se detectan grandes proyectos hidroeléctricos ya concesionados a lo largo del Río Marañón (ver Figura 10).

## 1.2. Conclusiones

La información del censo de 2007 muestra que la actividad económica agropecuaria es la que predomina en Santa Cruz, al menos la mitad de la población superó el nivel de educación primaria y una gran mayoría no pertenecía a la Población Económicamente Activa. Tampoco cuenta con un seguro de salud. Además, una minoría de la población tiene acceso a la red domiciliaria de agua y desagüe. El ingreso *per cápita* de una familia en Santa Cruz es de 310 soles al mes y en sus distritos de Saucapampa y Yauyucan no superan los 200 soles. Por todo esto, se encuentra que Santa Cruz ofrece bajo nivel de calidad de vida. Se concluye en la necesidad de hacer un planeamiento estratégico enfocado en mejorar los indicadores de calidad de vida.

Es importante mencionar que estas tendencias podrían haber cambiado luego de diez años y será interesante reevaluarlas con la información que se obtenga del próximo censo del 22 de octubre de 2017.

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

### 2.1. Antecedentes

El análisis de la información del Censo Nacional de Población y Vivienda (INEI, 2007), así como del Índice de Desarrollo Humano (PNUD, 2012) nos evidencia que la Santa Cruz es económicamente pobre. En un trabajo de análisis interactivo se identificaron los principales problemas que pretendemos abordar mediante el presente planeamiento estratégico para Santa Cruz. El Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas muestra un monto autorizado de 18'151,599 soles para la Municipalidad Provincial de Santa Cruz para ser transferidos en 2017. La Municipalidad Provincial de Santa Cruz en la actualidad tiene los siguientes lineamientos:

**Visión actual de Santa Cruz.** “Será una institución que ha logrado realizar su gestión técnica y administrativa en el nivel de excelencia con rostro humano, con autoridades y trabajadores eficientes y capacitados trabajando con buenos indicadores de gestión, como garantía de la sostenibilidad y rentabilidad de los servicios y actividades que promueven el desarrollo de la comunidad provincial y local” (Municipalidad Provincial de Santa Cruz, s.f, párr. 2).

**Misión actual de Santa Cruz.** “Cuenta con una estructura y organización que cumple con los requisitos básicos de gestión, que inicia un proceso de reconversión por decisión de sus autoridades y ejecutivos para adecuarse a los nuevos retos de la descentralización, para convertirse en una institución competitiva que responde a las nuevas exigencias que establecen las normas legales, a fin de generar el proceso de desarrollo social y económico que requiere la provincia y otorgar servicios de calidad a los ciudadanos” (Municipalidad Provincial de Santa Cruz, s.f, párr. 1).

Se evaluaron las visiones de las Municipalidades Provinciales vecinas a Santa Cruz. Así, la Municipalidad Provincial de Hualgayoc tiene la siguiente visión: “Hualgayoc es una

provincia próspera, cuyos pobladores del área rural y urbana, alcanzan una mejor calidad de vida, el cual se sustenta en el aprovechamiento e innovación de sus potencialidades productivas, el fortalecimiento de las capacidades humanas, socioculturales y turísticas, el respeto irrestricto de los derechos ciudadanos y la diversidad, la acción concertada y participativa de todos los actores sociales” (Municipalidad Provincial de Hualgayoc, s.f, párr. 1).

La Municipalidad Provincial de Chota indica la siguiente visión: “Hacer una ciudad próspera, moderna, descentralizada y pacífica, incentivar la práctica de valores, deberes y derechos ciudadanos, y así brindar mayor calidad de servicio orientada a mejorar los niveles de vida de nuestros ciudadanos, e incentivar a la creación de industrias” (Municipalidad Provincial de Chota, s.f, párr. 1).

Finalmente la Municipalidad Provincial de San Miguel tiene esta visión: “San Miguel de Pallaques, provincia líder en desarrollo sostenible, integrada y articulada territorial, social, política y económicamente; segura, inclusiva, con acceso a servicios básicos de calidad. Sus actores sociales organizados participando y concertando en democracia, con instituciones públicas fortalecidas comprometidas con el desarrollo de la provincia; productiva, competitiva con creciente actividad agraria, artesanal, turística y empresarial; usando sosteniblemente sus recursos naturales, respetando los valores y derechos humanos” (Municipalidad Provincial de San Miguel, s.f, párr. 1).

Del mismo modo se recoge la misión de las tres municipalidades provinciales vecinas. La misión de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Bambamarca es: “Liderar, promover y participar en la ejecución del proceso de desarrollo local, conjuntamente con los actores institucionales (públicos y privados) y de las organizaciones sociales y productivas de la localidad, de tal manera que se alcance la Visión y los Objetivos Estratégicos planteados”. (Municipalidad Provincial de Hualgayoc - Bambamarca, s.f, párr. 2).

La Municipalidad provincial de Chota tiene la misión de: “Representar al pueblo, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentar el desarrollo, bienestar y armonía del pueblo” (Municipalidad Provincial de Chota, s.f, párr. 2).

Finalmente, la Municipalidad Provincial de San Miguel tiene como misión: “Promover el desarrollo concertado, integral y sostenible de su jurisdicción. Como organización, mantiene una cultura ética, basada en el fomento y la práctica de valores de honestidad, equidad, transparencia y solidaridad. Utiliza los recursos y las competencias asignadas con eficiencia y eficacia” (Municipalidad Provincial de San Miguel, s.f, párr. 2).

Tabla 24

*Visión de las Municipalidades Provinciales vecinas a Santa Cruz de Succhabamba, Cajamarca*

Partes y características	Mun. Prov. Santa Cruz	Mun. Prov. Hualgayoc	Mun. Prov. Chota	Mun. Prov. San Miguel
Ideología central.	SI	SI	SI	SI
Visión de futuro.	no	no	no	no
Simple, clara y comprensible.	SI	no	no	SI
Ambiciosa, convincente y realista.	no	no	no	no
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.	SI	SI	SI	SI
Proyectada a un alcance geográfico.	SI	SI	SI	SI
Conocida por todos.	SI	SI	SI	SI
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.	no	no	no	no
Idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización.	SI	SI	SI	SI

*Nota.* Visión de las Municipalidades Provinciales de Santa Cruz, Hualgayoc, Chota y San Miguel. Recuperado de:  
<http://www.munisantaacruzaj.gov.pe/index.php/2014-03-26-19-28-00/mision-y-vision>  
<http://www.munibambamarca.gov.pe/index.php/103-municipalidad/mision-y-vision>  
<http://www.munichota.gov.pe/mision-y-vision>  
<http://muni-sanmiguel.gov.pe/index.php/municipalidad/datos-generales.html>

Tabla 25

*Misión de las Municipalidades Provinciales vecinas a Santa Cruz de Succhabamba, Cajamarca*

Criterios	Mun. Prov. Santa Cruz	Mun. Prov. Hualgayoc	Mun. Prov. Chota	Mun. Prov. San Miguel
Clientes - consumidores	SI	SI	SI	SI
Productos: bienes o servicios	SI	SI	SI	SI
Mercados	SI	SI	SI	SI
Tecnologías	NO	NO	NO	NO
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	SI	SI	SI	SI
Filosofía de la organización	SI	SI	SI	SI
Autoconcepto de la organización	SI	SI	SI	SI
Preocupación por la imagen pública	SI	SI	SI	SI
Preocupación por los empleados	SI	SI	SI	SI

*Nota.* Misión de las Municipalidades Provinciales de Santa Cruz, Hualgayoc, Chota y San Miguel. Recuperado de:  
<http://www.munisantacruzcaj.gov.pe/index.php/2014-03-26-19-28-00/mision-y-vision>  
<http://www.munibambamarca.gov.pe/index.php/103-municipalidad/mision-vision>  
<http://www.munichota.gov.pe/mision-y-vision>  
<http://muni-sanmiguel.gov.pe/index.php/municipalidad/datos-generales.html>

La Municipalidad Provincial de Santa Cruz y sus tres provincias vecinas carecen de una formulación de valores y código de ética que acompañe a sus visiones y misiones.

Se encontró escasa información sobre valores y código de ética en la gestión de las provincias vecinas a Santa Cruz. Sin embargo, todo organismo público es respetuoso de las normativas legales vigentes. También es posible la existencia de valores de origen religioso que podrían estar vigentes en la población de Santa Cruz. **2.2 Visión**

A partir del análisis de la situación general de Santa Cruz y el contexto en que desarrollan las provincias vecinas, se propone la siguiente visión: Para 2027, la provincia de Santa Cruz será reconocida en el Perú por ofrecer calidad de vida a sus pobladores, garantizando acceso total a los servicios básicos y con una posición competitiva en el sector agropecuario y turístico de la región.

### 2.3 Misión

En concordancia con la visión formulada, se propone la siguiente misión: Desarrollar sostenidamente las diversas actividades económicas de la región, poniendo especial énfasis en la actividad turística y agropecuaria y en la mejora de la infraestructura de servicios, promoviendo una gestión competitiva y ética de los recursos públicos.

### 2.4 Valores

Los valores directrices que guían la gestión de la provincia de Santa Cruz son:

**Conducta ética.** Acciones correctas y transparentes.

**Calidad de servicio.** Durante la interacción con los usuarios, clientes, proveedores, gobierno y trabajadores.

**Honestidad.** No permite actos de corrupción en su área de trabajo.

### 2.5 Código de ética

La provincia de Santa Cruz adopta los lineamientos de ética de la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública. Esta ley tiene tres partes: “Los principios de la Función Pública son: Respeto, Probidad, Eficiencia, Idoneidad, Veracidad, Lealtad y Obediencia, Justicia y Equidad y Lealtad al Estado de Derecho”.

### 2.6 Conclusiones

Se han definido la visión, misión, valores y código de ética para Santa Cruz, Cajamarca. La visión fue formulada para que, en 2027, Santa Cruz sea reconocida en el país por ofrecer calidad de vida a sus pobladores, con acceso universal al agua, electricidad, nutrición saludable, y gestión del gasto público competitiva y ética. Los valores institucionales favorecerán el cumplimiento de las estrategias a largo plazo.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La finalidad de esta evaluación fue la identificación de toda tendencia y efecto pertenecientes al entorno y, por tanto, fuera de nuestro control; para el presente estudio, el entorno es el Perú y el mundo. Con esta evaluación se identificaron las oportunidades de Santa Cruz y se definieron las estrategias.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La Teoría Tridimensional de las Relaciones entre las Naciones (Hartman, 1957) puede ser aplicada en el ámbito organizacional mediante el uso del Modelo de Análisis Tridimensional. A continuación, las tres dimensiones sus correspondientes matrices: primero, Principios Cardinales (Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE); segundo, Potencial Organizacional (Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI); tercero, Intereses Organizacionales (Matriz de Intereses Organizacionales MIO).

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

La MIN para Santa Cruz considera el entorno de países vecinos cercanos a Cajamarca, posiblemente con realidades similares a Santa Cruz y los países que actualmente influyen en el mundo. En la Tabla 26 se presenta el análisis de intereses nacionales con los cuatro objetivos del Acuerdo Nacional firmado el 22 de julio de 2002. Actualmente, Venezuela presenta intereses en oposición a los de Perú debido a su complicada gestión de la democracia y la paz en Latinoamérica.

Tabla 26

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Objetivo de interés nacional <sup>#</sup>	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Democracia y Estado de derecho		*EE.UU. *UE *Ecuador *Colombia	**Venezuela	

Equidad y justicia social	*EE.UU. *UE *Ecuador *Colombia	*EE.UU. *UE *Ecuador *Colombia	**Venezuela
Competitividad del país	*China	*Ecuador *Colombia	
Estado eficiente, transparente y descentralizado	*EE.UU. *UE *Ecuador *Colombia *Venezuela		

*Nota.* \* Intereses comunes; \*\* Intereses opuestos #Acuerdo Nacional firmado el 22 de julio de 2002

### 3.1.2 Potencial nacional

El Potencial Nacional otorgará la fortaleza al Estado para lograr los intereses nacionales analizados en la MIN. Se analizaron siete dominios del Potencial Nacional.

**Demográfico.** La población peruana al 30 de junio de 2016 era de 31'488,625 personas (50.1% son hombres y 49.9% son mujeres). En la región Lima habitan 9'985,664 personas (31.7%) y en Cajamarca 1'533,783 personas (4.9%). En la Figura 9 se muestra el número de habitantes que ha registrado el Perú en los últimos censos. En la Tabla 27 se presentan los más recientes indicadores demográficos para comparar Lima y Cajamarca. En la Tabla 6 aparecen las proyecciones de crecimiento para Cajamarca aplicando los índices de fecundidad (hijos por mujer y número de nacimientos) así como los índices de mortalidad (esperanza de vida al nacer) también ejerce influencia en el tamaño poblacional la migración.

La densidad poblacional peruana es de 22 habitantes por cada kilómetro cuadrado de superficie territorial. Se nota que los países vecinos más próximos a Cajamarca, como son Ecuador y Colombia, tienen más del doble de la densidad poblacional peruana (ver Figura 12). En la Figura 13 se muestra la tasa de analfabetismo en el Perú. El analfabetismo y la escasa formación educativa limitan la competitividad nacional. La ubicación del Perú en los resultados de las pruebas PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes)

siempre ha sido en los últimos lugares: año 2000 (puesto 41 de 41 participantes), 2009 63/65, 2012 65/65 y 2015 62/70 (Alayo, 2016).

Tabla 27

*Indicadores demográficos para Lima y Cajamarca*

Indicador demográfico	Lima	Cajamarca
<b>Fecundidad</b>		
Nacimientos anuales: B	160431	32116
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	16.93	21.2
Tasa global de fecundidad	1.95	2.67
Tasa bruta de reproducción	0.95	1.3
<b>Mortalidad</b>		
Muertes anuales: D	48600	8164
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.13	5.39
Esperanza de vida al nacer: Ambos sexos	77.15	72.94
Esperanza de vida al nacer: Hombres	74.57	70.39
Esperanza de vida al nacer: Mujeres	79.85	75.62
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	10.33	17.98
<b>Crecimiento natural</b>		
Crecimiento anual: B-D	111831	23952
Tasa de crecimiento natural: b-d (por cien)	1.18	1.581
<b>Migración interna e internacional</b>		
Migración neta anual: M	32476	-17815
Tasa de migración neta: m (por mil)	3.43	-11.76
<b>Crecimiento total</b>		
Crecimiento anual: B-D+(-)M	144307	6137
Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por cien)	1.523	0.405

Nota. Tomado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. Boletín de Análisis Demográfico N° 37, 2009.

Departamento	1940	1961	1972	1981	1993	2007
<b>Total</b>	<b>6 207 967</b>	<b>9 906 746</b>	<b>13 538 208</b>	<b>17 005 210</b>	<b>22 048 356</b>	<b>27 412 157</b>
Amazonas	65 137	118 439	194 472	254 560	336 665	375 993
Áncash	424 975	582 598	726 215	826 399	955 023	1 063 459
Apurímac	258 094	288 223	308 613	323 346	381 997	404 190
Arequipa	263 077	388 881	529 566	706 580	916 806	1 152 303
Ayacucho	358 991	410 772	457 441	503 392	492 507	612 489
Cajamarca	494 412	746 938	919 161	1 026 444	1 259 808	1 387 809
Prov. Const. del Callao	82 287	213 540	321 231	443 413	639 729	876 877
Cusco	486 592	611 972	715 237	832 504	1 028 763	1 171 403
Huancavelica	244 595	302 817	331 629	346 797	385 162	454 797
Huánuco	234 024	328 919	414 468	477 650	654 489	762 223
Ica	140 898	255 930	357 247	433 897	565 686	711 932
Junín	338 502	521 210	696 641	852 238	1 035 841	1 225 474
La Libertad	383 252	582 243	783 728	982 074	1 270 261	1 617 050
Lambayeque	192 890	342 446	514 602	674 442	920 795	1 112 868
Lima	828 298	2 031 051	3 472 564	4 745 877	6 386 308	8 445 211
Loreto	152 457	272 933	375 007	482 829	687 282	891 732
Madre de Dios	4 950	14 890	21 304	33 007	67 008	109 555
Moquegua	34 152	51 614	74 470	101 610	128 747	161 533
Pasco	90 353	138 369	176 580	212 145	226 295	280 449
Piura	408 605	668 941	854 972	1 125 865	1 388 264	1 676 315
Puno	548 371	686 260	776 173	890 258	1 079 849	1 268 441
San Martín	94 843	161 763	224 427	319 751	552 387	728 808
Tacna	36 349	66 024	95 444	143 085	218 353	288 781
Tumbes	25 709	55 812	76 515	103 839	155 521	200 306
Ucayali	16 154	64 161	120 501	163 208	314 810	432 159
Lima Metropolitana 1/	645 172	1 845 910	3 302 523	4 608 010	6 345 856	8 482 619
Lima Provincias 2/	265 413	398 681	491 272	581 280	680 181	839 469

Figura 8. Población censada según departamentos. Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007. Tomado de: INEI Perfil Sociodemográfico del Perú [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

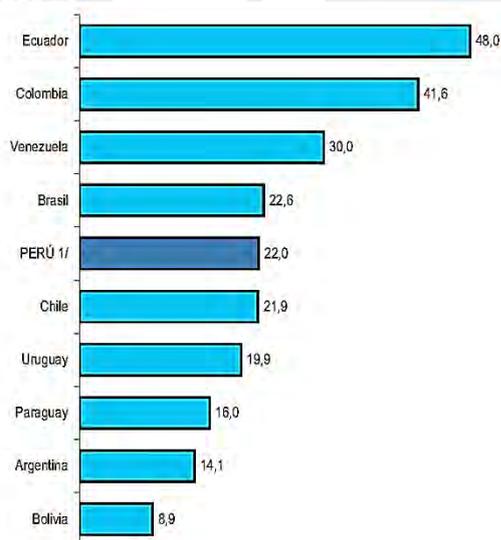


Figura 9. Densidad Poblacional en países de América del Sur (hab / km<sup>2</sup>) Tomado de: INEI Perfil Sociodemográfico del Perú [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

Departamento	Censo 1993		Censo 2007		Variación (Puntos porcentuales)
	Población analfabeta	Tasa de analfabetismo	Población analfabeta	Tasa de analfabetismo	
<b>Total</b>	<b>1 784 281</b>	<b>12,8</b>	<b>1 359 558</b>	<b>7,1</b>	<b>-5,7</b>
Amazonas	36 977	19,9	27 965	12,0	-7,9
Áncash	123 837	21,1	90 482	12,4	-8,7
Apurímac	77 776	36,9	54 734	21,7	-15,2
Arequipa	46 879	7,6	35 025	4,1	-3,5
Ayacucho	92 887	32,7	69 922	17,9	-14,8
Cajamarca	193 735	27,2	154 800	17,1	-10,1
Prov. Const. del Callao	13 561	3,0	10 032	1,6	-1,4
Cusco	154 424	25,4	107 050	13,9	-11,5
Huancavelica	71 162	34,1	55 146	20,1	-14,0
Huánuco	89 927	24,7	79 241	16,6	-8,1
Ica	21 156	5,8	14 376	2,8	-3,0
Junín	82 708	13,4	62 217	7,6	-5,8
La Libertad	104 539	13,0	90 121	8,1	-4,9
Lambayeque	63 865	11,0	50 397	6,5	-4,5
Lima	184 354	4,1	132 148	2,1	-2,0
Loreto	40 349	10,8	29 899	5,5	-5,3
Madre de Dios	3 245	8,0	2 437	3,2	-4,8
Moquegua	7 693	8,8	5 721	4,7	-4,1
Pasco	20 053	15,2	15 581	8,3	-6,9
Piura	135 170	16,3	103 808	9,2	-7,1
Puno	145 101	22,2	105 833	12,2	-10,0
San Martín	40 603	12,5	36 897	7,7	-4,8
Tacna	10 836	7,4	7 749	3,7	-3,7
Tumbes	6 452	6,6	4 752	3,4	-3,2
Ucayali	16 992	9,6	13 225	4,8	-4,8
Lima Metropolitana 1/	161 988	3,6	114 176	1,8	-1,8
Lima provincias 2/	35 927	8,3	28 004	4,7	-3,6

1/ Comprende la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

2/ Comprende el departamento de Lima, excepto la provincia de Lima.

**Figura 10.** Población censada de 15 y más años de edad analfabeta y tasa de analfabetismo, según departamento, 1993 y 2007. Tomado de: INEI Perfil Sociodemográfico del Perú [www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

**Geográfico.** La provincia de Santa Cruz pertenece a la región de Cajamarca y limita por el norte con Ecuador y Colombia. Su ubicación geográfica en América del Sur y la Cordillera de los Andes favorecen la existencia de diversos microclimas en todo el territorio nacional que favorece la cría y cultivo de diversas especies de interés agropecuario. La mediana de la temperatura anual en Cajamarca es de 14.6 grados centígrados y su tendencia entre 2008 y 2015 se muestra en la Tabla 28. La precipitación total anual se aprecia en la Tabla 29 y se observa una subida el año 2011. La presencia de lluvias favorece la actividad agropecuaria, sería importante desarrollar edificaciones para el almacenamiento del agua.

Tabla 28

*Temperatura promedio anual, según departamento, 2001-2015*

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Loreto	27.3	27.4	27.6	27.5	26.8	27.4	26.9	27.3
Madre de Dios	26.5	26.1	...	26.6	26.9	26.6	26.5	27.1
Ucayali	26.1	25.7	26.1	25.5	25.5	25.6	25.5	26.0
Tumbes	26.2	25.7	25.5	25.5	25.6	25.1	26.0	27.2
Piura	24.8	24.8	24.2	24.6	25.2	23.9	25.3	26.1
San Martín	23.2	22.7	23.4	23.1	22.8	23.0	22.8	22.9
Lambayeque	21.5	21.2	20.5	20.7	22.0	20.2	21.7	22.8
Ica	21.6	21.8	21.4	22.2	20.7	21.5	21.0	21.6
Huánuco	20.4	20.5	20.9	20.2	20.3	20.7	20.6	20.8
La Libertad	20.8	20.5	19.8	19.9	21.2	19.3	21.0	22.2
Moquegua	18.8	19.8	19.2	19.4	19.7	19.3	19.4	19.9
Lima	19.5	19.5	18.8	19.1	19.8	18.7	19.5	20.8
Ayacucho	19.4	19.0	18.8	18.0	18.0	18.2	18.4	18.3
Tacna	18.3	18.1	17.5	17.6	18.2	17.7	18.0	18.8
Arequipa	15.0	16.4	16.4	15.6	15.6	15.6	16.1	17.1
Apurímac	16.2	16.0	16.2	15.7	14.0	14.1	14.1	14.5
Amazonas	14.8	14.8	15.4	14.9	14.7	15.0	14.9	15.1
Cajamarca	14.4	14.7	14.9	14.4	14.6	14.9	15.0	15.4
Ancash	12.4	12.5	12.7	12.2	12.4	12.5	12.5	12.8
Junín	12.1	12.4	12.7	12.1	12.1	12.4	12.4	12.6
Cusco	12.3	12.4	12.6	12.1	12.3	12.3	12.5	12.6
Huancavelica	10.0	10.6	10.4	9.5	9.6	10.3	10.3	10.4
Puno	9.4	10.9	11.5	10.8	10.5	10.2	10.5	10.3
Pasco	5.3	5.2	5.7	5.2	5.0	5.3	5.2	5.5

Nota. Fuente de la información: Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI) en INEI Medio Ambiente, 2015. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

**Económico.** El desempeño económico del Perú presentó un desempeño favorable y un crecimiento económico sostenido. Aparece una baja durante 2008, lo que sería un efecto de la crisis económica internacional y la tendencia es hacia la recuperación. El Producto Bruto Interno de Cajamarca se ubica en el tercio superior de las 24 regiones (ver Tabla 31), siendo las principales actividades económicas de Cajamarca la minería y la agricultura. La agricultura se ha mantenido constante, pero los ingresos por minería se han reducido (ver Tabla 32). Esto se debería a la inadecuada gestión de los conflictos mineros en Cajamarca.

Tabla 29

*Precipitación Total Anual (en Milímetros), según Departamento, 2010-2015*

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Loreto	2,049.5	1,874.5	2,279.8	3,149.9	2,751.4	3,282.2
Madre de Dios	...	2,217.9	1,758.5	2,398.1	2,747.7	2,349.9
Ucayali	1,481.3	2,019.6	2,407.7	1,929.8	2,031.6	1,944.3
San Martín	1,185.8	1,298.6	1,375.7	1,427.8	1,673.1	1,673.8
Huancavelica	969.6	1,114.8	1,163.2	1,110.6	981.5	1,008.3
Pasco	834.3	993.4	1,075.7	1,135.5	1,042.4	897.9
Amazonas	664.9	882.3	1,008.1	900.1	1,057.8	1,070.0
Ancash	797.3	823.5	953.8	849.6	980.4	...
Apurímac	787.1	849.8	598.1	1,117.2	311.5	1,068.0
Cajamarca	644.5	1,247.2	823.3	724.1	610.9	772.2
Junín	606.5	912.1	691.9	657.2	793.3	822.9
Cusco	881.1	732.5	689.4	808.7	563.3	687.0
Puno	581.9	760.5	879.4	704.4	615.8	703.1
Ayacucho	558.4	613.5	556.5	644.1	480.5	638.7
Huánuco	398.6	701.0	598.4	487.6	516.7	425.1
Tumbes	393.6	110.5	293.1	222.0	85.3	459.7
Arequipa	16.5	137.4	305.2	256.4	35.5	...
Piura	102.9	21.9	111.3	62.0	21.0	...
Lambayeque	44.7	19.7	63.2	31.1	10.6	35.0
Tacna	7.7	37.7	26.4	6.3	24.6	38.8
La Libertad	41.8	11.6	25.0	30.5	11.3	21.0
Moquegua	4.5	24.9	48.3	12.6	4.0	36.2
Lima	6.9	10.2	7.2	8.6	11.3	...
Ica	3.2	7.0	19.2	5.0	9.0	5.5

Nota. Fuente de la información: Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI) en INEI Medio Ambiente, 2015. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Según Ernst y Young (2013), el Perú ha obtenido un crecimiento acumulado de 123% en su PBI, lo cual equivale a un 6.4% anual de manera sostenida, superando a otros países latinoamericanos. Se ha reducido la pobreza a la mitad y se han logrado mejores condiciones de vida para los peruanos. Durante el mismo período se tuvo una inflación acumulada de solo 34%, una de las más bajas de la región. El crecimiento económico es atribuido a las políticas fiscales y monetarias aplicadas en las últimas dos décadas, así como a la apertura al comercio mediante tratados de libre comercio y las inversiones extranjeras.

Tabla 30

*Principales Indicadores del Sector Externo, 1992 - 2012 (Millones de US Dólares)*

	Exportación FOB	Importación FOB	Balanza comercial	Balanza de pagos	Activos externos netos	Deuda pública externa	Tipo de cambio promedio	Devaluación promedio (%)
1992	3,578.1	4,001.4	-423.3	716.1	2,425.4	21,513.0	1.2	61.4
1993	3,384.7	4,160.4	-775.8	657.0	2,909.2	22,170.0	2.0	59.4
1994	4,424.1	5,499.2	-1,075.1	2,978.0	6,025.3	23,980.0	2.2	10.4
1995	5,491.4	7,732.9	-2,241.5	925.0	6,788.3	25,652.0	2.3	2.7
1996	5,877.6	7,864.2	-1,986.6	1,931.5	8,956.8	25,196.0	2.4	8.7
1997	6,824.6	8,535.5	-1,711.0	1,733.3	8,076.7	18,787.0	2.7	8.7
1998	5,756.8	8,218.7	-2,462.0	-1,005.5	7,229.0	19,562.0	2.9	10.0
1999	6,087.5	6,710.5	-623.0	-774.5	7,769.3	19,500.0	3.4	15.6
2000	6,954.9	7,357.6	-402.7	-192.8	7,553.3	19,204.9	3.5	-5.4
2001	7,025.7	7,204.5	-178.7	449.7	8,434.0	18,966.7	3.5	0.5
2002	7,713.9	7,392.8	321.1	832.9	9,787.6	20,714.9	3.5	0.3
2003	9,090.7	8,204.8	885.9	476.8	10,267.3	22,767.7	3.5	-1.1
2004	12,809.2	9,804.8	3,004.4	2,351.2	12,601.5	24,465.8	3.4	-1.9
2005	17,367.7	12,081.6	5,286.1	1,627.9	14,003.0	22,279.0	3.3	-3.5
2006	23,830.1	14,844.1	8,986.1	2,752.9	17,659.7	21,971.6	3.3	-0.7
2007	28,094.0	19,590.5	8,503.5	9,654.4	26,501.0	20,081.4	3.1	-4.5
2008	31,018.5	28,449.2	2,569.3	3,168.9	31,363.0	19,237.2	2.9	-6.5
2009	26,961.5	21,010.7	5,950.8	1,043.5	33,396.6	20,600.3	3.0	2.9
2010	35,564.8	28,815.3	6,749.5	11,191.9	44,846.4	19,904.7	2.8	-6.2
2011	46,268.5	36,966.7	9,301.8	4,724.2	49,191.0	20,203.9	2.8	-2.5
2012	45,639.5	41,112.7	4,526.8	14,826.5	62,320.0	20,401.7	2.6	-4.2

*Nota.* Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Tabla 31

*Producto Bruto Interno Peruano en los Últimos Años, según Departamentos*

Departamentos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Lima	136,238,703	148,415,981	148,910,138	164,623,842	178,742,576	189,597,621	200,400,691	207,929,994	214,243,677	219,086,449
Arequipa	16,991,831	18,885,807	19,032,479	20,158,733	21,038,813	22,033,542	22,629,103	22,774,457	23,629,319	29,844,731
La Libertad	14,615,612	15,653,801	15,716,171	16,624,855	17,378,414	18,712,792	19,532,083	19,815,106	20,214,043	20,283,429
Cusco	10,913,725	11,663,686	13,631,820	15,405,459	17,384,466	17,711,332	20,708,699	20,722,314	21,004,515	22,070,336
Piura	12,651,720	13,580,502	13,998,851	15,106,528	16,366,999	17,066,135	17,746,782	18,766,118	18,818,529	18,884,847
Ancash	15,672,771	16,854,588	16,400,826	16,013,215	16,155,687	17,666,947	18,478,843	16,029,026	17,563,798	18,385,449
Ica	8,793,956	10,415,637	10,841,974	11,607,992	12,883,432	13,067,505	14,394,675	14,810,131	15,246,368	15,254,160
Cajamarca	8,159,499	9,319,769	10,050,467	10,140,905	10,595,497	11,270,583	11,086,928	10,853,693	10,826,235	10,708,341
Junín	9,240,435	10,023,855	9,039,077	9,518,659	10,009,485	10,718,558	11,095,514	12,387,421	14,464,035	14,294,929
Lambayeque	6,880,024	7,512,522	7,910,362	8,449,884	8,937,792	9,782,672	10,138,546	10,349,856	10,786,096	11,022,112
Moquegua	7,525,100	8,663,619	8,436,303	8,457,008	7,785,269	7,756,800	8,598,669	8,372,369	8,713,789	8,534,746
Loreto	6,910,964	7,324,982	7,374,935	7,906,943	7,608,889	8,212,422	8,505,693	8,776,654	8,482,599	7,932,339
Puno	5,888,474	6,328,455	6,587,873	6,980,479	7,384,505	7,734,458	8,294,320	8,484,927	8,553,106	9,087,903
Tacna	5,143,137	5,016,741	4,823,192	5,338,879	5,466,509	5,526,840	5,781,849	6,094,188	6,614,676	6,545,206
Pasco	5,486,459	5,416,732	5,040,946	4,702,403	4,641,887	4,880,072	4,885,819	5,045,729	5,214,423	5,344,373
San Martín	3,266,254	3,598,432	3,740,600	4,034,361	4,245,537	4,752,177	4,828,116	5,174,598	5,499,754	5,609,641
Ayacucho	2,975,676	3,401,175	3,750,401	3,922,514	4,111,349	4,482,971	4,906,299	4,878,029	5,285,376	5,289,518
Huánuco	3,200,861	3,464,132	3,499,798	3,739,082	3,955,589	4,380,310	4,642,728	4,798,320	5,125,376	5,424,671
Ucayali	3,054,659	3,212,843	3,243,767	3,351,315	3,548,168	3,882,453	3,947,464	3,956,186	4,180,194	4,186,885
Huancavelica	2,475,279	2,613,850	2,696,095	2,817,536	2,909,215	3,143,661	3,174,927	3,280,659	3,261,378	3,222,507
Amazonas	1,778,775	1,930,947	2,058,318	2,210,682	2,287,107	2,551,601	2,682,266	2,824,396	2,797,856	2,800,893
Tumbes	1,637,185	1,902,059	2,082,047	2,307,874	2,168,906	2,440,755	2,491,026	2,610,011	2,549,502	2,513,410
Madre de Dios	1,864,543	1,902,177	2,033,411	2,229,180	2,454,999	1,950,139	2,240,082	1,922,589	2,379,908	2,726,380
Apurímac	1,824,181	1,688,564	1,623,801	1,765,744	1,869,417	2,110,908	2,342,674	2,436,938	2,650,948	6,722,563
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>319,693,316</b>	<b>348,869,894</b>	<b>352,693,089</b>	<b>382,081,458</b>	<b>406,256,016</b>	<b>431,199,017</b>	<b>456,434,784</b>	<b>467,180,690</b>	<b>482,369,679</b>	<b>501,097,616</b>

*Nota.* Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de soles). Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indicetematico/economia/>

Tabla 32

*Valor Agregado Bruto de Cajamarca en los últimos años, según Actividades Económicas*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Valor agregado bruto	8,159,499	9,319,769	10,050,467	10,140,905	10,595,497	11,270,583	11,086,928	10,853,693	10,826,235	10,708,341
Extracción de petróleo, gas y minerales	2,489,275	3,236,611	3,789,024	3,398,102	3,362,234	3,562,303	3,109,306	2,717,363	2,575,447	2,364,205
Otros servicios	1,513,854	1,573,284	1,665,740	1,762,357	1,862,681	1,965,175	2,081,777	2,197,130	2,326,966	2,429,938
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,260,057	1,303,761	1,322,345	1,361,611	1,380,041	1,396,103	1,382,326	1,345,882	1,335,903	1,308,881
Construcción	542,666	656,647	660,877	736,750	892,801	1,057,858	1,064,096	1,049,985	950,101	911,379
Comercio	621,792	678,680	696,572	775,947	829,087	906,504	951,057	962,720	983,719	994,540
Manufactura	622,678	640,462	599,528	683,752	718,431	728,105	747,303	738,610	726,858	701,677
Administración pública y Defensa	473,032	515,979	583,697	633,371	679,807	717,193	753,893	805,121	838,846	881,142
Transporte, almacén, correo y mensajería	245,150	263,792	267,939	304,115	343,178	350,280	371,042	378,193	382,751	393,972
Telecom. y otros serv. de información	120,165	148,785	162,709	180,507	202,788	230,473	249,949	273,783	304,580	338,991
Alojamiento y restaurantes	146,741	159,386	160,459	173,116	191,095	207,384	217,767	225,227	231,872	238,921
Electricidad, gas y agua	123,840	142,108	141,119	130,745	132,743	148,426	157,702	158,992	168,435	143,799
Pesca y acuicultura	249	274	458	532	611	779	710	687	757	896

*Nota.* Valores a precios constantes de 2007 (miles de soles). Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Las actividades económicas predominantes en el Perú son la pesca, la agricultura, la minería, la explotación de hidrocarburos y la manufactura de productos. En 2011, el Perú fue el primer productor mundial de harina de pescado, espárrago fresco, páprika y banano orgánico; segundo productor mundial de alcachofas y cacao orgánico; sexto productor de café y séptimo de paltas. En minería, durante 2011 estuvo situado como el segundo productor de plata del mundo, el segundo de zinc y cobre, y el sexto en oro.

El Perú fue evaluado por las empresas calificadoras de riesgos, que le otorgó la calificación BBB, equivalente a grado de inversión para la agencia Fitch y de inversiones estables para la agencia Standard & Poors (Ernst & Young, 2013).

**Tecnológico/científico.** El Perú tiene el reto de investigar y desarrollar alternativas a las actuales materias primas que se extraen mediante la minería, del mismo modo el uso de la nanotecnología y la biotecnología ayudará el diagnóstico rápido y sensible de las principales enfermedades infecciosas. Finalmente, las tecnologías de la información y el procesamiento del *big data* se ofrecen como las nuevas alternativas para la generación de riqueza, como lo han logrado en la actualidad mediante innovación disruptiva las principales empresas de la tecnología de la información y redes sociales como Google, Facebook y Netflix.

El Informe Global de Tecnología de la Información 2016 del Foro Económico Mundial evaluó a 139 países, donde el Perú muestra poca eficiencia del sistema legal en la solución de conflictos (puesto 129 de 139), baja calidad del sistema educativo (puesto 129 de 139), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (puesto 136 de 139) y falta de eficacia de los órganos legislativos (puesto 138 de 139).

**Histórico/psicológico/sociológico.** El poblador peruano se caracteriza por sus motivaciones aspiraciones; basados en razones: (a) sociodemográficas, como edad, sexo

y clases sociales; (b) psicológicas, como actitudes, motivaciones e intereses; (c) hábitos de consumo; (d) equipamiento en el hogar, y (e) de infraestructura de vivienda.

Existe un grupo de personas progresistas de 20 a 30 años de edad que migraron a las ciudades en busca del éxito y constituyen un 17,6% de la población. También existe un grupo importante de conservadores, que poseen mayor educación e ingresos y constituyen el 10.5% de la población. El poblador costeño es defensor del orden y menos ambicioso en su lucha económica; está más preocupado de su propia tranquilidad y constituye un 8.2% de la población. El poblador andino que vive en las ciudades medianas o grandes es más emprendedor, hábil para generar fuentes de ingreso, viaja con mucha frecuencia y constituye un 2.8% de la población. Cajamarca tiene una tradición de economía basada en la minería y la agricultura.

**Organizacional/administrativo.** El Estado peruano se encuentra dividido, política y administrativamente, en 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao. Cada región tiene autonomía presupuestaria y está gobernado por un presidente regional, con la asistencia de un Consejo Regional, una Gerencia General regional y organizado por áreas de trabajo.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) indica la existencia de un alto desequilibrio entre Lima y el resto de regiones en infraestructura, renta y desarrollo humano; para ello, propone lograr una descentralización efectiva conformando macrorregiones sobre la base de dos o tres regiones, buscando el establecimiento de sinergias y economías de escala.

A partir de julio de 2016 se produjo el cambio de mando presidencial dentro de las buenas expectativas comerciales, sociales, políticas y económica, debido al perfil del nuevo gobierno. A comienzos de 2017 se conoció una serie de eventos de corrupción que involucraron a la empresa brasileña Odebrecht con cuatro gobiernos anteriores; por

este motivo, se generó desestabilidad comercial para algunas empresas relacionadas con la construcción.

**Militar.** El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) tiene como misión coordinar su participación en los conflictos externos, así como en el desarrollo nacional y la defensa civil, garantizando la independencia, soberanía e integridad territorial. Estas se encuentran conformadas por tres ramas: (a) Ejército del Perú (EP), (b) Fuerza Aérea del Perú [FAP] y (c) Marina de Guerra del Perú [MGP]; (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005). Se encuentran adscritos al MINDEF: el Instituto Geográfico Nacional [IGN] y el Servicio Aerofotográfico Nacional [SAN].

### 3.1.3 Principios cardinales

Son aquellos ejes directrices basados en los intereses comunes y opuestos que se comparte con otros países. La utilidad radica en la evaluación de las oportunidades y amenazas para el país al confrontarlo con su entorno; a saber:

**Influencia de terceras partes.** Donde la defensa de los intereses de otras naciones afectan de manera visible o no, directamente o no a los nuestros. La globalización proporciona una evidencia actual y mayor sobre esta afirmación, pues mediante el proceso de unificación y estandarización de los espacios político, social y económico elimina las barreras geográficas, poniendo de manifiesto una interdependencia cada vez mayor entre las naciones (MINDEF, 2005).

**Lazos pasados y presentes.** Según este principio, los acontecimientos del pasado no desaparecen, sino que se proyectan al presente y al futuro; es por ello necesario analizar el desarrollo de las relaciones históricas con los países limítrofes y confrontarlas con la situación actual.

Este grupo de tesis considera no profundizar en el contrabalance de los intereses ni la conservación de los enemigos.

### 3.1.4 Influencia del análisis en Santa Cruz

El análisis tridimensional de las naciones contribuyó a conocer a Santa Cruz a nivel de otras naciones para ayudar al planeamiento estratégico. Ecuador y Colombia comparten intereses comunes de desarrollo en el norte peruano, pero Venezuela se presenta con intereses distintos de los peruanos. Se hace notar que en estos países existe un mayor número de habitantes por kilómetro cuadrado, lo cual podría significar a largo plazo un riesgo de presión migratoria hacia nuestro país.

## 3.2 Análisis Competitivo del Perú

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Actualmente el Perú goza de estabilidad económica que lo hace atractivo para la inversión económica extranjera. La geografía del Perú es compleja, debido a la presencia de la Cordillera de los Andes, la corriente marina en el océano Pacífico y la presencia de un extenso bosque amazónico. Esto resulta en una diversidad de climas y una gran biodiversidad y recursos naturales renovables y no renovables.

Tabla 33

Exportación FOB, según sector económico: noviembre 2016

Sector económico	nov.2015	nov. 16	nov. 16 / nov 15	Ene-nov.16 / ene-nov. 15
Total	3,282.3	3,453.3	5.2	13.7
Productos tradicionales	2,345.9	2,524.9	7.6	19.4
Pesquero	56.9	9	-84.3	-18.5
Agrícola	70.1	84.2	20.2	22.5
Minero	1,907.40	2,031.80	6.6	23.7
Petróleo y gas natural	311.5	398.9	28.1	4.5
Productos No tradicionales	929.1	917.6	-1.2	-1.1
Agropecuario	418.7	430	2.7	8.8
Textil	82.1	75	-8.7	-8.6
Pesquero	103	108.1	5	-11.5
Químico	100.5	84.2	-16.2	-2.8
Metalmecánico	47.3	32.7	-31	-17.7
Siderometalúrgico	84.6	98.5	16.4	4

Minería no metálica	48.7	45.2	-7.3	-7.5
Resto	44.3	44.1	-0.5	-6.8

Nota: Evolución de las Exportaciones e Importaciones Noviembre de 2016. Informe Técnico INEI No 01 - Enero 2017 Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_exportaciones-e-importaciones-nov2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2016.pdf)

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

La segmentación de la estructura de la demanda interna se presenta de la siguiente forma (ver Figura 14). Según la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM; 2016), los hogares (personas) se encuentran distribuidos según el nivel socioeconómico en cinco niveles. Esta distribución se encuentra categorizada a través de atributos similares entre los grupos, donde el consumidor peruano promedio se encuentra entre los sectores C y D (es decir, el grueso de la población). Esto que quiere decir que la mayoría de las estrategias de venta masiva para el consumidor peruano debería enfocarse en estos dos sectores socioeconómicos.

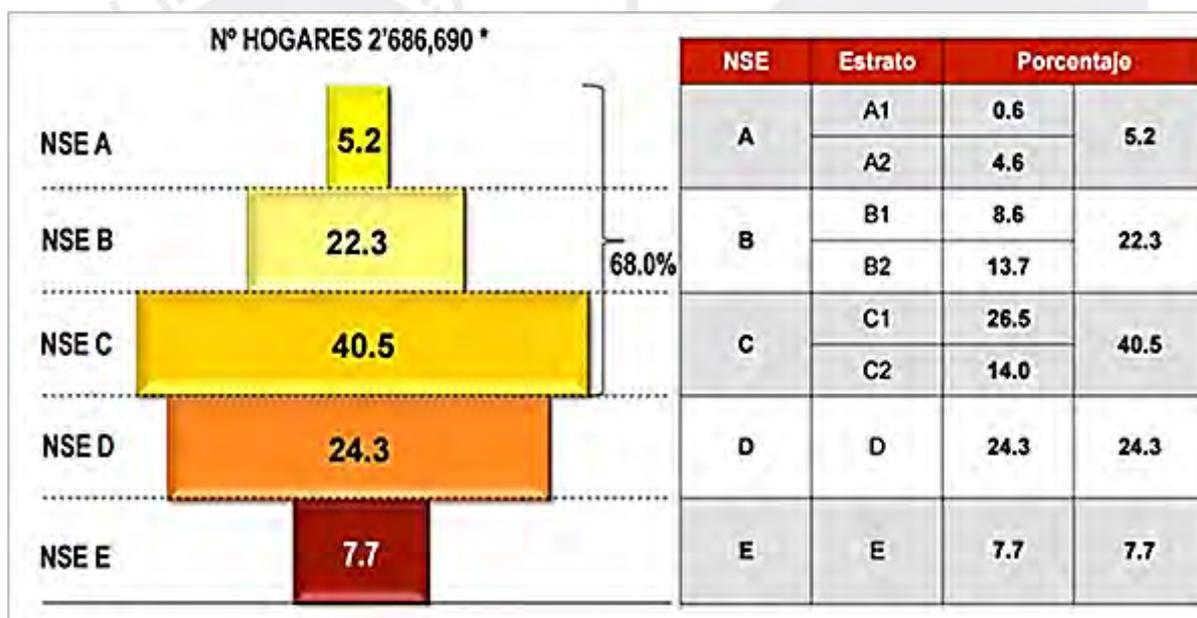


Figura 11. Segmentación de los hogares. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta Nacional a Hogares (ENAHO), procesamiento de datos Asociación Peruana de Investigación de Mercados, 2016.

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

Son las condiciones del país y la competencia. Como, por ejemplo, la estructura que crea, organiza y gestiona las legislaciones, la competencia del país, entre otros

(D'Alessio, 2014). No se encontró evidencia publicada de la rivalidad de la provincia de Santa Cruz con otros gobiernos provinciales.

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

La provincia de Santa Cruz participa en la exportación materias primas, por lo que la variación de precio de los *commodities* (mercancía) impacta significativamente la economía, por ello debe incrementar la capacidad para exportar productos terminados que generen valor agregado. La mayoría de sectores económicos de Santa Cruz se encuentran poco consolidados, como los sectores agropecuario, turístico y minero. En estas industrias, actualmente no hay una estrategia de aglomeración que permita generar rentabilidad involucrando y beneficiando a toda la cadena productiva.

Santa Cruz requiere una mejor organización para que las empresas puedan establecer alianzas y *clúster* que logren fomentar el desarrollo acorde a las posibilidades de la región. Para esto, se recomienda realizar alianzas público-privadas donde participen entidades del gobierno, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizar a los productores locales de manera de generar mayor innovación, desarrollo y economías de escala que le permitan competir con el resto de regiones.

### **3.2.5 Influencia del análisis en Santa Cruz**

El análisis competitivo del Perú permitió conocer las fortalezas frente a otros países. También se reconoció la disponibilidad de recursos renovables y no renovables, diversidad de climas que favorece a la biodiversidad. Carecemos de formación académica competitiva a nivel mundial y por ello debemos importar el conocimiento a través de la compra de equipos de alta y baja tecnología en su mayoría fabricados en China.

### 3.3 Análisis del entorno PESTE

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

Son fuerzas que determinan reglas formales e informales, bajo las cuales debe operar la organización. Generalmente se encuentran “asociadas a procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con los propósitos de la organización, así como a los intereses de los agentes involucrados” (D'Alessio, 2008). Se consideran los siguientes factores como los de mayor impacto:

***Eficiencia y Gestión del Gobierno.*** Según el Índice de Competitividad Global (2016), el Perú ha obtenido 4,21 puntos, según el Foro Económico Mundial (2016), que mide como utiliza un país con recursos y capacidad para proveer bienestar a los habitantes. Si bien ha reducido la puntuación respecto del resultado de 2015 que fue de 4,24, el Perú se ubica en el puesto 69 del ranking mundial de competitividad de los 142 países analizados, pero ha empeorado con respecto a la posición en 2015, que fue 65.

El nivel de desarrollo alcanzado por el Perú hace que la continuidad del proceso de crecimiento, condición necesaria para sostener el progreso observado, dependa cada vez más de ganancias sostenidas de productividad (Pages, 2012).

Para lograr el desarrollo, debe trabajarse intensamente en las áreas rurales y urbanas, junto con la creación de condiciones para fortalecer el crecimiento de la productividad para dar sostenibilidad al crecimiento económico (Pages, 2012).

***Estabilidad política.*** La estabilidad política y económica de un país van de la mano. En el Perú hemos gozado en estas últimas décadas de una estabilidad democrática y económica, permitiendo que la economía peruana se haya manejado con racionalidad, promoción de la inversión, apertura comercial a través de los Tratados de Libre Comercio y estabilidad Macroeconómica (Ferrero, 2015). En 2014, el Perú creció 2,8% del Producto Bruto Interno, en 2015 crecimos 3,26 del PBI y en 2016 se esperó

hasta un 3,7% del PBI (Fondo Monetario Internacional, Nuevas realidades determinan valiente para el sector financiero?, 2016) convirtiéndonos en una de las economías de mayor crecimiento en la región.

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

Se considera a los siguientes factores como los de mayor impacto: evolución del Producto Bruto Interno (PBI) y del poder adquisitivo del consumidor. Durante las últimas décadas, se ha incrementado en Perú el PBI nacional (en 2014 se creció 2.8% del PBI, en 2015 creció 3,26 del PBI y en 2016, según el FMI, las cifras podrían alcanzar 3.7 del PBI) lo cual genera una mayor oferta de las mercancías en el mercado.

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

Las características demográficas del Perú, Cajamarca y Santa Cruz ya fueron presentadas en los capítulos anteriores. Entre ellas resalta una distribución similar entre ambos sexos, una población económicamente activa con limitación a un seguro de salud y educación de calidad reflejada en los índices de natalidad, mortalidad, migración, así como también los resultados de la prueba PISA, donde venimos ocupando los últimos lugares.

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

**Innovación.** El Perú no se encuentra bien posicionado en innovación según el *Ranking Mundial de Competitividad* (119 de 138 países) y *The Global Innovación Index* (71 de 128 países).

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

**Protección del Medio Ambiente.** El crecimiento económico de los últimos años debería permitir una mejora sustancial en los procesos industriales orientada a la protección y cuidado del medio ambiente.

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

En la Tabla 34, se presenta la Matriz MEFE donde se obtuvo el valor de 1.99, por debajo del promedio de 2.5, lo cual sugiere mejorar aquellos aspectos que obtuvieron un bajo puntaje.

Tabla 34

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Creciente demanda de productos agrícolas amigables con el medio ambiente	0.08	3	0.24
Tratado de Libre Comercio con diversos países	0.07	3	0.21
Incremento de la industria turística	0.12	2	0.24
Mercados insatisfechos	0.15	1	0.15
Incentivos del Estado para formalización y comercio exterior	0.13	3	0.39
Aumento de la responsabilidad social	0.06	1	0.06
Canon minero	0.07	2	0.14
Sub total oportunidades	0.68		1.43
<b>Amenazas</b>			
Falta de saneamiento y agua potable	0.08	2	0.16
Incremento de la demanda de productos de calidad	0.08	1	0.08
Fenómenos naturales que afecten el comercio	0.06	2	0.12
Conflictos sociales respecto a minería e inversión	0.10	2	0.20
Sub total amenazas	0.32		0.56
<b>Total</b>	1		<b>1.99</b>

Nota. Valor 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

### 3.5. Santa Cruz y sus Competidores

Se realizó un análisis externo de Santa Cruz basándose en el modelo de Porter (1980), en el que se evalúa los factores: (a) amenaza de competidores actuales, (b) amenaza de nuevos competidores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los clientes y (e) poder de negociación de los proveedores, para cada las

principales actividades actuales de la provincia como son: actividad agropecuaria, minería y turismo.

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

Luego de una evaluación se ha podido concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que cuenta con una amplia oferta en el mundo de insumos, maquinaria y personal. Además, las empresas que a la fecha mantienen un alto poder de negociación son las empresas de telecomunicaciones, ya que a pesar de que conservan tarifas reguladas por el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), mantienen la señal de baja calidad, por lo que se requiere el servicio de internet de banda ancha se pueda dar en toda la provincia de manera inclusiva.

Por lo tanto se minimiza el riesgo de que el monopolio de *carrier* tecnológico sea una barrera para el acceso al servicio. Por otro lado, a pesar de que la oferta de personas capacitadas en el mundo es alta, la intención de la región es impulsar el sector educativo para que Santa Cruz pueda desarrollarse a partir de iniciativas y logros de la propia gente y para que las empresas locales logren hacer reinversiones en la provincia.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores de Santa Cruz es bajo, puesto que no existen recursos secundarios. La mayoría de los recursos que utilizan son de primera fuente dentro del sector agrícola, por ejemplo. La demanda de negocios agroindustrial no es muy grande, por lo que no es atractivo el poder los proveedores.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Luego de una evaluación se ha podido concluir que el poder de negociación de los compradores varía según la actividad analizada; en el caso de la actividad agropecuaria, el consumo de lácteos del país es prácticamente un oligopolio de dos

empresas (tanto en la compra de insumos como de consumo a través de su tecnología: leche fresca de mayor duración (UHT), lo que les confiere mucho poder a estas empresas. Por tanto, el mercado tiende a ser más difícil de atender o es alto. En el caso del sector de minería, a pesar de que existen grandes concesiones de terrenos para el desarrollo de esta actividad, el movimiento es bastante lento debido a que las empresas establecidas o que pretendan establecerse en la provincia no prestan mucha atención a los yacimientos encontrados; es decir la reserva encontrada no es muy atractiva. Sin embargo, existe un gran potencial de yacimientos que se encuentran en fase exploratoria. Por otra parte, existe una actividad minera más dinámica en provincias vecinas con alto poder de negociación frente al gobierno que puede perjudicar otros sectores, como el turismo.

Respecto de esta actividad (turismo), existe mucho potencial para el ingreso de grandes empresas en sectores con espacio para crecer como es el caso de las cadenas hoteleras, pues a la fecha no existe ningún hotel 3 estrellas en la provincia y muy pocos hostales, por este motivo se considera como baja debido a estos factores.

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

Luego de realizar una evaluación acerca de las amenazas de productos sustitutos para Santa Cruz, esta puede ser dada tanto por productos nacionales como internacionales. Actualmente la amenaza viene de otros centros de turismo; como en el distrito de Chota o Jaén, así como las alternativas de turismo de otras regiones, o incluso la aparición de nuevos tipos de turismo como el vivencial son alternativas ante las cuales cada región está formulando sus propuestas debido al atractivo de la zona y a la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, los problemas sociales en la región Cajamarca dificultan la entrada de inversionistas y se van las posibilidades de atraer nuevos proyectos, tanto para la actividad agropecuaria como para la actividad minera.

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

Luego de la evaluación acerca de la amenaza del ingreso de nuevos competidores es variable de acuerdo con el sector industrial, por ejemplo, en el sector agrícola o agroindustrial se ve principalmente en la posibilidad de importación de productos similares desde países vecinos con menores costos de producción dada su elevada productividad; por este motivo la amenaza es considerada como alta.

Por el contrario, en el sector minero el ingreso de nuevas empresas es favorable para la provincia, ya que permite activar nuevos proyectos de extracción que activan la economía de la región, por ello es considerada como baja para este sector.

En general, la preocupación de Santa Cruz, más que la amenaza del ingreso de nuevos competidores es el incremento de la competitividad de las otras provincias, más aún cuando estas superan en productividad a Santa Cruz y por ello la amenaza podría calificarse como alta.

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

Los principales sectores que aportan al Producto Bruto Interno de Cajamarca son: (a) sector minería, (b) sector ganadería, (c) sector agropecuario, (d) turismo, siendo Santa Cruz uno de los significativos aportantes en los diferentes citados sectores. Las reservas minero-metálicas más importantes se encuentran en la provincia de Cajamarca y Celendín. En Santa Cruz se encuentran dos mineras, pero de menor capacidad.

Por otro lado, la ganadería constituye la segunda actividad económica de la región, que a su vez ocupa el segundo lugar del país en producción de leche fresca y el primer lugar en la producción de carne. Se caracterizan en este tipo de producción

especialmente las zonas de Cajamarca, Bambamarca, Celendín, Chota, Cutervo y Santa Cruz, respectivamente. Finalmente, en el sector turismo, Cajamarca posee abundantes recursos naturales y arqueológicos que sirven como instrumentos para el desarrollo del turismo, identificando a la fecha cuatro circuitos turísticos, que consideran complejos arqueológicos vestigios de cultura preíncica, parques y santuarios nacionales, aguas termomedicinales como las de Chancay Baños, distrito de Santa Cruz.

### 3.6. Santa Cruz y sus Referentes

Los principales referentes a nivel mundial de ciudades con mayor calidad de vida son las ciudades de **Viena (Austria) y Vancouver (Canadá)**.

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

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC)*. Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la región. **En el caso de Santa Cruz se enfocará en los principales competidores: San Ignacio, Jaen, Cutervo, Chota, Cajamarca y Cajabamba (ver Tabla 35).**

Según la ponderación realizada se ha analizado a siete ciudades que se encuentran cercanas a Santa Cruz, además con características similares, se ha calificado en función de ocho recursos claves a través de una investigación cualitativa observable de información secundaria. En este análisis, se obtiene para Santa Cruz el valor de **1.21** (sustentado en información cualitativa), por ello se encuentra por debajo del promedio de 2.5, lo cual implica que se encuentran aspectos de la provincia por mejorar, calificándola como no aceptable. Sin embargo, la ciudad de Cajamarca, se acerca al valor de 2.5, siendo que es aquella que podría afrontar las oportunidades y amenazas del entorno. Si bien las otras provincias carecen de las mismas características de infraestructura, servicios básicos, y situación económica, requieren mucho apoyo por el

Estado peruano para recuperar ciertas condiciones primarias para la competitividad de la zona.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Esta matriz permite obtener un marco de comparación con provincias referentes a nivel mundial, se eligieron a las ciudades de Viena (Austria) y Vancouver (Canadá), (ver Tabla 36). Según la ponderación realizada a tres principales ciudades con características similares, se ha calificado en función de ocho recursos claves a través de una investigación cualitativa observable de información secundaria. En este análisis, se obtiene para Santa Cruz el valor de 1.21 (sustentado en información cualitativa), por ello se encuentra por debajo del promedio de 2.5, lo cual implica que se encuentran aspectos de la provincia por mejorar, calificándola como no aceptable. (ver Tabla 36).

### 3.8 Conclusiones

El perfil de competitividad utilizó a provincias cercanas a la provincia de Santa Cruz y para el perfil referencial se utilizaron las ciudades de Viena y Vancouver, con una geografía similar y que después de la segunda guerra mundial (a partir de 1945) progresivamente evolucionaron hasta lograr ser hoy las ciudades con mejor calidad de vida del mundo.

Tabla 35

*Matriz del Perfil competitivo para la Provincia de Santa Cruz*

Factores clave de éxito	Peso	San Ignacio		Jaen		Cutervo		Chota		Cajamarca		Cajabamba		Santa Cruz	
		Valo r	Pond	Valo r	Pond	Valo r	Pond	Valo r	Pond	Valo r	Pond	Valo r	Pond	Valo r	Pond
1 Recursos renovables	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22
2 Infraestructura de interconexión	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
3 Infraestructura de servicios	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12
4 Estabilidad económica y política	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
5 Servicios de educación	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11
6 Servicios de salud	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	4	0.48	2	0.24	1	0.12
7 Recursos mineros	0.20	2	0.40	1	0.20	1	0.20	1	0.20	3	0.60	1	0.20	1	0.20
8 Servicios turísticos	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Total	1.00		1.54		1.34		1.46		1.35		2.44		1.35		1.21

Nota. 4=Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2=Debilidad Menor, 1=Debilidad Mayor

Tabla 36

**Matriz Perfil Referencial**

Factores clave de éxito	Peso	Santa Cruz		Vienna		Vancouver	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Recursos renovables	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
2 Infraestructura de interconexión	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
3 Infraestructura de servicios	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
4 Estabilidad económica y política	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
5 Servicios de educación	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
6 Servicios de salud	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
7 Recursos mineros	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60
8 Servicios turísticos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.21</b>		<b>3.69</b>		<b>3.80</b>

*Nota.* 4=Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2=Debilidad Menor, 1=Debilidad Mayor

## Capítulo IV: Evaluación Interna

D'Alessio (2008) menciona que el análisis interno debe tener como objetivo encontrar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización. Por lo anteriormente explicado y con el objeto de tener una ventaja diferencial respecto de los competidores, lo determinante en esta evaluación o análisis interno es identificar competencias distintivas que permitan diseñar estrategias diferenciadoras para la organización. En la evaluación interna, se emplean dos herramientas; el análisis interno AMOFHIT y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

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

Las municipalidades originan una demarcación territorial que es aprobada por el congreso de la República, gracias al Poder Ejecutivo. Las autoridades son elegidas conforme a la ley electoral para cumplir con sus estrategias y objetivos.

La Municipalidad de Santa Cruz es la entidad encargada de gestionar con autonomía los intereses de la localidad dando cumplimiento a la ley 29792 (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

La organización cumple las necesidades básicas de gestión de acuerdo con las autoridades ejecutivas capaces de enfrentar los retos de la descentralización y las nuevas exigencias del gobierno. Se busca convertir en una organización competitiva capaz de responder a los nuevos cambios, existencias y dispuestas por las normas legales. Su propósito es fomentar el desarrollo social y económico de la región, con la finalidad de fomentar servicios de calidad a los ciudadanos.

Según la Ley 27972: Ley Orgánica de Municipalidades (2003). “La estructura orgánica del municipio está configurada por: Concejo Municipal, Alcaldía y Gerencia Municipal. Sus objetivos son: determinar políticas de desarrollo integral y “hacer cumplir las

políticas públicas para el desarrollo local y supervisar y controlar las acciones de los órganos de apoyo” (Ley 27972).

La tabla 37 muestra las principales autoridades de la municipalidad provincial de Santa Cruz en el cual es liderado por el alcalde y los regidores provinciales. En la figura 15, muestra el organigrama de la municipalidad provincial de Santa Cruz, Cajamarca.

Tabla 37

*Principales Autoridades de la Provincia de Santa Cruz*

Nombre	Cargo	Comisión
Helmer Villoslada Montero	Alcalde	-
Wildor León Suarez	Regidor Provincial	Comisión de Educación Cultura, Deporte, Recreación y Turismo
Armando Baltazar Flores Becerra	Regidor Provincial	Comisión de Obras Públicas, Estudios y Proyectos
Presentación Monteza Zuloeta	Regidor Provincial	Comisión de Medio Ambiente y Proyectos Productivos
José Nercy Alarcón Dávila	Regidor Provincial	Comisión de Presupuesto Racionalización Tesorería
Irma Hermelinda Villanueva Celis	Regidor Provincial	Comisión de Programas Sociales
Oswaldo Contreras Bravo	Regidor Provincial	Comisión de Trasportes
Alicia Rene Fernández Vera	Regidor Provincial	Comisión de Salud y Servicios Públicos
Alex Alberto Coronel Inga	Gerencia Municipal	Gerente Municipal

*Nota.* Jurado Nacional de Elecciones – Autoridades Provinciales Santa Cruz.  
Página Oficial de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz

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

Los cultivos de café, papa, arroz, maíz, entre otros, son los principales cultivos del sector agrícola de Cajamarca. . En el nivel distrital Santa Cruz se dedica mayormente al cultivo de papa y maíz, según la sede agraria del distrito de Santa Cruz a 2006, la producción de papa fue 5,088 TM, seguida por la producción de maíz que alcanzó un total de 2,112 TM. La producción pecuaria en el distrito de Santa Cruz, en su mayoría ganado vacuno, en los últimos siete meses se obtuvo una producción de 168.10 toneladas métricas de carne de

vacuno cabezas de ganado, siendo agosto el mes de mayor producción.

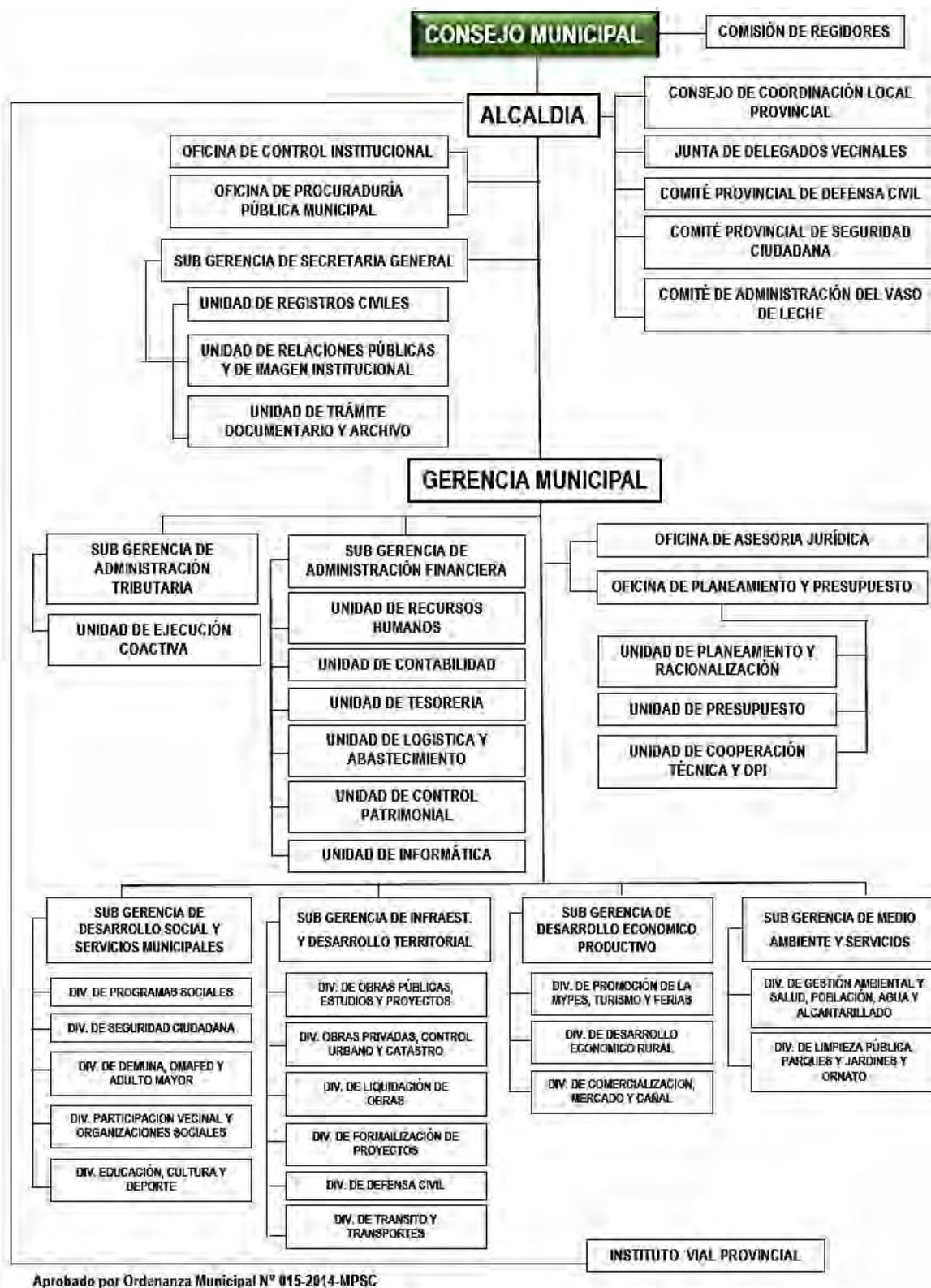


Figura 12. Estructura Orgánica actual de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz-Cajamarca (2014).

Le siguen en orden de importancia la producción de carne porcina y carne de aves. La crianza del ganado es extensiva. Toda la producción pecuaria de ganado menor es orientada al consumo local.

El turismo es una de las actividades más dinámicas del distrito, como la agricultura y la ganadería; sin embargo, no es muy desarrollada: son muy pocas las acciones que se organizan para promover esta actividad. Santa Cruz es el distrito con el mayor número de atractivos turísticos, sin embargo, el número de locales comerciales que se dedican a la actividad de alojamiento y servicio de comida es igual al de industrias manufactureras, representando el 11% del total de locales comerciales existentes en el distrito. El costo de esta actividad es baja, lo que hace que el acceso a estos servicios sean asequibles a las personas que visitan el lugar.

A pesar de que la actividad comercial no es intensa en el distrito, Santa Cruz alberga la mayoría de locales comerciales de la provincia (58%). Uno de los grandes problemas en este sector es la informalidad, que incluye a los comercios menores y los trabajadores ambulantes o pequeños talleres.

La Municipalidad Provincial de Santa Cruz no cuenta con una gerencia de apoyo al productor ganadero; teniendo en cuenta que la principal actividad económica de la provincia es la ganadería: el 68% de la población está, directa o indirectamente, vinculado con este rubro. El comercio por menor representa el 4.34% y otras actividades 28.62%.

Por otra parte, la Subgerencia de Desarrollo y Programas Sociales ha logrado canalizar el apoyo a las poblaciones vulnerables, en tal sentido, la cantidad de beneficiarios y cobertura para los tres principales programas del MIDIS (Juntos, Qali Warma y Pensión 65) es amplio (ver Tabla 38).

Tabla 38

*Programas sociales desarrollados en la Provincia de Santa Cruz*

Programas Sociales	Nro. de Distritos	Cobertura
+Cuna Más	4	
- Niños y niños atendidos en el Servicio de Cuidado Diurno		0
- Familias atendidas en el Servicio de Acompañamiento a Familias		394
+Juntos	11	
- Hogares afiliados		4,239
- Hogares abonados		3,782
+Foncodes	0	
- Usuarios estimados		0
- Proyectos culminados		0
- Proyectos en ejecución		0
- Hogares Haku Wiñay - Proyectos en ejecución		0
- Hogares Haku Wiñay - Proyectos culminados		0
+Pensión 65	11	
- Usuarios		2,742
+Qali Warma	11	
- Niños y niñas atendidos		7,360
- Instituciones Educativas		304

*Nota:* Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), 2017.

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

Desde la Alcaldía se orienta y dirige la gestión del Gobierno Provincial y en consideración a la visión, plan de desarrollo concertado y las políticas de Estado. La Gerencias y las Direcciones se encargan de ejecutar planes y proyectos de desarrollo territorial e institucional, en concordancia a la misión institucional y a las políticas de gobierno y de Estado. Desde la Oficina de Planeamiento se dirige y realiza el proceso de planeamiento territorial, temática e institucional en la provincia, articulando procesos locales, regionales y nacionales y la gestión de los diferentes niveles de gobierno..

La dirección de infraestructura se encarga de ejecutar las inversiones del Gobierno Provincial, en particular las correspondientes a infraestructura social, económica, ambiental e institucional y otros de alcance e impacto provincial. Con relación a este aspecto, la ciudad de Santa Cruz presenta una configuración reticular, poniendo en evidencia la influencia republicana en sus orígenes. La ciudad presenta un desarrollo de influencia urbana creciente a

partir de la década de 1980, desarrollándose primordialmente hacia las vías de comunicación que tiene como ejes al corredor Chiclayo - Chota. Se configura de manera lineal a partir de la Av. Los Maestros en el Sector Magisterial (Eje Vial hacia Chiclayo) y Av. Juan Pardo de Miguel y Av. Aviación en el Sector de Chambac (Eje Vial hacia Chota – Cajamarca). En la actualidad, la ciudad de Santa Cruz de Suchabamba cuenta con cinco sectores. Presenta su mayor área urbana el Sector Cercado, con el 66% (19.95 ha) de su área urbana ocupada. Los Sectores Oruro y Chambac son los que presentan menor porcentaje de ocupación urbana, con 47% y 49% respectivamente.

Las vías que articulan de la ciudad de Santa Cruz hacían sus áreas de influencia son de tipo afirmado con capacidad limitada, los ejes viales hacia las ciudades de Chiclayo, Chota y Cajamarca, dando importancia a la integración económica de la ciudad.

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

Existen alrededor de 23 instituciones financieras en el departamento de Cajamarca, entre ellas el Banco de Crédito, Banco Continental, Caja Municipal, Banco Scotiabank, que proporcionan el 52% del total de los créditos otorgados en el departamento. Según la Superintendencia de Banca y Seguros, la mayoría de estos créditos son personales y para vivienda.

La agencia bancaria existente en la Santa Cruz es el Banco de la Nación, que se encuentra en el distrito de Santa Cruz. Tiene aproximadamente 50 años de funcionamiento en dicho distrito y cuenta con local propio. La mayoría de préstamos que otorga el banco son créditos personales y para vivienda. La escasa actividad financiera en el distrito ha originado la existencia de prestamistas informales que por su condición monopólica cobran elevados intereses a sus clientes, limitando el desarrollo de la economía de las personas.

Por otra parte, la Institución Financiera Caja Piura, instalada en el distrito de Santa Cruz, otorga un aproximado de 13 créditos diarios, cuenta con una Cartera de clientes que

hace un total de 1 millón de soles. Estas dos instituciones financieras son las únicas que hay en el distrito con local propio y corresponden a la provincia de Santa Cruz, por lo que también prestan servicios financieros a los demás distritos que conforman la provincia.

La falta de cultura financiera se considera uno de los problemas del distrito, muchas personas en especial las personas de la zona rural no evalúan adecuadamente sus decisiones financieras, como consecuencia de una falta de conocimientos que los centre en temas respecto de la inversión en capital de trabajo, y cómo reservar parte de su dinero (ahorro), entre otros.

Respecto del manejo financiero, a continuación se presenta la recaudación de la provincia de Santa Cruz para el 2017 (ver Tabla 40).

Tabla 39

*Transferencia a Gobierno Local - Recursos Autorizados 2016*

Código	Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
	2017 - Total	477,086,031.47	477,086,031.47
	2017 - Departamento 06: Cajamarca	36,679,649.25	36,679,649.25
	2017 - Provincia 13: Santa Cruz	1,376,849.58	1,376,849.58
01-300666	2017 - Municipalidad: Municipalidad Provincial de Santa Cruz	495,552.59	495,552.59

*Agrupación por Recurso para el año 2017*

356	Programa del vaso de leche	10,293.00	10,293.00
458	FONCOMUN	485,259.59	485,259.59

*Nota:* recuperado de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Transferencia Económica a los Gobiernos Locales. Respecto de los montos asignados para obras por impuestos.

Tabla 40

*Transferencias del Ministerio de Economía y Finanzas al Gobierno Local*

Código	Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
--------	--------	------------------	------------------

2017 - Total	477,086,031.47	477,086,031.47
2017 - Departamento 06: Cajamarca	36,679,649.25	36,679,649.25
2017 - Provincia 13: Santa Cruz	1,376,849.58	1,376,849.58

#### Agrupación por Municipalidad para el año 2017

<b>01-300666</b>	Municipalidad Provincial de Santa Cruz	495,552.59	495,552.59
<b>02-300667</b>	Municipalidad Distrital de Andabamba	46,519.32	46,519.32
<b>03-300668</b>	Municipalidad Distrital de Catache	251,089.31	251,089.31
<b>04-300669</b>	Municipalidad Distrital de Chancaybaños	101,855.31	101,855.31
<b>05-300670</b>	Municipalidad Distrital de la esperanza	70,783.17	70,783.17
<b>06-300671</b>	Municipalidad Distrital de Ninabamba	74,120.97	74,120.97
<b>07-300672</b>	Municipalidad Distrital de Pulan	119,776.53	119,776.53
<b>08-300673</b>	Municipalidad Distrital de Saucapampa	51,027.01	51,027.01
<b>09-300674</b>	Municipalidad Distrital de Sexi	31,453.00	31,453.00
<b>10-300675</b>	Municipalidad Distrital de Uticyacu	45,972.25	45,972.25
<b>11-300676</b>	Municipalidad Distrital de Yauyucan	88,700.12	88,700.12

Nota: recuperado de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. Transferencia Económica a los Gobiernos Locales.

En cuanto al gobierno local, Santa Cruz posee el 1% del presupuesto asignado al departamento de Cajamarca. Situación que revela la falta de apoyo del gobierno peruano para dicha provincia.

Para el caso de los montos asignados para Obras por Impuestos, la provincia de Santa Cruz ha gastado 38,552,622 soles que representa tres veces el presupuesto asignado por otros conceptos.

Tabla 41

*Monto Asignado para Obras por Impuestos 2016*

<b>Provincia</b>	<b>Distrito</b>	<b>Monto Asignado (S/.)</b>
Santa Cruz	Andabamba	1,073,694
Santa Cruz	Catache	7,919,605
Santa Cruz	Chancaybanos	2,815,759
Santa Cruz	La Esperanza	1,850,907
Santa Cruz	Ninabamba	4,289,195
Santa Cruz	Pulan	5,805,665
Santa Cruz	Santa Cruz	8,355,568
Santa Cruz	Saucepampa	1,312,022
Santa Cruz	Sexi	1,408,709
Santa Cruz	Utiyacu	992,330
Santa Cruz	Yauyucan	1,655,474
Santa Cruz	Andabamba	1,073,694
<b>Total en la Provincia</b>		<b>38, 552, 622</b>

*Nota:* Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Pro Inversión.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Respecto de la gestión del recurso humano, uno de los principales retos es la identificación de las brechas existentes entre las competencias existentes y las deseadas de los principales funcionarios y responsables de las áreas técnicas de la municipalidad. En ese sentido, es necesario plantear y describir cuales son las capacidades actuales de los funcionarios y responsables técnicos, para lo cual, los jefes de cada área deberán emitir un informe técnico a la gerencia general a efectos de tener un instrumento de referencia para diagnosticar la problemática y proponer un plan de acción que asegure el logro de las competencias deseadas.

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

La Municipalidad Provincial de Santa Cruz cuenta con un sistema de comunicaciones a través de la internet por medio de su portal web <http://munisantacruzcaj.gob.pe/> que se complementa con un manejo dinámico de las redes sociales <https://www.facebook.com/munisantacruzcaj.gob.pe/>

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

No existe un área de investigación y desarrollo tecnológico, asimismo no existe un presupuesto asignado a dicho fin.

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

Para elaborar esta matriz, se tomó en cuenta la opinión de los funcionarios de la Municipalidad de Santa Cruz, quienes emitieron su opinión sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como los factores de éxito para el desarrollo de Santa Cruz.

En la Tabla 42, se muestra los resultados del análisis. El valor de **2.31**, se encuentra por debajo del promedio de 2.5, esto significa que Santa Cruz tiene oportunidades de mejora que le permitirían ubicarse por encima del promedio.

En relación a la MEFI, el concepto de la valorización se encuentra fundamentado en cuatro escalas la cual requiere de los expertos que explican el comportamiento de las variables siguiendo el concepto de 1: Bajo valor esperado, 2 Mediano valor esperado, 3 Regular valor esperado y 4: Alto valor esperado para el servicio o producto analizado lo que puede impactar en la provincia (ver Tabla 42).

### **4.3. Conclusiones**

La principal causa de pobreza en la provincia es la escasa actividad económica liderada por la agricultura, ganadería y comercio, otros con menor representatividad son el

turismo, la industria y la minería. La infraestructura urbana y vial es incipiente, lo cual dificulta la comercialización de productos agropecuarios.

**Tabla 42**

***Matriz Evaluación de Factores Internos MEFI***

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Territorios natural y tradicionalmente aptos para cultivos	0.13	4	0.52
2	Ubicación estratégica cercana a puerto costero	0.09	3	0.27
3	Fiestas costumbristas y atractivos turísticos	0.09	3	0.27
4	Reservas de agua superficial y atmosférica	0.06	3	0.18
5	Productos agrícolas de interés regional	0.12	4	0.48
Subtotal		0.49		1.72
<b>Debilidades</b>				
1	Limitada asesoría técnica	0.16	1	0.16
2	Analfabetismo elevado	0.08	2	0.16
3	Deficiente infraestructura de agua y desagüe	0.09	1	0.09
4	Migración de la población joven	0.09	1	0.09
5	Alta informalidad en la actividad comercial	0.09	1	0.09
Subtotal		0.51		0.59
Total		1.00		2.31

*Nota:* Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

En el distrito de Santa Cruz hay mayor actividad agrícola siendo predominantes los cultivos de papa y maíz. Según la sede Agraria del Distrito de Santa Cruz al 2006, la producción de papa fue 5,088 TM, seguido por la producción de maíz, que alcanzó un total de 2,112 TM.

La ganadería es una de las principales actividades. Predomina la producción pecuaria de vacunos, seguida en orden de importancia la producción de porcinos y aves. La crianza del ganado es extensiva. Toda la producción pecuaria de ganado menor es orientada al consumo local.

A pesar de que la actividad comercial no es intensa, en el distrito de Santa Cruz se concentra la mayoría de locales comerciales de la provincia (58%). Uno de los grandes problemas en este sector es la informalidad, la cual incluye a los micro-comercializadores,

ambulantes y pequeños talleres. En Santa Cruz la principal entidad financiera es el Banco de la Nación, que tiene una pequeña demanda crediticia.

Santa Cruz tiene como principal fortaleza la capacidad de uso de suelos para cultivos agrícolas, asimismo es importante la capacidad de los recursos renovables que encontramos en la reserva natural: Bosques de Ubima (con alto potencial ecoturístico). Asimismo, su proximidad a la costa, principalmente a la ciudad de Chiclayo, le otorga una posición expectante respecto del intercambio comercial y la interconectividad.



## **Capítulo V: Intereses de la Provincia de Santa Cruz y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses de la Provincia de Santa Cruz**

La determinación de los intereses de la provincia, así como los beneficios de los principios cardinales y los objetivos de largo plazo, permitirán analizar los fines que persigue la organización para conseguir el éxito en los mercados en que se desenvuelve. En ese sentido, a partir de los intereses y teniendo como base la visión, se establecen los objetivos de largo plazo.

Según el análisis interno de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz, se consideran como intereses aquellos que están plasmados en la visión, así como también en los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados para esta provincia son:

1. Incrementar el acceso a los servicios de agua potable y desagüe.
2. Incrementar el nivel de producción de productos agropecuarios, desarrollando nuevas tecnologías y promoviendo el desarrollo de alimentos energéticos y proteicos.
3. Mejorar el nivel educativo, promoviendo el desarrollo tecnológico aplicado a la actividad agropecuaria.
4. Fomentar el turismo en la provincia de Santa Cruz y posicionarla, a través de una mejora significativa en los servicios hoteleros, gastronómicos y turísticos en general.
5. Mejorar la gestión administrativa y organizacional de la Municipalidad.

### **5.2. Potencial de la Provincia de Santa Cruz**

Respecto del potencial demográfico, el crecimiento poblacional de la provincia de Santa Cruz ha sido negativo en relación con la región Cajamarca. Este decrecimiento se debe a la fuerte corriente migratoria de los pobladores hacia otras ciudades cercanas, también tiene que ver con el bajo índice de nacimientos. La población está concentrada en los distritos de

Santa Cruz (23.3% de la provincia), Catache (21.8%) y Pulán (11.1%), existiendo un equilibrio en cuanto a la distribución por sexo (50.2% hombres y 49.8% mujeres). Asimismo, la población rural es mayor a la urbana (ver tabla 43, 44 y 45) repercutiendo en las estructuras económicas y estrategias que puede plantear el gobierno.

Tabla 43

*Tasa de crecimiento en Municipalidad Provincial de Santa Cruz 2010*

<b>Lugar</b>	<b>1972</b>	<b>1981</b>	<b>1993</b>	<b>2007</b>
Santa Cruz	41,621	44,707	46,110	43,856
Tasa de crecimiento		7.4%	3.1%	-4.9%
Cajamarca	919,161	1,063,474	1,297,835	1,387,809
Tasa de crecimiento		15.7%	22.0%	6.9%
% Santa Cruz / Cajamarca	4.5%	4.2%	3.6%	3.2%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010.

Respecto del potencial geográfico, la provincia de Santa Cruz tiene una topografía variada alrededor de los dos mil metros sobre el nivel del mar. El territorio es irrigado por las cuencas del río Chancay-Lambayeque y el río Zaña. Cuenta con un clima templado, con una temperatura promedio anual en el rango de 16 a 18 grados centígrados y con una humedad relativa que en promedio alcanza el 72%. Las precipitaciones pluviales corresponden a la región natural de Yunga Marítima, donde las lluvias son estacionales durante los meses de diciembre a marzo, con una media que varía entre los 380 y 1200 mm por año. La Estación Climatológica Ordinaria CO-Santa Cruz, ubicada a 2026 m.s.n.m., totalizó en diciembre del año 2006 una lluvia de 41.5 lt/m<sup>2</sup>, que significó un aumento de 5% respecto de su media histórica de 39.6 lt/m<sup>2</sup>, observándose la lluvia máxima de 11.5 lt/m<sup>2</sup> el día 24 de diciembre.

El promedio anual de velocidad de viento es de 10.0 km/h; siendo agosto el mes de mayor intensidad. La dirección predominante del viento en el área de estudio varía entre norte y sur noreste. El desarrollo tecnológico en la provincia es incipiente y con escaso interés para su promoción por las autoridades.

Tabla 44

*Santa Cruz, Población según sexo según distritos, 2007*

	Población				Total	
	Hombres		Mujeres		N°	%
	N°	%	N°	%		
Total	22,012	50.2%	21,844	49.8%	43,856.0	100.0%
Provincia Santa Cruz	5,013	49.2%	5,185	50.8%	10,198.0	23.3%
Distrito Santa Cruz	862	49.2%	890	50.8%	1,752.0	4.0%
Distrito Andabamba	4,905	51.3%	4,652	48.7%	9,557.0	21.8%
Distrito Catache	1,987	50.7%	1,936	49.3%	3,923.0	8.9%
Distrito Chancaybaños	1,478	51.2%	1,411	48.8%	2,889.0	6.6%
Distrito La esperanza	1,490	49.3%	1,531	50.7%	3,021.0	6.9%
Distrito Ninabamba	2,487	51.0%	2,394	49.0%	4,881.0	11.1%
Distrito Pulan	977	48.1%	1,054	51.9%	2,031.0	4.6%
Distrito Saucepampa	293	56.9%	222	43.1%	515.0	1.2%
Distrito Sexi	846	50.8%	8,181	49.2%	1,664.0	3.8%
Distrito Uticyacu	1,674	48.9%	1,751	51.1%	3,425.0	7.8%
Distrito Yauyucan	22,012	50.2%	21,844	49.8%	43,856.0	100.0%

*Nota:* recuperado de INEI, Censo Nacional, 2007.

En el ámbito económico, la Población Económicamente Activa (PEA) contiene en su mayoría a trabajadores independientes (49%); por otra parte el nivel educativo de la PEA es 44.5% con educación primaria y 31% con educación secundaria. La actividad predominante en la provincia es la agricultura y la ganadería, pero debido a su posición geográfica poco estratégica, esta actividad se ve constantemente amenazada por la falta del recurso agua, los ríos que bañan la provincia son temporales y en las épocas de avenidas el agua no es represada y controlada para su mejor distribución, en peor situación se encuentran los distritos nororientales, ya que han debido cambiar de hábitos y costumbres debido a la

actividad económica predominante, que es la minería, justamente por ya no contar con la capacidad de mantener una actividad agropecuaria.

Tabla 45

*Población Urbana y Rural según distritos, 2007*

	Población				Total	
	Urbana		Rural		N°	%
Total	N°	%	N°	%		
Provincia Santa Cruz	9,192	21%	34,664	79%	43,859	100%
Distrito Santa Cruz	4,660	46%	5,538	54%	10,198	100%
Distrito Andabamba	253	14%	1,499	86%	1,752	100%
Distrito Catache	1,396	15%	8,161	85%	9,557	100%
Distrito Chancaybaños	321	8%	3,602	92%	3,923	100%
Distrito La esperanza	179	6%	2,710	94%	2,889	100%
Distrito Ninabamba	386	13%	2,635	87%	3,021	100%
Distrito Pulan	432	9%	4,449	91%	4,881	100%
Distrito Saucepampa	283	14%	1,748	86%	2,031	100%
Distrito Sexi	279	54%	236	46%	515	100%
Distrito Uticyacu	201	12%	1,463	88%	1,664	100%
Distrito Yauyucan	802	23%	2,623	77%	3,425	100%

*Nota:* recuperado del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007.

Respecto del potencial histórico, social y psicológico, Santa Cruz es considerada una de las más provincias pobres de la región Cajamarca. Sus indicadores relacionados con las necesidades básicas, como agua, desagüe y electricidad, son muy bajos en la región. El principal programa con el que se hace frente a la pobreza es la asistencia alimentaria y está conformado por comedores populares y vasos de leche. Estos programas son liderados por la oficina de desarrollo social de la Municipalidad Provincial. En Santa Cruz, la problemática de la seguridad ciudadana es escasa, en comparación con otras provincias de Cajamarca y del

país. En cuanto a la violencia familiar, física y psicológica, existen denuncias en un promedio de seis al mes. Algunos de estos actos son cometidos bajo efectos del alcohol.

Respecto del potencial organizacional – administrativo, se observa una presencia limitada de organizaciones públicas y privadas. Dentro de los principales actores, se tiene a la municipalidad provincial la fiscalía y la iglesia católica.

Finalmente, en el aspecto militar no existe ninguna base militar en la provincia y solamente hay resguardo policial.

### **5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Santa Cruz**

En cuanto a la influencia de las terceras partes, Santa Cruz se ve enormemente influenciada por el gobierno regional de Cajamarca y sus políticas derivadas del gobierno central, orientadas al fomento del desarrollo de la minería en la región y cada vez es más creciente, este también es responsable de forma directa, aunque no limitante, del desarrollo de las regiones, a través de políticas macroeconómicas y políticas de desarrollo.

Santa Cruz cuenta con una importante herencia histórica y natural, la cual la hace atractiva desde el punto de vista turístico, en sus diversas variantes, como: arqueológico, gastronómico, vivencial, ecológico. Santa Cruz cuenta con un gran potencial en diferentes sectores productivos, el cual no se ha aprovechado en su totalidad debido, en parte, a la falta de acuerdos que derivan en conflictos sociales que limitan las inversiones y la ejecución de los proyectos más ambiciosos en la provincia. Esto genera conflictos sociales que repercuten no solo en la ralentización de la minería, sino además en otras actividades económicas que podrían ayudar al desarrollo de la región como el turismo y el comercio con otras regiones.

El principal competidor de Santa Cruz es la provincia de Cajamarca, que cuenta con una mayor área de cultivo, pero menores rendimientos por metro cuadrado de producción. Pese a compartir características similares con Cajamarca e incluso contar con planes de

apoyo social por parte del gobierno, existe la percepción de falta de oportunidades de desarrollo para la población.

#### 5.4. Matriz de Intereses de Santa Cruz (MIO)

Los intereses que la provincia persigue deben garantizar la sostenibilidad durante la operación y deben ser a largo plazo.

La tabla 46 describe cinco puntos importantes; incrementar el acceso a los servicios de agua potable y desagüe, incrementar el nivel de producción de productos agropecuarios, desarrollando nuevas tecnologías y promoviendo el desarrollo de alimentos energéticos y proteicos, mejorar el nivel educativo, promoviendo el desarrollo tecnológico aplicado a la actividad agropecuaria, fomentar el turismo en la provincia de Santa Cruz y posicionarla, a través de una mejora significativa en los servicios hoteleros, gastronómicos y turísticos en general, y por último, mejorar la gestión administrativa y organizacional de la Municipalidad. Los cinco intereses se describen como vital para la provincia de Santa Cruz, Importante para la región de Cajamarca, y periférico para el país.

Tabla 46

#### *Matriz de Intereses Organizacionales MIO*

Sistema Financiero	Intensidad del Interés			
	Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar el acceso a los servicios de agua potable y desagüe.	Santa Cruz	Región de Cajamarca		
2. Incrementar el nivel de producción de productos agropecuarios, desarrollando nuevas tecnologías y promoviendo el desarrollo de alimentos energéticos y proteicos.	Santa Cruz	Región de Cajamarca		
3. Mejorar el nivel educativo, promoviendo el desarrollo tecnológico aplicado a la actividad agropecuaria.	Santa Cruz	Región de Cajamarca		

- |  |            |                     |
|--|------------|---------------------|
| 4. Fomentar el turismo en la provincia de Santa Cruz y posicionarla, a través de una mejora significativa en los servicios hoteleros, gastronómicos y turísticos en general. | Santa Cruz | Región de Cajamarca |
| 5. Mejorar la gestión administrativa y organizacional de la Municipalidad.   | Santa Cruz | Región de Cajamarca |
- 

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para definir los objetivos de largo plazo, se tomó en cuenta la nueva visión propuesta: Para el 2027, la provincia de Santa Cruz será reconocida en el Perú por ofrecer calidad de vida a sus pobladores, garantizando acceso total a los servicios básicos de agua y desagüe y con una posición competitiva en el sector agropecuario y turístico de la región.

A continuación, presentamos los objetivos de largo plazo; debajo de cada OLP se puede hacer una breve fundamentación de porque se cree que se logrará dicho objetivo.

**Objetivo de Largo Plazo 1. (OLP 1).** Al 2027, se proyecta conectar al 100% de la población al servicio de agua potable y alcantarillado.

La red pública de agua potable en la provincia de Santa Cruz alcanzó 5.75% dentro de las viviendas y 4.82% piletas públicas (INEI, 2007). Del mismo modo la red de desagüe (por red al alcantarillado, por red hacia ríos o manantiales, hacia pozos y letrinas) alcanzó un 73% de atención a los pobladores (INEI, 2007).

**Objetivo de Largo Plazo 2. (OLP 2)** Al 2027, se fortalecerá el PBI agropecuario y mejorará los índices de desnutrición a un 10% mediante el incremento de la producción de 100 cuyes por familia para autoconsumo y venta.

A la fecha, la provincia de Santa Cruz, Cajamarca tiene un índice de 20.4 cuyes por familia, la región de Cajamarca tiene un promedio de 25.6% (Aguilar et al., 2011 y 20.5% en la sierra del Perú [Chauca, 1994]).

Tabla 47

**Índice de Desarrollo Humano IDH entre los años 2003 al 2012**

Año	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	soles mes	ranking
2012	45,955	131	0.312	124	71.1	133	44.5	102	5.8	139	310.3	127
2011	46,161	131	0.307	121	71.8	120	44.2	103	5.8	139	294.5	118
2010	46,348	130	0.303	121	71.8	113	43.9	103	5.6	139	290.8	126
2007	43,856	130	0.257	113	72.3	74	44.2	102	5.4	139	193.2	116
2003	49,684	120	0.256	110	71.0	45	43.2	99	5.1	143	205.2	122

*Nota:* Informe del Desarrollo Humano PNUD

Tabla 48

**Mapa de pobreza de la Provincia de Santa Cruz, Cajamarca al 2007.**

Población 2007	% poblac. Rural	Quintil 1/	% poblac. sin agua	% poblac. sin desag/letr.	% poblac. sin electricidad	% mujeres analfabetas	% niños 0-12 años	Tasa desnutric. Niños 6-9 años	Índice de Desarrollo Humano
43,856	79.04	1	71.12	36.46	66.75	24.79	29.23	32.63	56.39

*Nota:* 1/: Quintiles ponderados por la población, donde el 1=Más pobre y el 5=Menos pobre. Fuentes: Mapa de Pobreza 2006 - FONCODES, Censo de Población y Vivienda del 2007 - INEI, Censo de Talla Escolar del 2005 - MINEDU, Informe del Desarrollo Humano 2006 - PNUD

La crianza de cuyes es viable en la zona debido a la limitada existencia de pasturas que restringen la crianza de bovinos debido a su alta demanda de pasto para consumo, es decir, un vacuno requiere aproximadamente 50 kilogramos de materia seca al día). Por otro lado, el consumo de carne de cuy contribuirá a reducir la tasa 61% de desnutrición de la provincia. Actualmente la desnutrición infantil es cercana al 13% en niños menores de 5 años (INEI).

**Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3).** Al 2027, se erradicará el analfabetismo en la provincia de Santa Cruz, asimismo implementará un centro superior de estudios de nivel Técnico Universitario.

Al año 2005, la tasa de analfabetismo en Santa Cruz alcanzó 17.2% (BCRP, 2007). El CETPRO de Santa Cruz solo ofrece cursos de panadería y pastelería cuando el PBI de la provincia en su mayoría es agrario.

**Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4).** Al 2027, se proyecta alcanzar una afluencia de 100 mil turistas, bajo una composición de 75% nacional y 25% internacional mediante la conexión de la red turística de Lambayeque al circuito turístico de Ubima y Chancaybaños.

El 2004, Cajamarca recibió 276,154 turistas que representó el 2.25% de la cuota nacional. Aproximadamente el 92% llegó en autobús, los visitantes nacionales en su mayoría se quedan en la casa de familiares o amigos y para los visitantes extranjeros solo hay seis hospedajes disponibles (Guerra, 2004).

## 5.6. Conclusiones

Santa Cruz será una de las dos provincias más importantes de la región Cajamarca en el año 2027, sin depender de la minería como principal fuente para sostener su PBI; para ello, se enfocará en conectar a la población con servicios de agua y alcantarillado, así como incrementar el uso de tierras para actividades agropecuarias a través de la crianza de cuyes, los cuales son viables en la zona debido a los recursos naturales que presentan las tierras;

aumentará la afluencia de turistas, principalmente nacionales, pero con un importante crecimiento de los visitantes extranjeros; por otra parte, se busca erradicar el analfabetismo de la provincia, al implementar programas que ayuden al negocio de la educación.

El desarrollo de las actividades empresariales del sector se encuentra influenciado por la inversión pública, sin embargo, esta se puede revertir en función de la cantidad de relaciones y experiencias que se pueden tener con las demás empresas.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La matriz FODA genera estrategias específicas (D'Alessio, 2008). Los insumos que utiliza esta matriz como entrada para la generación de todo proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, en consecuencia, elaborar estrategias para aprovechar la situación. Las estrategias DO (estrategias para buscar) proponen buscar las debilidades para obtener las ventajas de las oportunidades. Las opciones de las estrategias FA (estrategias para afrontar) usan fortalezas para neutralizar las amenazas. La matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y las oportunidades externas de la organización. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para la elaboración de la matriz FODA se utilizó como insumos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para Santa Cruz. En la Tabla 49 se presentan la matriz FODA para Santa Cruz y la generación de sus estrategias mediante la combinación de sus factores.

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

Según D'Alessio (2008), "La matriz PEYEA de la Provincia de Santa Cruz presenta factores inmersos en el entorno, que representan la base para la definición de las estrategias genéricas. Adicionalmente, permite definir un perfil sustentado en fortalezas internas: (a) fortaleza financiera (FF), y (b) ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son: (a) estabilidad del entorno (EE), y (b) fortaleza de la industria (FI). A través de la matriz PEYEA, se considera la posición estratégica total del sector, que está determinada por dos dimensiones internas: (a) fortaleza financiera (FF), y (b) ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: (a) estabilidad del entorno (EE), y (b) fortaleza de la industria (FI)".

Tabla 49				
Matriz FODA				
Fortalezas			Debilidades	
	1	Territorios natural y tradicionalmente aptos para cultivos	1	Limitada asesoría técnica
	2	Ubicación estratégica cercana a puerto costero	2	Analfabetismo elevado
	3	Fiestas costumbristas y atractivos turísticos	3	Deficiente infraestructura de agua y desagüe
	4	Reservas de agua superficial y atmosférica	4	Migración de la población joven
	5	Productos agrícolas de interés regional	5	Alta informalidad en la actividad comercial
Oportunidades	FO. Explote		DO. Busque	
1 Creciente demanda de productos agrícolas amigables con el medio ambiente	FO1	Incrementar la agricultura intensiva, con capacitación a los pobladores con el fin de conseguir un mejoramiento en la productividad de los cultivos.	DO1	Desarrollar centros de capacitación y alfabetización
2 Tratado de Libre Comercio con diversos países				
3 Incremento de la industria turística	FO2	Incrementar la oferta de productos agrícolas a través del desarrollo de comercio exterior (F1, F4, F5, O1, O6)	DO2	Generar incentivos para la formalización de la mayoría de actividades industriales.
4 Mercados insatisfechos				
5 Incentivos del Estado para formalización y comercio exterior	FO3	Incrementar la agricultura intensiva, con capacitación a los pobladores con el fin de conseguir un mejoramiento en la productividad de los cultivos.	DO3	Utilizar el canon para el desarrollo de redes viales y cobertura de agua potable para la provincia de Santa Cruz.
6 Aumento de la responsabilidad social				
7 Canon minero	FO4	Incrementar la oferta turística de tipo rural, ecoturismo de conforma competitiva y sostenible (F2, O3)	DO4	Desarrollar una ruta turística a la reserva nacional de Udima asegurado la seguridad del turista y preservando el patrimonio natural de la provincia de Santa Cruz.
Amenazas	FA. Confronte		DA. Evite	
1 Falta de saneamiento y agua potable	FA1	Diversificar la ejecución de obras para la implementación de cobertura de agua potable y saneamiento (F1, F2, A1)	DA1	Invertir en equipamiento sin invertir en formación de personas
2 Incremento de la demanda de productos de calidad				
3 Fenómenos naturales que afecten el comercio	FA2	Informar de los mejores momentos para las visitas turísticas, para evitar fenómenos climáticos predecibles.	DA2	Desarrollar infraestructura vial sin previamente asegurar el acceso al agua
4 Conflictos sociales respecto a minería e inversión				

Tabla 50

*Matriz de calificaciones de los factores determinantes*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	0	3. Ciclo de vida del producto	1
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	1
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	1	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	1	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	0	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	0
Promedio =	1.89	Promedio - 6 =	-4.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	6	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	6
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-1.88	Promedio =	2.89
X = FI + VC	-2.11	Y = EE + FF	1.01

En la Tabla 50, se observa que la matriz de calificaciones de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI), fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC) y Estabilidad del Entorno (EE). Con esta información se graficó la Matriz PEYEA (ver Figura 16) que servirá para identificar la postura estratégica de la provincia de Santa Cruz.

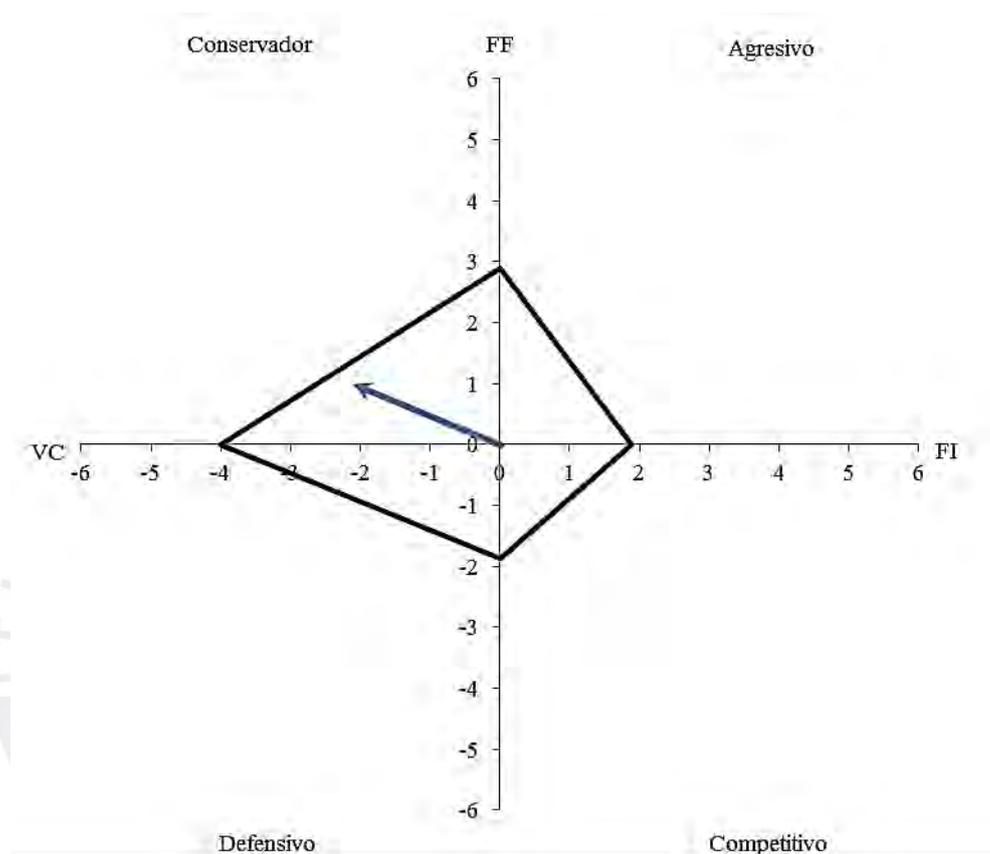


Figura 13. Matriz PEYEA.

Para Santa Cruz, el resultado sugiere adoptar las estrategias del cuadrante conservador, esto implica: Crecimiento intensivo, Diversificación concéntrica, Penetración del mercado, Desarrollo del producto e Integración vertical.

Para las estrategias de Crecimiento Intensivo, se formulan las siguientes:

- Incentivar la agricultura intensiva, con capacitación a los pobladores con el fin de conseguir un mejoramiento en la productividad de los cultivos.
- Aprovechar la cercanía con Chiclayo para posicionar los diferentes productos en zona

costera.

- Promover una cultura de mejor atención al turista, y capacitar guías locales en el manejo del idioma y rutas de turismo.
- Facilitar la elaboración de proyectos para aumentar el alcance de servicios de electricidad y telefonía en la zona.
- Ampliar la oferta de productos agrícolas a través del desarrollo de comercio exterior
- Ampliar la oferta turística de tipo rural, ecoturismo de conforma competitiva y sostenible.
- Incentivar la producción de productos lácteos orgánicos tales como la leche, el queso y la mantequilla.
- Preparar la provincia para recibir la demanda de turismo mediante el desarrollo de vías de carreteras

Para las estrategias de diversificación concéntrica, se formulan las siguientes:

- Incentivar la capacitación de las personas en aspectos técnicos y comerciales.
- Invertir en investigación, desarrollo y educación en centros de educación superior locales.
- Estimular a la población en competencia y solidaridad con sus unidades y comunidades.
- Incentivar el desarrollo de proyectos de infraestructura vial.
- Incentivar la formalización de empresas, y la responsabilidad social de las más grandes.

Para las estrategias de penetración del mercado se formulan las siguientes:

- Desarrollar centros de capacitación y alfabetización para llegar al máximo alcance posible.
- Los centros de capacitación incentivan a desarrollar productos con proyección de exportación.
- Elaborar proyectos de mejoramiento de infraestructura vial para carreteras principales.
- Apoyar todo tipo de proyectos de incremento de la presencia en telecomunicaciones.
- Generar incentivos para la formalización de la mayoría de actividades industriales.
- Utilizar el canon para el desarrollo de redes viales y cobertura de agua potable para la

Santa Cruz.

- Desarrollar una ruta turística a la reserva nacional de Udima asegurado la seguridad del turista y preservando el patrimonio natural de Santa Cruz.

Para las estrategias de desarrollo del producto, se formulan las siguientes:

- Establecer alianzas entre las empresas distribuidoras y productores, para abaratar costos en lo máximo posible.
- Estimular la competencia entre unidades de producción (por medio de concursos o similares) para evitar monopolios.
- Informar de los mejores momentos para las visitas turísticas, para evitar fenómenos climáticos predecibles.
- Establecer buenas relaciones con las comunidades, siendo formales y directos desde el primer momento, en cualquier actividad que se decida realizar.
- Invertir en infraestructura vial para acceder a Santa Cruz.
- Promover la ejecución de obras para la implementación de cobertura de agua potable y saneamiento.

## **6.2.Matriz Interna Externa (MIE)**

La matriz interna-externa (MIE) presenta dos ejes: (a) el eje  $x$  está representado por el total ponderado de la matriz EFI; y (b) el del eje  $y$ , por el total ponderado de la matriz EFE.

Los cuadrantes que se reflejan en la matriz corresponden a los diferentes niveles y estrategias por aplicar. En el caso del sector de aglomerados, se debe escoger, entre las posibilidades, las características que agregan valor al sector, tales como: (a) estrategias de desarrollo de producto, (b) penetración del producto, y (c) crecimiento intensivo.

Según los valores obtenidos en la MEFE (2.09) y en la MEFI (2.15) se realiza la matriz IE, la cual consta de nueve cuadrantes que a su vez se agrupan en tres regiones principales, cada uno de los cuales implicará la aplicación de un tipo de estrategia diferente.

En el caso de Santa Cruz, se encuentra en el cuadrante V, es decir, se deben llevar a cabo estrategias de desarrollo selectivo para mejorar en los sectores con mayores fortalezas, las cuales permitirán mejorar la competitividad de Santa Cruz, consolidando su desarrollo.

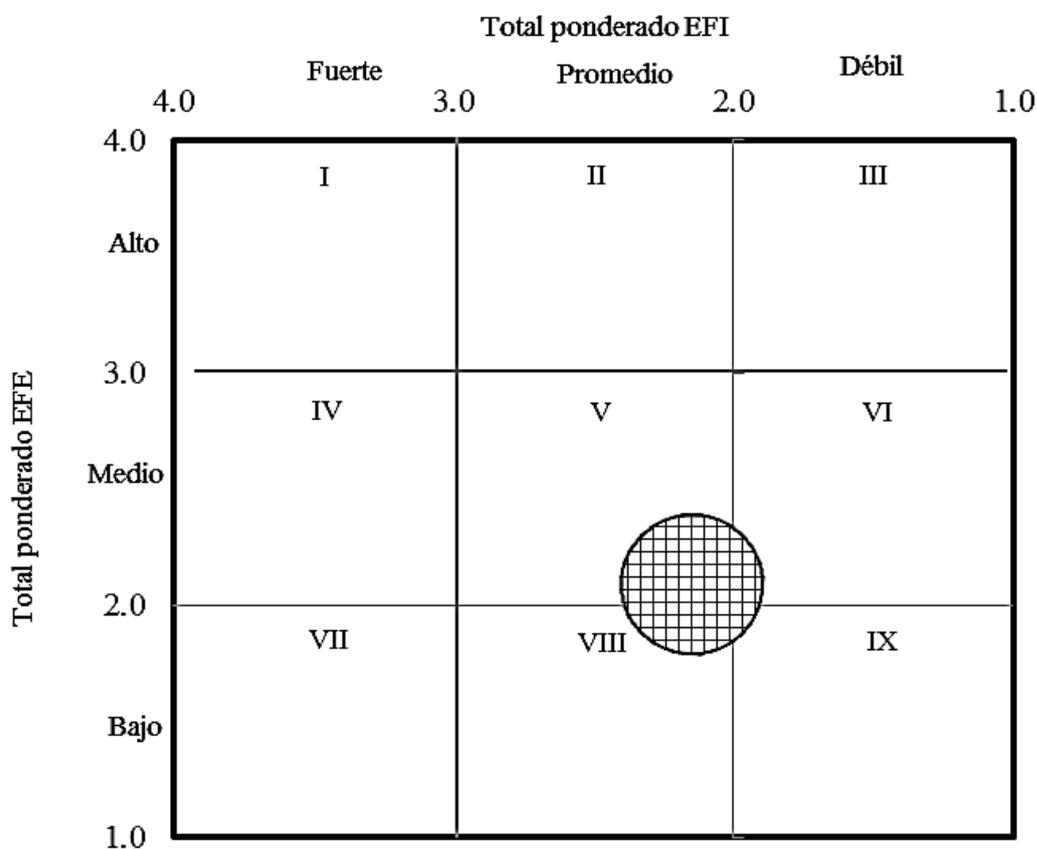


Figura 14. Matriz Interna Externa.

### 6.3. Matriz Gran Estrategias (MGE)

D'Alessio (2008) señaló que “la matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (p. 31). Las variables de la matriz señalan que el negocio puede ser categorizado en cuatro cuadrantes, con diferentes características basadas en las estrategias que pueda tomar la organización. La provincia de Santa Cruz se ha segmentado las estrategias en tres más importantes: (a) abastecimiento de agua y alcantarillado (b) incrementar la producción de cuyes (c) incrementar el número de turistas. Según la ponderación, la estrategia que mejor se ajusta a las condiciones del mercado (internas y externas) es la producción de cuyes. La

matriz de la gran estrategia se basa en la posición competitiva y el crecimiento del mercado. (ver Figura 18).



Figura 15. Matriz de la Gran Estrategía.

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

Según la matriz de Decisión Estratégica, se toma como estrategias retenidas aquellas que se repitan tres o más veces en la mencionada matriz, que se ha construido a partir de las matrices evaluadas en los puntos anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE). El resto de estrategias se consideran de contingencia, excepto aquellas que se requieran retener por su valor estratégico. Se han retenido todas las estrategias que se repitieron cuatro o más veces en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Según este criterio, las estrategias de contingencia serían: FO3, FO4, DO2, DO4, DO5, FA4; Sin embargo, por su valor estratégico para el plan, se ha decidido retener también las estrategias: FO3, DO2, y FA4 (Ver Tabla 51).

Tabla 51

## Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1	<b>Incrementar la agricultura intensiva, con capacitación a los pobladores con el fin de conseguir un mejoramiento en la productividad de los cultivos.</b>	X	X	X	X	X	5
FO2	<b>Aprovechar la cercanía con Chiclayo para posicionar los diferentes productos en zona costera.</b>	X	X	X	X	X	5
FO3	<b>Crear una cultura de mejor atención al turista, y capacitar guías locales en el manejo del idioma y rutas de turismo.</b>	X	X				2
FO4	<b>Desarrollar la elaboración de proyectos para aumentar el alcance de servicios de electricidad y telefonía en la zona.</b>	X		X		X	3
FO5	<b>Establecer un programa de fomento de la formalización con miras a aumentar la exportación de productos a mercados cercanos como el ecuatoriano.</b>	X	X	X	X	X	5
DO1	<b>Desarrollar centros de capacitación y alfabetización para llegar al máximo alcance posible.</b>	X	X	X	X	X	5
DO2	<b>Los centros de capacitación incentivan a desarrollar productos con proyección de exportación.</b>	X	X			X	3
DO3	<b>Elaborar proyectos de mejoramiento de infraestructura vial para carreteras principales.</b>	X	X	X	X		4
DO4	<b>Desarrollar todo tipo de proyectos de incremento de la presencia en telecomunicaciones.</b>	X		X		X	3
DO5	<b>Generar incentivos para la formalización de la mayoría de actividades industriales.</b>	X	X				2
FA1	Establecer alianzas entre las empresas distribuidoras y productores, para abaratar costos en lo máximo posible.	X	X	X	X	X	5
FA2	Incrementar la competencia entre unidades de producción (Por medio de concursos o similares) para evitar monopolios.	X	X	X	X	X	5
FA3	Dar a conocer de los mejores momentos para las visitas turísticas, para evitar fenómenos climáticos predecibles.	X	X	X	X	X	5
FA4	Establecer buenas relaciones con las comunidades, siendo formales y directos desde el primer momento, en cualquier actividad que se decida realizar.	X					1
DA1	Incrementar la capacitación de las personas en aspectos técnicos y comerciales. Invertir en investigación, desarrollo y educación en centros de educación superior locales.	X	X	X	X	X	5
DA2	Incrementar a la población en competencia y solidaridad con sus unidades y comunidades.	X	X	X	X	X	5
DA3	Desarrollar el desarrollo de proyectos de infraestructura vial.	X	X	X	X	X	5
DA4	Incrementar la formalización de empresas, y la responsabilidad social de las más grandes.	X	X	X	X	X	5

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.5. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se ha desarrollado la matriz CPE con el objetivo de poder priorizar las estrategias y seleccionar las más atractivas como estrategias retenidas, estos resultados se encuentran en la siguiente tabla 52. De acuerdo a la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico las estrategias retenidas son FO1, FO3, FO4, FO5, DO1, DO2, DO3, DO4, FA2, FA3, DA3. Por otro lado, las estrategias de contingencia son: FO2, DO5, FA1, FA4

Tabla 52

**Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico**

Código	Estrategias	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		FA1		FA2		FA3		FA4		DA		DA2		DA3		DA4	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
O1	a) Creciente demanda de productos agrícolas y amigables con el medio ambiente.	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
O2	b) Aumento de la confianza en el comercio exterior.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28		
O3	c) Crecimiento del Turismo Interno.	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18
O4	d) Mercados insatisfechos (Minería, Inmobiliaria, Generación de Energía).	0.2	1	0.2	2	0.4	1	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8	2	0.4	4	0.8	4	0.8	4	0.8	1	0.2	1	0.2	1	0.2	4	0.8	2	0.4	1	0.2	4	0.8	3	0.6
O5	e) Incentivos del Estado para formalización de empresas y comercio exterior.	0.16	1	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64	2	0.32	3	0.48	2	0.32	1	0.16	2	0.32	2	0.32	1	0.16	1	0.16	2	0.32	4	0.64	3	0.48	2	0.32
O6	f) Aumento de la cultura de la Responsabilidad Social.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
O7	g) Canon en caso de empresas de extracción de minerales.	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
A1	a) Productos lácteos costosos para el mercado nacional.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
A2	b) Monopolio de grandes corporaciones.	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
A3	c) Fenómenos naturales que afecten el desempeño del transporte.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
A4	d) Conflictos sociales con respecto a minería e inversión.	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4
F1	a) Territorios natural y tradicionalmente aptos para actividades extractivas tales como agricultura intensiva, ganadería, industria láctea y de alimentos, además de recursos minerales.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	1	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52	1	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	2	0.26	4	0.52	1	0.13	3	0.39
F2	b) La ubicación de Santa Cruz es de conexión directa con el departamento de Lambayeque, hacia los principales puertos de dicha región.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27
F3	c) Existen diversas fiestas costumbristas y patrimonio cultural a ser usado como atractivo turístico.	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
F4	d) Gracias a su localización como parte de la Región Cajamarca, su cercanía a la frontera con Ecuador facilita el comercio exterior con este país.	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
F5	e) Los productos agropecuarios de la región cuentan con prestigio a nivel nacional.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12
D1	a) La mano de obra calificada dentro de la provincia es escasa.	0.16	2	0.32	1	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48	2	0.32	3	0.48	2	0.32	4	0.64	1	0.16	2	0.32	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48
D2	b) La mayor parte de la población es rural, y el analfabetismo es elevado.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24
D3	c) Las carreteras no son apropiadas para movilización de grandes vehículos.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09
D4	d) Las tecnologías de comunicación modernas tienen una penetración incipiente.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09
D5	e) Alta informalidad en la actividad industrial.	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
		<b>2</b>	<b>4.63</b>	<b>4.49</b>	<b>4.78</b>	<b>5.26</b>	<b>4.54</b>	<b>4.95</b>	<b>5.21</b>	<b>5.68</b>	<b>5.06</b>	<b>4.2</b>	<b>4.49</b>	<b>4.88</b>	<b>4.51</b>	<b>4.11</b>	<b>4.53</b>	<b>4.55</b>	<b>5.43</b>	<b>4.72</b>																		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

### 6.6. Matriz de Rumelt (MR)

A través de la MR se observa si todas las estrategias retenidas tienen consistencia, consonancia, son factibles y promueven las ventajas competitivas de la provincia de Santa Cruz. En esta matriz se seleccionan las estrategias que pasan por todas las pruebas. Estos resultados se encuentran en la Tabla 53.

Tabla 53

#### Matriz Rumelt

Código	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Incrementar la agricultura intensiva, con capacitación a los pobladores con el fin de conseguir un mejoramiento en la productividad de los cultivos.	SI	SI	SI	SI	SI
FO2	Aprovechar la cercanía con Chiclayo para posicionar los diferentes productos en zona costera.	SI	SI	NO	SI	SI
FO3	Crear una cultura de mejor atención al turista, y capacitar guías locales en el manejo del idioma y rutas de turismo.	SI	SI	SI	SI	SI
FO4	Desarrollar la elaboración de proyectos para aumentar el alcance de servicios de electricidad y telefonía en la zona.	NO	SI	SI	SI	SI
FO5	Establecer un programa de fomento de la formalización con miras a aumentar la exportación de productos a mercados cercanos como el ecuatoriano.	SI	SI	SI	SI	SI
DO1	Desarrollar centros de capacitación y alfabetización para llegar al máximo alcance posible.	SI	SI	SI	SI	SI
DO2	Los centros de capacitación incentivan a desarrollar productos con proyección de exportación.	SI	SI	SI	SI	SI
DO3	Elaborar proyectos de mejoramiento de infraestructura vial para carreteras principales.	SI	SI	SI	SI	SI
DO4	Desarrollar todo tipo de proyectos de incremento de la presencia en telecomunicaciones.	SI	SI	SI	SI	SI
DO5	Generar incentivos para la formalización de la mayoría de actividades industriales.	SI	SI	SI	SI	SI
FA1	Establecer alianzas entre las empresas distribuidoras y productores, para abaratar costos en lo máximo posible.	SI	SI	SI	SI	SI
FA2	Incrementar la competencia entre unidades de producción (Por medio de concursos o similares) para evitar monopolios.	SI	SI	SI	SI	SI
FA3	Dar a conocer de los mejores momentos para las visitas turísticas, para evitar fenómenos climáticos predecibles.	SI	SI	SI	SI	SI
FA4	Establecer buenas relaciones con las comunidades, siendo formales y directos desde el primer momento, en cualquier actividad que se decida realizar.	SI	SI	SI	SI	SI
DA1	Incrementar la capacitación de las personas en aspectos técnicos y comerciales. Invertir en investigación, desarrollo y educación en centros de educación superior locales.	SI	SI	SI	SI	SI
DA2	Incrementar a la población en competencia y solidaridad con sus unidades y comunidades.	SI	SI	SI	SI	SI
DA3	Desarrollar el desarrollo de proyectos de infraestructura vial.	SI	SI	SI	SI	SI
DA4	Incrementar la formalización de empresas, y la responsabilidad social de las más grandes.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*, por D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.7. Matriz de Ética (ME)

A través de la Matriz de Ética podremos validar si las estrategias retenidas escogidas cumplen con los valores del plan, los derechos humanos y la justicia. En la Tabla 54 se observa que todas las estrategias promueven (P), son neutras (N), justas (J), o excelentes (E) en los ámbitos de derecho, justicia y utilitarismo. Debido a que ninguna de las estrategias resulta injusta, perjudicial o viola los ámbitos evaluados, se retienen todas.

Tabla 54

### Matriz de ética de la Provincia de Santa Cruz

Concepto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Derecho							
<b>D1</b>	Derecho a la Vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>D2</b>	Derecho a la propiedad	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral
<b>D3</b>	Derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>D4</b>	Derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>D5</b>	Derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve
<b>D6</b>	Derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>D7</b>	Derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia							
<b>J1</b>	Impacto en la distribución de justicia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>J2</b>	Equidad en la administración de justicia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>J3</b>	Normas de Compensación de justicia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Utilitarismo							
<b>U1</b>	Fines y Resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
<b>U2</b>	Medios Estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.8. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de analizar la matriz de decisión, la matriz Rumelt y la matriz de ética para las estrategias definidas en la fase dos se concluye que las estrategias retenidas en la fase dos cumplen todos los requisitos de viabilidad de ejecución y podrían generar beneficios para las empresas del distrito de Santa Cruz, las estrategias 2 y 4, relacionadas, desarrollar planes para la prevención y desarrollo de mercados a pesar de tener valoraciones de 3 han sido consideradas como estrategias de contingencia con la finalidad de desarrollarlas en una segunda etapa debido a que se está priorizando la penetración y el desarrollo del mercado interno para elevar el consumo per cápita peruano y llevarlo a niveles acordes con los líderes de la región; para efectos del presente trabajo no han sido incluidas en las matrices siguientes.

En función del orden de prioridad para la implementación, se pueden conformar cuatro grupos de estrategias en orden decreciente (ver Tabla 55 y 56).

Tabla 55

### *Estrategias Retenidas*

---

#### **Estrategias Retenidas**

---

FO1 Incrementar la agricultura intensiva, con capacitación a los pobladores con el fin de conseguir un mejoramiento en la productividad de los cultivos.

FO2 Aprovechar la cercanía con Chiclayo para posicionar los diferentes productos en zona costera.

FO3 Crear una cultura de mejor atención al turista, y capacitar guías locales en el manejo del idioma y rutas de turismo.

FO4 Desarrollar la elaboración de proyectos para aumentar el alcance de servicios de electricidad y telefonía en la zona.

FO5 Establecer un programa de fomento de la formalización con miras a aumentar la exportación de productos a mercados cercanos como el ecuatoriano.

DO1 Desarrollar centros de capacitación y alfabetización para llegar al máximo alcance posible.

DO2 Los centros de capacitación incentivan a desarrollar productos con proyección de exportación.

DO3 Elaborar proyectos de mejoramiento de infraestructura vial para carreteras principales.

DO4 Desarrollar todo tipo de proyectos de incremento de la presencia en telecomunicaciones.

DO5 Generar incentivos para la formalización de la mayoría de actividades industriales.

---

Tabla 56

*Estrategias de Contingencia*

---

Estrategias de Contingencia
FA2: Estimular la competencia entre unidades de producción (por medio de concursos o similares) para evitar monopolios
DO5: Generar incentivos para la formalización de la mayoría de actividades industriales
FA1: Establecer alianzas entre las empresas distribuidoras y productores, para abaratar costos en lo máximo posible

---

**6.11 Conclusiones**

Se revisaron las estrategias que permitirán el logro de los Objetivos de Largo Plazo establecidos en el capítulo quinto.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se presentan aspectos para la formulación de la estrategia que ayude a Santa Cruz a alcanzar la proyección futura. Este capítulo se enfoca en la segunda etapa del proceso estratégico, implementando la dirección de puesta en marcha del proceso estratégico.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los Objetivos de Corto Plazo son necesarios para alcanzar cada estrategia, mientras que los Objetivos a Largo Plazo (OLP), representan las políticas de trabajo que se emprenden para mejorar los procesos.

A continuación, se enuncia los Objetivos de Corto Plazo que acompañan a los Objetivos de Largo Plazo planteados, permitiendo alcanzarlos mediante su ejecución.

**Objetivo de Largo Plazo 1. (OLP 1).** En 2027, se conectará al 100% de la población al servicio de agua potable y alcantarillado.

**Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1).** En 2018, se conectará al 28% de la población urbana al servicio de agua potable y alcantarillado.

**Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2).** En 2021, se conectará al 48% de la población urbana al servicio de agua potable y alcantarillado.

**Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3).** En el 2025, se conectará al 70% de la población urbana al servicio de agua potable y alcantarillado.

**Objetivo de Largo Plazo 2. (OLP 2)** Al 2027, se incrementará el PBI agropecuario y reducirá los índices de desnutrición a un 10% mediante el incremento de la producción de 100 cuyes por familia para autoconsumo y venta.

**Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1).** En 2018, se producirá 40 cuyes por familia por familia para autoconsumo y venta.

**Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP 2.2).** En 2022, se producirá 60 cuyes por familia por familia para autoconsumo y venta.

**Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3).** En 2025, se producirá 80 cuyes por familia por familia para autoconsumo y venta.

**Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3).** En 2027, se erradicará el analfabetismo en Santa Cruz; asimismo, implementará un centro superior de estudios de nivel Técnico Universitario.

**Objetivo de Largo Plazo 3.1 (OLP 3.1).** En 2018, se reducirá el analfabetismo en la provincia de Santa Cruz, con un porcentaje de 15%.

**Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2).** En 2021, se reducirá el analfabetismo en la provincia de Santa Cruz, con un porcentaje de 10%.

**Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4).** En 2027, se alcanzará 100 mil turistas, bajo una composición de 75% nacional y 25% internacional mediante la conexión de la red Turística de Lambayeque al circuito turístico de Ubima y Chancaybaños.

**Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1).** En 2018, la Municipalidad de Santa Cruz se invertirá de 2 millones programas turísticos en la región para el desarrollo, siendo estas rutas, caminos incas, huacas, lagos, zonas de reserva, fauna, flora, entre otras..

**Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2).** En 2019, la Municipalidad de Santa Cruz desarrollará un Plan de Infraestructura Urbana – Turística para casas de hospedajes, restaurantes, empresas de transporte de turismo, guías de turismo, entre otros.

**Objetivo de Corto Plazo 4.3 (OCP 4.3).** En 2019, la Municipalidad de Santa Cruz realizará ferias agropecuarias para atraer el turismo nacional y para obtener puntos de ventas utilizando un inventario de empresas formalizadas en el sector agroindustrial, pecuario y agrícola.

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

**Recursos financieros.** Existen diversas formas que el sector puede acceder a este tipo de recursos. Las particularidades del sector y la naturaleza de las empresas vinculadas se descartan en instrumentos como el acceso sostenido al suelo, debido a los diferentes problemas ecológicos que presenta su sostenimiento y desarrollo de la agricultura, ganadería, turismo y minería.

**Recursos físicos.** Las infraestructuras destinadas al cumplimiento de los objetivos a corto plazo son determinantes. La identificación de aumentar la participación de mercado implica el aumento de la planta física actual. Por otro lado, la adquisición e inversiones deben hacerse con base en cálculos del retorno del capital.

**Recursos humanos.** Este es uno de los recursos más importantes al momento de formular estrategias que contribuyan a la capacidad básica del personal, así como estructuralmente. La motivación constante es clave para el resultado que genera valor agregado al diseño de negocio.

**Recursos tecnológicos.** La implementación de este genera alta eficiencia en la cadena de valor de la empresa, usando tecnología relacionada con el producto. Los objetivos de largo plazo se encuentran relacionados con eficiencias productivas, debido a que permiten fortalecer la gestión de procesos, reduciendo costos ocultos, y mejorar el tipo de acabados (cadena de valor).

## 7.3. Políticas de Cada Estrategia

**Gestión humana.** Son las siguientes:

- P1: Desarrollar habilidades y capacidades de los colaboradores, usando la implementación del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF).
- P2: Desarrollar un estudio la cual reconozca el desempeño del comercio más importante de la Región a través de indicadores por sector.

- P3: Hacer cumplir con las normas de calidad ambiental en el sector minero, a través de una mayor comunicación con el Ministerio del Ambiente.

**Producto, mercado y servicio.** Son las siguientes:

- P4: Optimizar procesos de calidad a través de encuestas inopinadas y buzones de sugerencias.
- P5: Desarrollar seguimiento a cliente usando encuestas a comerciantes acerca de la labor actual de la Municipalidad.
- P6: Establecer niveles de mejoras en el proceso usando programas de plataformas las cuales registren las actividades de la Municipalidad.

**Sostenibilidad.** Son las siguientes:

- P7: Operar garantizando el equilibrio entre lo ambiental, económico y social.
- P8: Apoyar a los socios estratégicos con las necesidades del crecimiento del sector.

En la Tabla 57, se establecen una serie de políticas definidas en las estrategias retenidas en el Capítulo VI.

Tabla 57

*Matriz de Políticas y Estrategias*

Políticas de estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
P1: Desarrollar habilidades y capacidades de los colaboradores, usando la implementación del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF).	X	X	X		X	X	
P2: Desarrollar un estudio la cual reconozca el desempeño del comercio más importante de la Región a través de indicadores por sector.			X	X		X	X
P3: Hacer cumplir con las normas de calidad ambiental en el sector minero, a través de una mayor comunicación con el Ministerio del Ambiente.	X	X	X		X		
P4: Optimizar procesos de calidad a través de encuestas inopinadas y buzones de sugerencias.	X					X	
P5: Desarrollar seguimiento a cliente usando encuestas a comerciantes acerca de la labor actual de la Municipalidad.		X		X	X		X

P6: Establecer niveles de mejoras en el proceso usando programas de plataformas las cuales registren las actividades de la Municipalidad.	X	X	X	X	X
P7: Operar garantizando el equilibrio entre lo ambiental, económico y social.	X	X		X	X
P8: Apoyar a los socios estratégicos con las necesidades del crecimiento del sector.	X		X		

*Nota:* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

#### **7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad de Santa Cruz**

La estructura organizacional es aquella para la cual se implementa la estrategia formulada. La importancia de una estructura que se diseñe y replantee será en función de la nueva estrategia (ver Figura 15).

Por otra parte, en las acciones estratégicas clave para el negocio se encuentran divididas por mercado, ventas, operaciones, y administración.

Sobre la base en los planteamientos estratégicos, se estima necesario reforzar actividades relacionadas con (a) la innovación, (b) mercadeo, y (c) productividad. La actual estructura organizacional de la empresa requiere de algunos cambios que le permitan ser eficiente para la implementación estratégica que se desea.

#### **7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Las estrategias formuladas y que posteriormente son implementadas no pueden afectar el medio ambiente ni causar perjuicio a la sociedad. En el caso particular de la Municipalidad de Santa Cruz debe considerar estrategias para menguar los grupos de interés de las mineras y formular indicadores de impacto ambiental tanto de los recursos naturales (agua, suelo, aire), como de los recursos humanos (comunidades).

Entre los colaboradores son alta y positivamente impactados con las estrategias diseñadas. El diseño del Consejo Municipal de Santa Cruz tiene un impacto tanto ambiental como social, y debido el impacto, se ha querido dotar de actividad de parámetros que hagan sostenible el negocio considerando: (a) Infraestructura y (b) Negocios relacionados con la comunidad: turismo, ganadería, agricultura y minería.

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

El impacto en el recurso humano debe ser medido en la consistencia y unidad de poner en práctica, donde se encuentra enfocado a las iniciativas estratégicas. La acción por implementarse deberá tener varias fuentes de capacitación y entrenamiento de uso del turismo. La estrategia debe estar asociada al entrenamiento de la visión, misión y objetivos estratégicos. El primer paso de toda organización se encuentra alineado al entendimiento sobre los desafíos que afronta la organización.

## **7.7. Gestión del Cambio**

Las estrategias formuladas conllevan a cambios por realizarse al interior del sector. Los impactos en el equipo humano conforman una gestión del cambio, lo cual implica las siguientes actividades:

1. Formula estrategias de gestión del cambio: deberán participar las empresas del sector encabezadas por la Municipalidad de Santa Cruz.
2. Definir un equipo dentro de la Municipalidad de Santa Cruz para que gestione y monitoree cambios para identificar alertas para evitar fracasos al cambio.
3. Sustentar estrategias, de forma que se entiendan consecuencias para participantes del entorno empresarial.
4. Generar indicadores asociados a la gestión del cambio para medir avances y gestionar resultados.

## **7.8.. Conclusiones**

La implementación de las estrategias implica convertir y adaptar el plan estratégico en acciones que permitan alcanzar los resultados esperados. Para lograr esto, se han definido objetivos de corto plazo, los cuales contarán con los recursos provenientes del canon, las regalías mineras, el FONCOMUN y la recaudación de la SUNAT, asignados al gobierno regional, para su ejecución. Ellos marcarán los hitos con los que se medirá la efectividad de las estrategias y las políticas.

La implementación es la segunda etapa del proceso estratégico, y la formulación debe considerar todos los aspectos para obtener el éxito. Una correcta implementación supone aspectos como: (a) objetivos a corto plazo, (b) recursos (humanos, financieros, tecnológicos y físicos), y (c) políticas asociadas a la estrategia.

La implementación de la estrategia debe tener impacto ambiental y social. El concepto de *desarrollo sostenible* debe estar presente en todo el proceso estratégico. La implementación de una nueva estrategia supone un cambio al interior de la organización y puede generar resistencia al interior de esta. Debido a posibles impactos negativos al momento de implementarla, la Dirección General debe planear una gestión de cambio que busca una implementación estratégica acorde a lo planteado. La inclusión de todos los niveles de la organización es esencialmente un proceso de cambio exitoso.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la evaluación y control. No obstante, no es una etapa propiamente dicha de la formulación e implementación, puesto a la evaluación que se realiza en todo momento (D'Alessio, 2008).

Existen diferentes herramientas que pueden servir para evaluar y controlar la estrategia, y, entre estas, se encuentra el tablero de control balanceado (TCB). Propuesto por Kaplan y Norton (2001), el modelo evalúa los lineamientos estratégicos en cuatro resultados:

**Accionistas satisfechos desde la perspectiva del retorno de la inversión.** Para este caso los accionistas son el pueblo que no conoce acerca de sus perspectivas respecto de las inversiones que se realizan, por eso, la provincia debe enseñar de estos mecanismos con la ayuda de reuniones respecto de:

**Clientes cuya necesidad se encuentran satisfechas al accionar de la organización.**

Los clientes serán los empresarios tanto mineros como comunidades en las cuales no poseen las herramientas básicas para poder obtener los recursos que requieren.

**Procesos productivos y eficientes en términos de costos.** Actualmente, Santa Cruz no posee procesos productivos eficientes debido a la falta en infraestructura, la cual debe ser mejorada en el corto plazo.

**Empleador motivador.** Los empleados motivados son todos aquellos trabajan en la Municipalidad del Concejo de Santa Cruz.

Los objetivos de corto plazo son analizados desde una perspectiva del TCB con el objetivo de construir el Plan Estratégico que sirva para tomar decisiones alineadas sostenibles.

### 8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control es una herramienta que permite tener una visión integral completa y ayuda a la organización a controlar los procesos internos clave. También permite

el seguimiento de objetivos, de manera que pueda hacerse un rastreo y control a la implementación estratégica que ayude a identificar las acciones para alcanzar los objetivos del rumbo correcto para la toma de decisiones y encauzarlas hacia objetivos y metas.

Las dimensiones que la conforman son: (a) aprendizaje de la organización, para entender el comportamiento de la visión; (b) perspectiva interna, para identificar los procesos que deben ser más eficientes; (c) perspectiva del cliente, que refiere cómo debe ser considerada la visión por el cliente; (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generan satisfacción a los accionistas (Kaplan & Norton, 2009).

Se plantean los siguientes indicadores para el control del cumplimiento de los objetivos de largo plazo evaluados a través de diferentes perspectivas.

#### **8.1.1. Aprendizaje interno**

Esta perspectiva de aprendizaje permite definir los objetivos y acciones de los indicadores con el recurso humano de la organización para contribuir con la visión de la empresa. La perspectiva clave que involucra el recurso de la organización es el ser humano. Los indicadores de estos son: (a) productividad de la fuerza laboral, (b) desempeño de la fuerza laboral, (c) satisfacción del cliente interno (fuerza laboral), y (d) retención de la fuerza laboral.

#### **8.1.2. Procesos**

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009), esta perspectiva se enfoca en los procesos y la manera cómo estos deben ser estructurados para servir a los objetivos que se tienen para el cliente.

Una perspectiva enfocada al interior de la organización considera: (a) creación de nuevos procesos, (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional en planta, (d) medidas de calidad, (e) ratio de contaminación y (f) tiempo de operatividad.

### **8.1.3. Clientes**

Esta perspectiva analiza el impacto de los clientes en las acciones que lleva a cabo la organización y permite entender si están produciendo los efectos deseados. El punto de vista, la calidad y la variedad se incluyen entre los indicadores tendientes a determinar los esfuerzos en innovación y altos estándares de calidad. Una perspectiva enfocada al interior de la organización considera: (a) participación de mercado, (b) retención de clientes, (c) captación de nuevos clientes, y (d) rentabilidad por tipo de clientes.

### **8.1.4. Financiera**

Esta perspectiva analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor que la estrategia agrega a la organización. Permite entender la generación de satisfacción a los accionistas desde la perspectiva del retorno esperado de la inversión que han llevado a cabo. Una perspectiva enfocada al interior de la organización considera: (a) retorno operativo de la industria, (b) ventas e ingresos, (c) margen de utilidad por producto, (d) análisis del punto de equilibrio, (e) flujo de caja, y (f) retorno financiero.

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

A través del Tablero de Control (*Balanced Scorecard*) se podrá medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo e identificar a qué perspectiva pertenecen. En la Tabla 58, se observa el tablero de control balanceado, en la que se indican: (a) los OCP, (b) sus objetivos, (c) los indicadores, y (d) unidades.

## **8.3 Conclusiones**

El principal instrumento de evaluación será el Tablero de Control (*Balanced Scorecard*), ya que permite medir la evolución del desarrollo de las estrategias planteadas a partir del establecimiento de indicadores de cumplimiento. Los indicadores propuestos permiten hacer un seguimiento periódico de la evolución y el logro de objetivos.

El Tablero de Control Balanceado ayuda a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo y el uso permanente de esta herramienta debe ser considerado constante, debido a la importancia del monitoreo para la identificación de las alertas de forma oportuna, lo que permite tomar acciones en el momento oportuno.

Esta herramienta sirve para el control estratégico puesto a monitoreo de la implementación estratégica en la perspectiva de (a) control financiero, (b) proceso, (c) clientes, y (d) aprendizaje interno. Los objetivos de corto plazo están alineados a indicadores que permiten diseñar estrategias sólidas de crecimiento, debido que cada etapa permitirá apoyar los diferentes problemas que tiene la organización para el crecimiento.



Tabla 58

## Tablero de Control Balanceado de Mando

OLP	OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
<b>OLP1</b>	OCP 1.1	En 2018, se proyecta conectar al 28% de la población urbana al servicio de agua potable y alcantarillado.	Tiene agua y alcant. / Total Pobl.	%
	OCP 1.2	En 2021, se proyecta conectar al 48% de la población urbana al servicio de agua potable y alcantarillado.	Tiene agua y alcant. / Total Pobl.	%
	OCP 1.3	En 2025, se proyecta conectar al 70% de la población urbana al servicio de agua potable y alcantarillado.	Tiene agua y alcant. / Total Pobl.	%
<b>OLP2</b>	OCP 2.1	En 2018, se proyecta un índice de 40 cuyes por familia por familia para autoconsumo y venta.	Cuyes producidos / número de familias	%
	OCP 2.2	En 2022, se proyecta un índice de 60 cuyes por familia por familia para autoconsumo y venta.	Cuyes producidos / número de familias	%
	OCP 2.3	En 2025, se proyecta un índice de 80 cuyes por familia por familia para autoconsumo y venta.	Cuyes producidos / número de familias	%
<b>OLP3</b>	OCP 3.1	En 2018, se proyecta una tasa de analfabetismo en Santa Cruz, con un porcentaje de 15%.	Número analfab / Total Población	%
	OCP 3.2	En 2021, se proyecta una tasa de analfabetismo en Santa Cruz, con un porcentaje de 10%.	Número analfab / Total Población	%
	OCP 3.3	En 2024, se proyecta una tasa de analfabetismo en Santa Cruz, con un porcentaje de 5%	Número analfab / Total Población	%
<b>OLP4</b>	OCP 4.1	En 2018, la Municipalidad de Santa Cruz se proyecta una afluencia de personas 10,000 turistas en los programas turísticos locales de la región para el desarrollo, siendo estas rutas, caminos incas, huacas, lagos, zonas de reserva, fauna, flora, entre otras.	Usuarios de servicios turísticos - Total Población local	Número
	OCP 4.2	En 2022, la Municipalidad de Santa Cruz se proyecta una afluencia de personas 15,000 turistas en los programas turísticos locales de la región para el desarrollo, siendo estas rutas, caminos incas, huacas, lagos, zonas de reserva, fauna, flora, entre otras.	Usuarios de servicios turísticos - Total Población local	Número
	OCP 4.3	En 2025, la Municipalidad de Santa Cruz se proyecta una afluencia de personas 20 mil turistas en los programas turísticos locales de la región para el desarrollo, siendo estas rutas, caminos incas, huacas, lagos, zonas de reserva, fauna, flora, entre otras.	Usuarios de servicios turísticos - Total Población local	Número

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## Capítulo IX: Competitividad de Santa Cruz

### 9.1. Análisis Competitivo de Santa Cruz

Como se observa a lo largo de la elaboración del presente Planeamiento Estratégico para la provincia de Santa Cruz, Cajamarca, se han desarrollado estrategias que buscan potenciarlo respondiendo a las grandes expectativas de crecimiento futuro y a la necesidad de los contribuyentes debido a cambios de la provincia y necesidades de la población. Para realizar el análisis competitivo, se analiza por separado cada una de las cinco fuerzas de Porter en relación con el nivel de competitividad que presentarán luego de la implementación del Plan Estratégico propuesto, donde anualmente el *Institute for Management Development* (IMD) emite un ranking de competitividad a nivel mundial, incluyendo al Perú.

### 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Santa Cruz

Según el índice IMD, el Perú está en una situación mundial desfavorable competitivamente. Ahora, para ver la situación de Santa Cruz, se observa que la situación de la región de Cajamarca es recurrir a un análisis competitivo regional; este será el Índice de Competitividad Regional calculado por CENTRUM (ICRP, 2014), el cual posiciona a Cajamarca (tomando esto como referencia para Santa Cruz) entre las regiones menos competitivas del Perú, en la posición 24 de 26

Si bien Santa Cruz ha ido perdiendo competitividad a lo largo de los años por haber enfocado sus mayores esfuerzos en el desarrollo predominante y casi único del sector minero, y ahora dados los inconvenientes del sector se ha generado un serio problema para el desarrollo de la provincia, quedan pocas ventajas competitivas para superarlo. Es necesario no tener mayor dependencia de la actividad minera y generar crecimientos importantes en otros sectores productivos, permitiendo una adecuada distribución de riqueza en la provincia y brindando desarrollo a la población. Las ventajas competitivas con las que cuenta para lograr este objetivo son:

Ser la primera provincia en el Perú en la producción de cuyes.

Ubicación limítrofe para facilitar el comercio exterior con Ecuador y próxima a Chiclayo (eje comercial del norte del país).

Ser una región con gran cantidad de atractivos turísticos, permitiéndole desarrollar 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 desarrollar el sector agrícola.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Municipalidad Provincial de Santa Cruz**

#### **Clúster agroindustrial**

La provincia de Santa Cruz posee una amplia extensión de más de 1,400 km<sup>2</sup> con potencial agrícola, de los cuales solo se cultivan actualmente el 11%. La falta de inversión privada tecnificada para el desarrollo de productos agroindustriales hace que la provincia pueda las condiciones apropiadas para el desarrollo empresarial, pero con beneficios de tipo recursos naturales (climáticos, hídricos, y suelo), recursos de mano de obra (personal capacitado en cultivo de plantas y crianza de ganado), así como recursos industriales (tecnología, comunicaciones, accesos).

Proximidad a la costa peruana y a los límites con el Ecuador para el intercambio comercial. Esta ventaja geográfica permite crear el escenario para ampliar el mercado hacia zonas de mayor valor agregado como son la exportación y zonas locales como Chiclayo.

#### **Clúster Turístico**

Presencia en Santa Cruz de grandes atractivos turísticos del tipo: (a) arqueológico, como la Plaza de Armas, sitios arqueológicos y reservas naturales con gran potencial para el desarrollo turístico y (b) natural, como el vivencial en paseos por las praderas, campos y

zonas de comunidades las cuales permiten abrir sus puertas a cambio de importes por el hospedaje.

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

Respecto de la agrupación de las principales actividades económicas en grandes clústeres organizados institucionalmente, esto es estratégico, ya que permitirá incrementar la competitividad a través de un aumento en el poder de negociación, acceso a economías de escala y una mejor representación de los involucrados.

Por otro lado, la idea de formar clústeres locales de menor dimensión, como emporios, donde se concentre la oferta de un mismo tipo de bien es estratégica pues facilitará el acercamiento de la oferta con la demanda, beneficiando a los pequeños productores que antes eran invisibles por un tema de ubicación geográfica, y activando así el ciclo virtuoso del consumo.

#### **9.5. Conclusiones**

La provincia de Santa Cruz tiene una posición poco competitiva en el nivel regional y nacional, por lo que deben tomarse acciones inmediatas para elevar el nivel competitivo de la provincia, estas son mejorar la infraestructura a través de los proyectos mineros concesionados en acceso vial y servicios básicos como agua, luz y desagüe. Estas acciones deben estar orientadas a reducir la dependencia de la actividad minera y diversificar la productividad tal como el turismo arqueológico y vivencia, agroindustria y ganadería (sostenibilidad de la provincia). Por otro lado, los problemas de Santa Cruz se cuentan por tener las poblaciones más pobres del país, así como una deficiente infraestructura vial (accesos). Para ello, se debe explotar las ventajas competitivas identificadas y dejar de depender de la minería a través de la ubicación geográfica, la cual posee.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral para Santa Cruz brinda una visión integral para el proceso estratégico y para realizar ajustes necesarios cuando sea necesario (D'Alessio, 2008). Los indicadores que permitirán evaluar la estrategia serán el índice de desarrollo humano y el PBI provincial, ya que luego de ponderar cada posición clave de la provincia, se lleva a evaluación final para hacer un seguimiento, debido a los temores de problemas de la provincia y los grupos de interés. Se debe hacer un seguimiento de cada indicador en alerta, debido a los altos niveles de cambios que tiene el mercado, y, por ello, es importante implementar las estrategias de corto plazo para evitar caídas en los indicadores de control.

### 10.2. Conclusiones Finales

La provincia de Santa Cruz cuenta con oportunidades de desarrollo, sin embargo, no están siendo bien aprovechadas; las oportunidades con mayor potencial son: la proximidad a principales focos comerciales como son la ciudad de Chiclayo y cercanía al límite con Ecuador.

Por otra parte, la capacidad de uso del suelo netamente agroindustrial que no viene siendo bien aprovechado.

Por otro lado, la cantidad de sitios turísticos de tipo arqueológico y natural es importante en la provincia de Santa Cruz y es una fuente importante de desarrollo en incremento del PBI.

Se ha identificado una serie de amenazas para la provincia de Santa Cruz, que ponen el peligro el éxito del plan. Las amenazas más importantes son: (a) existencia de una sociedad adversa a las inversiones extranjeras para la elaboración de proyectos, y (b) inestabilidad política nacional traducida en desconfianza. Estas amenazas generan que la sociedad ponga frenos a las inversiones y no se sienta parte de las iniciativas.

Santa Cruz, a pesar de que se encuentra en una posición desfavorable, cuenta con una gran cantidad de fortalezas que brindan una esperanza para el desarrollo y bienestar de la población.

Las principales fortalezas que se han identificado son: (a) ser una provincia con una importante capacidad agropecuaria, cuenta con importantes atractivos turísticos contando con el distrito de Ubima.

Actualmente Santa Cruz cuenta con una gran cantidad de debilidades de las cuales se destacan como las más importantes: (a) falta de infraestructura vial y de servicios (electricidad, agua y desagüe) y (b) contar con una débil cultura de desarrollo empresarial.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Dentro del marco estratégico, se difundirá el presente Plan Estratégico a las autoridades municipales de la provincia de Santa Cruz, adecuado a las necesidades actuales del entorno, así como las perspectivas futuras”. Aprovechar las oportunidades y fortalezas con las que cuenta la provincia de Santa Cruz las cuales deben ser sustentables y sostenibles tanto en el tema de la agricultura (sustentable), ganadería (sustentable), turismo arqueológico (sustentable y sostenible), turismo natural (sustentable y sostenible) y minero (sostenible). Promover el desarrollo empresarial en la provincia a través de reducción de tiempos en pago de impuestos, sistematización electrónica de los egresos de la provincia, como las inversiones de corto y largo plazo.

### **10.4. Futuro de Santa Cruz**

Con respecto a la visión de Santa Cruz, para ser competitiva se debe mejorar en el campos agropecuario, educación con la finalidad de erradicar el analfabetismo, turismo arqueológico y natural (vivencial) y servicios de agua y alcantarillado, debido a que se alinean a proyectos donde la población tiene la experiencia y existe demanda debido al crecimiento de la región. Para que estos negocios (sectores) sean sostenibles se debe plantear

que Santa Cruz debe contar con los servicios básicos de agua, desagüe, electricidad y acceso (carreteras) para poder mejorar los recursos que requiere en el corto plazo.

La provincia de Santa Cruz debe analizar la posibilidad de actores externos como agentes de inversión para incentivar la incursión del Plan Estratégico acuñado a una política de gobierno, siendo sostenibles en primer lugar las telecomunicaciones y transporte. Luego trabajar el tema de la agricultura y ganadería con métodos de tecnificación ayudados por el Ministerio de Agricultura.

La tercera parte será trabajar el turismo a través de hospedajes andinos, las cuales permitan la armonía con la naturaleza sin agredir el ecosistema (es decir, debe diseñarse sistemas de calefacción, agua y desagüe, y energía eléctrica para obtener los sistemas básicos), además de buscar transporte turístico seguro a través de empresas formales de Lima o Cajamarca.

De manera directa, los indicadores que brindarán las mejoras del Plan Estratégico serán el índice de pobreza, el índice de calidad de vida del poblador de Santa Cruz (Índice Promedio de Esperanza de Vida) y el Producto Bruto Interno de la provincia, ya que agrega valor a la cadena de valor y genera puestos de trabajo directo a la población.

El Perú es un país multicultural y diverso, con departamentos de gran potencial que están esperando la conjunción de intereses colectivos y esfuerzos de los distintos niveles de gobierno para encontrar el camino del desarrollo sostenible, con provincias que están pasando vertiginosamente de ritmos rurales a complejas dinámicas urbanas.

En el presente año, durante la maestría de Dirección Estratégica y Liderazgo V, se escogieron diferentes provincias de Cajamarca para realizar las tesis respectivas, es de este modo que se inicia el planeamiento estratégico de la provincia de Santa Cruz de Cajamarca con la finalidad de poder contribuir con la citada provincia y le permitan proyectarla a un futuro productivo, competitivo, global, responsable y sostenible.

Santa Cruz es una de esas provincias peruanas que se encuentran en un momento crucial de su historia y que avanzando a la velocidad que el desarrollo del Perú va en estos últimos años, está pasando de un modelo rural que lo ha caracterizado, a ser un centro de servicios urbanos de primer orden que aspira a competir con las demás provincias de Cajamarca.

Para concretar estas aspiraciones y anhelos colectivos de esta provincia se requiere planificar el futuro de la provincia de Santa Cruz. Es así como este equipo elaboró este planeamiento estratégico con la finalidad poder servir a la provincia como una de las alternativas para trazar sus objetivos de largo plazo y alcanzar una visión común, teniendo como horizonte de desarrollo el año 2027.

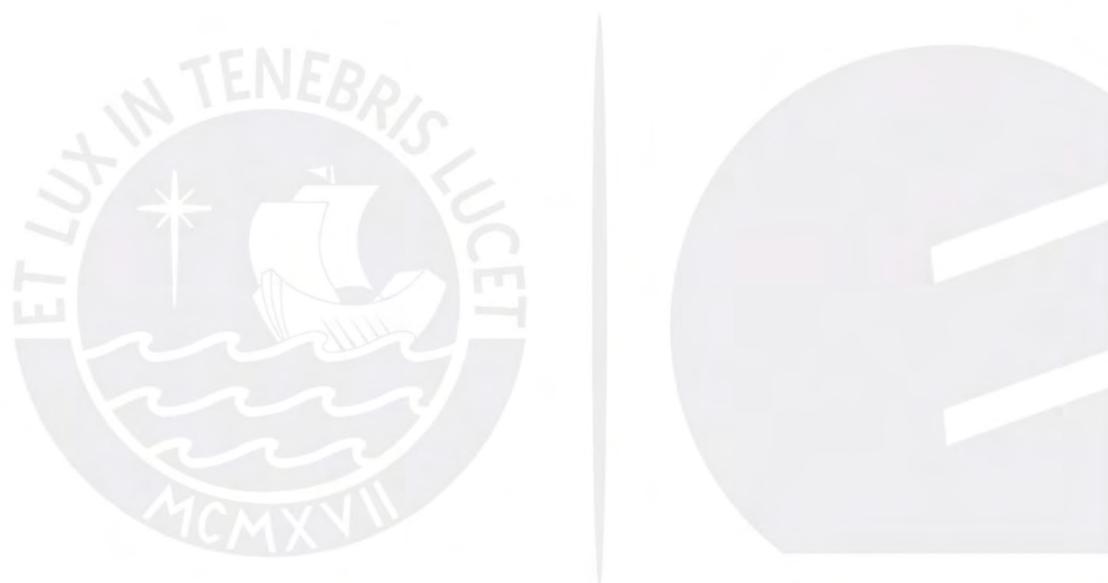
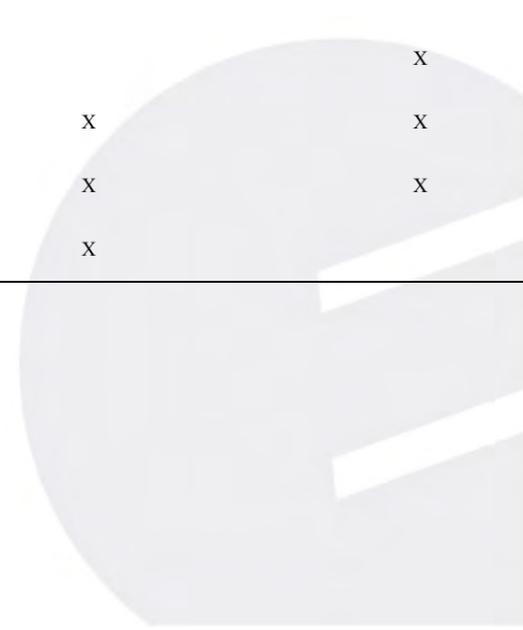


Tabla 59  
Plan Estratégico Integral

Intereses Organizacionales	Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1)	Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2)	Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3)	Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4)	Principios Cardinales
<p>1. Mejorar la conectividad de la Provincia</p> <p>2. Incrementar el nivel educativo de la Provincia de Santa Cruz.</p> <p>3. Incrementar el nivel de producción de productos agropecuarios, desarrollando nuevas tecnologías.</p> <p>4. Mejorar el nivel de salud de la población, incrementando el número de hospitales y postas médicas.</p> <p>5. Fomentar el turismo en la Provincia.</p> <p>6. Diversificar sus fuentes de ingresos impulsando no solo a la minería sino también a distintos sectores como la ganadería, agricultura y el turismo.</p>	<p>En el 2027, se proyecta conectar al 100% de la población al servicio de agua potable y alcantarillado</p>	<p>Al 2027, se fortalecerá el PBI agropecuario y mejorará los índices de desnutrición a un 10% mediante el incremento de la producción de 100 cuyes por familia para autoconsumo y venta.</p>	<p>En el 2027, se erradicará el analfabetismo en la provincia de Santa Cruz, asimismo implementará un centro superior de estudios de nivel Técnico Universitario.</p>	<p>En el 2027, se proyecta alcanzar una afluencia de 100 mil turistas, bajo una composición de 75% nacional y 25% internacional mediante la conexión de la red Turística de Lambayeque al circuito turístico de Ubima y Chancaybaños..</p>	<p>Santa Cruz es una Provincia que cuenta con potencial en sectores productivos. La minería se ha constituido como una de las actividades favorables para la economía de la provincia dado que genera el principal aporte al Producto Bruto Interno.</p>
<p>Incentivar la agricultura intensiva, con capacitación a los pobladores con el fin de conseguir un mejoramiento en la productividad de los cultivos.</p>	X	X	X	X	<p>Realizar talleres de capacitación anuales gratuitos sobre producción y elaboración de los productos pecuarios lácteos para la población.</p>
<p>Promover una cultura de mejor atención al turista, y capacitar guías locales en el manejo del idioma y rutas de turismo.</p>	X	X		X	<p>Promover la infraestructura para impulsar el turismo ecológico.</p> <p>Proteger atractivos turísticos mediante mecanismos de seguridad y vigilancia.</p> <p>Preparar a la provincia para recibir la creciente demanda de turismo.</p>
<p>Facilitar la elaboración de proyectos para aumentar el alcance de servicios de electricidad y telefonía en la zona</p>				X	<p>Facilitar condiciones financieras que fomenten el desarrollo tecnológico e industrialización de lácteos.</p> <p>Buscar créditos con tasas especiales.</p>
<p>Establecer un programa de fomento de la formalización con miras a aumentar la exportación de productos a mercados cercanos como el ecuatoriano</p>		X	X	X	
<p>Desarrollar centros de capacitación y alfabetización para llegar al máximo alcance posible</p>		X	X	X	
<p>Los centros de capacitación incentivan a desarrollar productos con proyección de exportación</p>		X	X		



## Referencias

- Aguilar, R., Bustamante, L., Bazán, R., & Falcón, P. (2011). Diagnóstico situacional de la crianza de cuyes en una zona de Cajamarca. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 22(1), 09-14.
- Analistas esperan que BCR mantenga tasas de interés en 4,25% (2016, 13 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de:  
[http://elcomercio.pe/economia/peru/analistas-esperan-que-bcr-mantenga-tasas-interes-425-noticia-1953174?ref=flujo\\_tags\\_121871&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/analistas-esperan-que-bcr-mantenga-tasas-interes-425-noticia-1953174?ref=flujo_tags_121871&ft=nota_1&e=titulo)
- Chauca, L. (1994). *Investigaciones en cuyes*. Instituto Nacional de Investigación Agraria Informe técnico N16-94. Lima, Perú. Recuperado de:  
<http://www.inia.gob.pe/images/AccDirectos/publicaciones/cuyes/doc/IF-Cuy.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Centrum: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos conceptuales y aplicados* Lima: Editorial Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico. Un Enfoque de la gerencia*. Lima: Pearson.
- Perú - Índice de Competitividad Global. (2016). Recuperado de:  
<http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/peru>
- Damm, A. (2013, 25 de febrero). Crecimiento del PIB: Causa y efectos. *Asuntos Capitales*. Recuperado de:  
<http://www.asuntoscapitales.com/articulo.asp?ida=6602>
- Ferrero, A. (2015, 17 de agosto). Estabilidad política y económica en Perú. *América Economía*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

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>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (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, D. (2012). *Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de Vida y Pobreza*. Lima: INEI.

Ministerio de Educación, D. (2016). ESCALE: Estadística de Calidad Educativa: *Mapa de Escuelas de la Provincia de Santa Cruz Cajamarca*. Recuperado de:

<http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>

Municipalidad Provincial de Santa Cruz de Suchabamba (s.f.) *Misión y Visión*.

Recuperado de:

<http://munisantacruzcaj.gob.pe/index.php/component/content/?view=featured>

Pages, C. (Ed.). (2012). *La era de la productividad. Cómo transformar las economías desde el Cimientos*. Lima: Banco Interamericano Desarrollo.

Peñaranda, C. (s.f.). Perú logra ligero avance en competitividad mejorando en Instituciones y desarrollo del mercado financiero. *Cámara de Comercio de*

*Lima*. Recuperado de:

<http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/iedep.%20101016.pdf>

Porter, M. (1996). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F.: Continental.

Porter, M. (2016). *Ser competitivo*. Bogotá: Planeta Colombiana.

Sánchez, L. (s.f.). Informe Económico del departamento de Cajamarca para la Zonificación ecológica y económica (2010-2011). Cajamarca: Gobierno Regional de Cajamarca. Recuperado de:  
<http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>

