

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de San Marcos

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Alonso Henry Gómez Zeballos

Cesar Abel Miranda Ramírez

Luis Sánchez-Abarca Gornals

Iván Nolberto Villa Morales

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, octubre 2017

Agradecimientos

A nuestros profesores por haber compartido con nosotros sus experiencias y conocimiento a lo largo del programa, lo cual nos da otro panorama respecto a nuestro pasado, el presente que vivimos y el futuro que nos espera en este mundo globalizado y cada vez más competitivo y desafiante.

Dedicatorias

A mis padres Eleana y Henry, a mis hermanas Cecilia y Cristina, a mi familia y a todos mis amigos por brindarme siempre su apoyo y ayuda incondicionales, sobre todo en esos momentos en que el respaldo de la familia y amigos es la mejor vitamina.

Alonso Henry Gómez Zeballos

A mis padres Cesar y Domitila, a mi esposa Ruth y a mis dos maestros mis hijos Arturo e Ivanna.

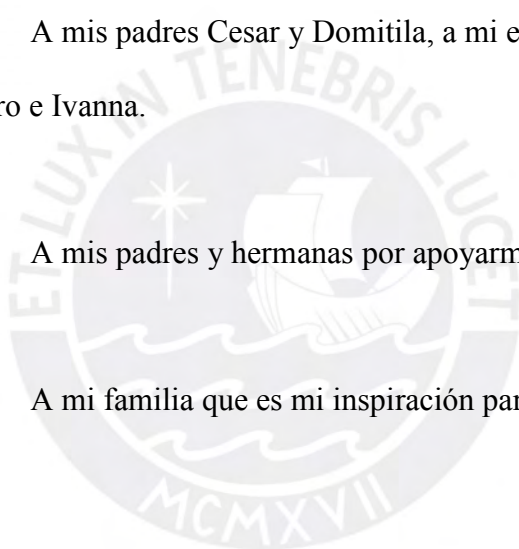
A mis padres y hermanas por apoyarme en todo los proyectos que emprendo.

A mi familia que es mi inspiración para afrontar cualquier reto que me ponga la vida.

Cesar Abel Miranda Ramírez

Luis Sánchez-Abarca Gornals

Iván Nolberto Villa Morales



Resumen Ejecutivo

Impulsar el desarrollo de una provincia o región en el Perú debe ser el ideal de cualquier autoridad que llegue al poder en el país. Para lograr este objetivo, la autoridad necesita desarrollar un plan estratégico. Con el plan, la autoridad puede pasar de una situación actual a una situación deseada siguiendo iniciativas o actividades que lo ayuden a resolver muchos problemas. Por estas razones, la existencia de un plan estratégico es muy importante para la autoridad. La bibliografía sobre este tema está disponible en la red, lo único que faltaba para llevarlo a cabo es la experiencia y el deseo de querer hacerlo bien.

El presente estudio tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para la provincia de San Marcos en Cajamarca, Perú. El estudio considera su situación actual y la situación a la que pretende llegar. Esta situación futura incluye el bienestar de la población mejorando su calidad de vida, la sensación de seguridad, respeto por sus costumbres y la mejora de la situación económica de la provincia. Esto se debe a las estrategias elegidas y luego de un arduo proceso de selección que incluye la sostenibilidad y, donde sea posible, buscar independencia respecto de la variación de precios de los metales extraídos por los mineros que operan en la región, considerando que esta actividad es la que atrae más inversión, y por lo tanto, es una fuente potencial de ingresos para Cajamarca.

En el desarrollo del plan estratégico, se utilizó el modelo de Planeamiento Estratégico desarrollado por el profesor D'Alessio. Luego del proceso de selección de estrategias, se concluye que la provincia de San Marcos tiene el potencial de ser una de las provincias con mayor crecimiento en el periodo del 2017 al 2027. Así mismo, la industria agropecuaria, liderada por la exportación de Taya y Trucha, y la minería formal, incluidos los productos y servicios relacionados a esta actividad, son los principales impulsores para el progreso de la provincia, mejorando la condición económica y social de su población.

Abstract

Drive the development of a province or region in Peru must be the ideal of any authority that comes to the power in the country. In order to achieve this objective, the authority needs to develop a strategic plan. With the plan, the authority can move from a current situation to a desired situation following initiatives or drives that help him to solve many problems. For this reasons, the existence of strategic plan is very important for the authority. The bibliography about this subject is available on the network and the only thing that would be missing to carry it out is the experience and the desire to want to do it well.

The present study aims to develop a strategic plan for the province of San Marcos in Cajamarca, Peru. The study consider its current situation and the situation where it intend to arrive. This future situation includes the welfare of the population improving their quality of life, the sense of security, respect for their customs and the improvement of the economic situation of the province. This will be due to the strategies chosen and after an arduous selection process that includes sustainability and, where is possible, to seek independence regarding the price variation of metals extracted by the miners operating in the region, considering that this activity is the which attracts more investment and is therefore a potential source of income for Cajamarca.

In the development of the strategic plan, the strategic planning model developed by Professor D'Alessio was used. After the process of strategies selection it's concluded that the province of San Marcos has the potential to be one of the highest growth province in the period from 2017 to 2027. Likewise, the agricultural industry, led by the export of Taya and Trout, formal mining, including products and services related to this activity, are the main drivers for the progress of the province, improving the economic and social condition of its population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de San Marcos	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Visión	11
2.3. Misión	11
2.4. Valores	12
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	14
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	14
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de San Marcos	32
3.2. Análisis Competitivo del Perú	33
3.2.1. Condiciones de los factores	33
3.2.2. Condiciones de la demanda	36
3.2.3. Estrategia, estructura y competencia	38
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	39

3.2.5. Influencia del análisis en San Marcos	40
3.3. Análisis del Entorno PESTE	41
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	41
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	43
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	47
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	50
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	51
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	52
3.5. San Marcos y sus Competidores	53
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	54
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	55
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	56
3.5.4. Amenaza de los entrantes	57
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	57
3.6. San Marcos y sus Referentes.....	61
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	62
3.8. Conclusiones	64
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	65
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	65
4.1.1. Administración y gerencia (A)	65
4.1.2. Marketing y ventas (M)	67
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	68
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	72
4.1.5. Recursos humanos (H)	74
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	75

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	77
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	78
4.3. Conclusiones	79
Capítulo V: Intereses de San Marcos y Objetivos de Largo Plazo.....	80
5.1. Intereses de la Provincia de San Marcos.....	80
5.2. Potencial de la Provincia de San Marcos	82
5.3. Principios Cardinales Organizacionales.....	98
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	99
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	100
5.6. Conclusiones	101
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	102
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	102
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	104
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	106
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	108
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	109
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	110
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	112
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	112
6.9. Matriz de Ética (ME)	112
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	116
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	116
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	116
6.13. Conclusiones	120
Capítulo VII: Implementación Estratégica	121

7.1. Objetivos de Corto Plazo	121
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	121
7.3. Políticas de cada Estrategia	128
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de San Marcos	128
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	130
7.6. Recursos Humanos y Motivación	132
7.7. Gestión del Cambio	135
7.8. Conclusiones	137
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	139
8.1. Perspectivas de Control	139
8.1.1. Aprendizaje interno, Infraestructura	139
8.1.2. Procesos	140
8.1.3. Clientes	140
8.1.4. Financiera	140
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	140
8.3. Conclusiones	142
Capítulo IX: Competitividad de San Marcos	143
9.1. Análisis Competitivo de San Marcos	143
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de San Marcos	146
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Marcos	147
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	147
9.5. Conclusiones	147
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	150
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	150
10.2. Conclusiones Finales.....	151

10.3. Recomendaciones Finales 151

10.4. Futuro de la Provincia de San Marcos 153

Referencias..... 156



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Latitud, Longitud, Humedad, Presión y Altitud de la Provincia de San Marcos</i>	2
Tabla 2.	<i>Área del Departamento de Cajamarca y sus Provincias</i>	3
Tabla 3.	<i>Población de la Provincia de Cajamarca y sus Provincias</i>	4
Tabla 4.	<i>Población de la Provincia de San Marcos y sus Distritos al 30 de Junio del 2015</i> .5	
Tabla 5.	<i>Visitantes Extranjeros a Museos y Centros Arqueológicos según Departamento</i>	6
Tabla 6.	<i>Población Económicamente Activa (PEA), según Ámbito Geográfico</i>	9
Tabla 7.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	16
Tabla 8.	<i>Población Total, Censada y Omitida del Perú entre 1940 y 2007</i>	17
Tabla 9.	<i>Indicadores Demográficos, por Departamento, 2010-2015</i>	18
Tabla 10.	<i>Superficie de Territorio: Costa, Sierra y Selva del Perú</i>	19
Tabla 11.	<i>Comportamiento de la Economía Peruana</i>	21
Tabla 12.	<i>Lenguas Originarias del Perú</i>	24
Tabla 13.	<i>Acuerdos Comerciales del Perú</i>	29
Tabla 14.	<i>Índice del Capital Humano América Latina y Caribe</i>	35
Tabla 15.	<i>Ranking de Competitividad Global: Perú</i>	38
Tabla 16.	<i>Índice de Competitividad Global 2016-2017 Educación</i>	47
Tabla 17.	<i>Índice de Competitividad Global 2016-2017. Innovación</i>	50
Tabla 18.	<i>Índice de Competitividad Global 2016-2017 Tecnología</i>	51
Tabla 19.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de San Marcos</i>	53
Tabla 20.	<i>Actividades Económicas Relevantes en la Región Cajamarca</i>	59
Tabla 21.	<i>Resumen de Atractivos Turísticos según Índice de Patrimonio</i>	60
Tabla 22.	<i>Índice de desarrollo humano provincial de Cajamarca</i>	61
Tabla 23.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de San Marcos</i>	63
Tabla 24.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) de San Marcos</i>	63

Tabla 25. <i>Captación de Capital de las Provincias de Cajamarca</i>	70
Tabla 26. <i>Concentración de los Sectores Económicos de Cajamarca según Provincia</i>	71
Tabla 27. <i>Consulta de la Ejecución de Gasto de San Marcos 2017 por Función</i>	73
Tabla 28. <i>Consulta de la Ejecución de Gasto de San Marcos 2017 por Rubro</i>	73
Tabla 29. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de San Marcos</i>	78
Tabla 30. <i>Población Total, según Sexo, Grupo Etario, Área Urbana y Rural de San Marcos</i>	83
Tabla 31. <i>Establecimiento de Plantaciones Forestales Año 2003, Cajamarca</i>	85
Tabla 32. <i>Producción Total de Trucha por Provincia - 2006, Cajamarca</i>	86
Tabla 33. <i>Población Vacuna y Producción Total a Nivel Territorio de Cajamarca</i>	87
Tabla 34. <i>Distribución de Canon Minero en Gobierno Regional y Local del 2005 al 2007</i> ..	88
Tabla 35. <i>Proyección de Número de Arribos a la Provincia de San Marcos</i>	89
Tabla 36. <i>Exportaciones de San Marcos según Producto</i>	90
Tabla 37. <i>Exportaciones de San Marcos Según Destino</i>	90
Tabla 38. <i>Exportaciones de San Marcos Totales</i>	90
Tabla 39. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de San Marcos</i>	100
Tabla 40. <i>Matriz FODA (MFODA) para San Marcos</i>	103
Tabla 41. <i>Factores que Constituyen los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	104
Tabla 42. <i>Composición del PBI de San Marcos</i>	106
Tabla 43. <i>Crecimiento del PBI de San Marcos</i>	107
Tabla 44. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para San Marcos</i>	111
Tabla 45. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para San Marcos</i>	113
Tabla 46. <i>Matriz Rumelt (MR) para San Marcos</i>	114
Tabla 47. <i>Matriz de Ética (ME) para San Marcos</i>	115
Tabla 48. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de San Marcos</i>	117

Tabla 49. <i>Matriz Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de San Marcos</i> .118
Tabla 50. <i>Matriz Estrategias Versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos</i> 119
Tabla 51. <i>Objetivos de Largo Plazo y Objetivos de Corto Plazo de San Marcos</i> 122
Tabla 52. <i>Transferencia de Dinero a Gobiernos Regionales 2010</i> 126
Tabla 53. <i>Distribución de Canon Minero por Provincias</i> 127
Tabla 54. <i>Políticas de cada Estrategia de San Marcos</i> 128
Tabla 55. <i>Tablero de Control Balanceado de San Marcos</i> 141
Tabla 56. <i>Plan Estratégico Integral de San Marcos</i> 155



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa del departamento de Cajamarca.....	1
<i>Figura 2.</i>	Mapa físico político – provincia de San Marcos Región Cajamarca.....	2
<i>Figura 3.</i>	Complejo turístico de Aguas Calientes, provincia de San Marcos.....	5
<i>Figura 4.</i>	Productos agropecuarios de la provincia de San Marcos.....	7
<i>Figura 5.</i>	Concesiones mineras de la región de Cajamarca.....	8
<i>Figura 6.</i>	Ubicación geográfica de la República del Perú.....	15
<i>Figura 7.</i>	Producto Bruto Interno y demanda interna del Perú.....	21
<i>Figura 8.</i>	Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI.....	23
<i>Figura 9.</i>	Organigrama del Estado Peruano.....	26
<i>Figura 10.</i>	Organigrama del Ministerio de Defensa de la República del Perú.....	27
<i>Figura 11.</i>	Exportación real según país de destino y tipo de producto: Mayo 2017.....	29
<i>Figura 12.</i>	Mapa del Perú.....	30
<i>Figura 13.</i>	Acuerdos comerciales internacionales del Perú.....	31
<i>Figura 14.</i>	Diferencias entre sectores prioritarios rural y urbano.....	35
<i>Figura 15.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Global 2016.....	36
<i>Figura 16.</i>	Importancia dentro del gasto del Shopper peruano.....	37
<i>Figura 17.</i>	Ranking Latinoamérica y el Caribe.....	39
<i>Figura 18.</i>	Distribución de multilatinas según país.....	40
<i>Figura 19.</i>	Perú – Índice de percepción de corrupción al 2016.....	43
<i>Figura 20.</i>	Últimas proyecciones de crecimiento para América Latina y el Caribe.....	44
<i>Figura 21.</i>	Indicadores de riesgo país, Perú al 2017.....	45
<i>Figura 22.</i>	Exportación real, según país de destino: Mayo 2017.....	46
<i>Figura 23.</i>	Exportación FOB según sector económico: Mayo 2017.....	46

<i>Figura 24.</i> Estilos de vida de los peruanos.	48
<i>Figura 25.</i> Población proyectada del Perú, al 30 de junio.	49
<i>Figura 26.</i> Tasa Bruta de natalidad del Perú, por cada mil habitantes.	49
<i>Figura 27.</i> Tasa Bruta de mortalidad del Perú, por cada mil habitantes.	49
<i>Figura 28.</i> Mapa vial de Cajamarca.	55
<i>Figura 29.</i> Mapa carretera longitudinal de la Sierra.	58
<i>Figura 30.</i> Estructura organizativa municipal de San Marcos.	66
<i>Figura 31.</i> Mapa de vías de acceso a Cajamarca.	72
<i>Figura 32.</i> Tendido de red dorsal nacional y regional de fibra óptica en Cajamarca.	76
<i>Figura 33.</i> Mapa de cobertura de la provincia de San Marcos.	77
<i>Figura 34.</i> Establecimiento de Hospedajes en San Marcos.	88
<i>Figura 35.</i> Capacidad Instalada de A&B en San Marcos.	89
<i>Figura 36.</i> Resultado vectorial de la matriz PEYEA para la provincia de San Marcos.	105
<i>Figura 37.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para San Marcos.	108
<i>Figura 38.</i> Matriz Interna Externa (MIE) para San Marcos.	109
<i>Figura 39.</i> Matriz Gran Estrategia para la provincia de San Marcos.	110
<i>Figura 40.</i> Canon minero del departamento de Cajamarca.	123
<i>Figura 41.</i> Inversión ejecutada por función 2006-2010 de Cajamarca.	124
<i>Figura 42.</i> Distribución de canon minero en provincias.	127
<i>Figura 43.</i> Propuesta de la estructura organizacional de la provincia de San Marcos.	129
<i>Figura 44.</i> Situación futura de la provincia de San Marcos.	154

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

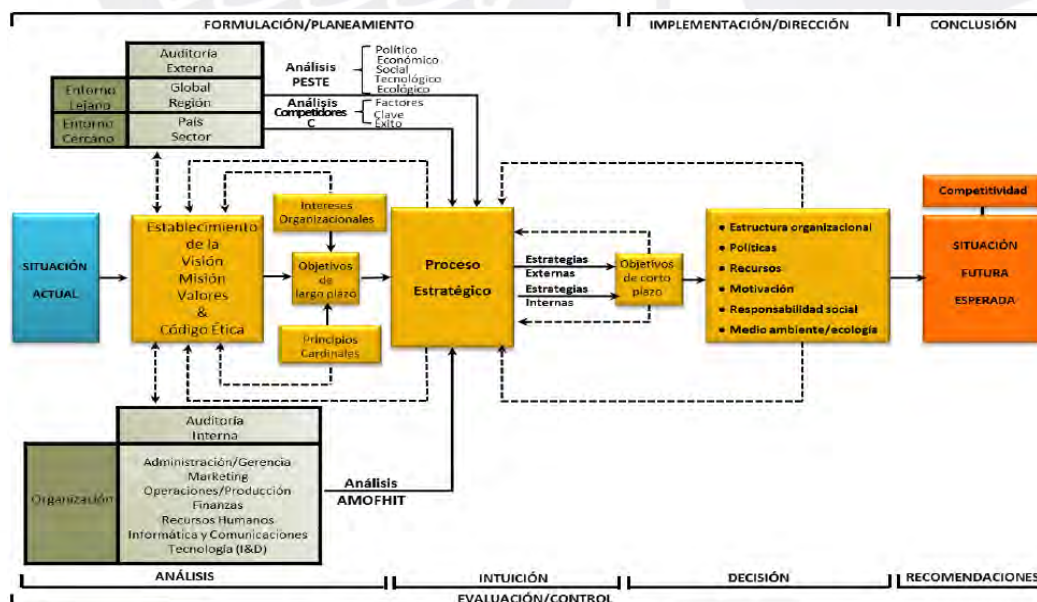


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios de 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 para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

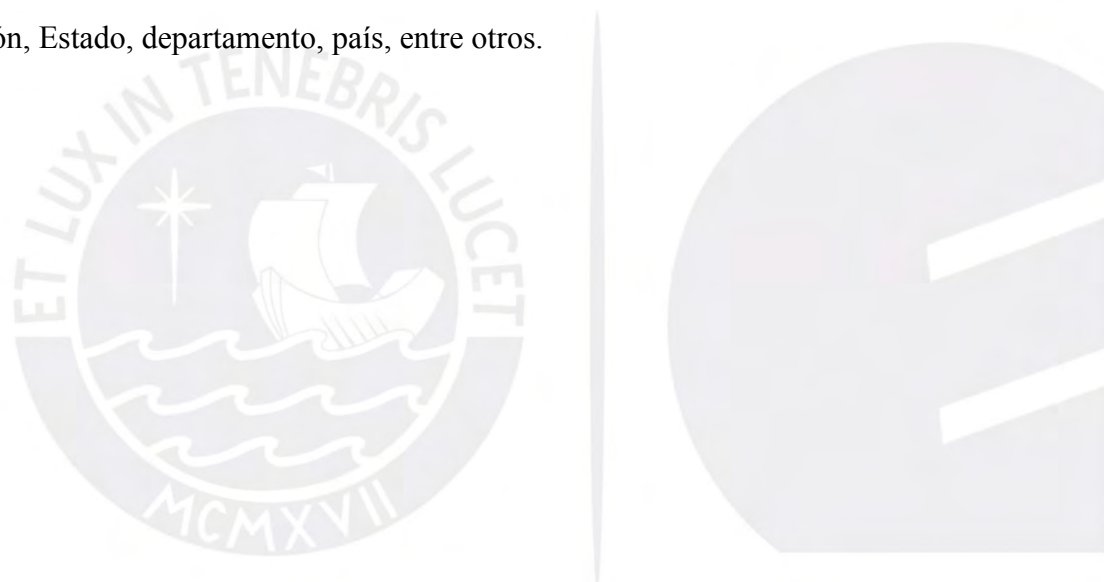
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de San Marcos

1.1. Situación General

La provincia de San Marcos es una de las 13 provincias que conforman el departamento de Cajamarca, ubicada en la zona norte del Perú, en América del Sur, sobre la cadena occidental de los andes, abarcando zonas de sierra y selva. Este departamento limita por el Norte con el vecino país de Ecuador, por el Sur con el departamento de La Libertad, por el Oeste con los departamentos de Piura y Lambayeque, y por el Este con el departamento de Amazonas (PeruTopTours, 2017) (ver Figura 1).



Figura 1. Mapa del departamento de Cajamarca.

Tomado de “Mapa del departamento de Cajamarca,” por PeruTopTours, 2017 (http://www.perutoptours.com/index06ca_mapa_departamento.html).

Fue creada el 29 de noviembre de 1915, denominada villa en sus inicios, siendo recién el 10 de diciembre de 1982 fecha en la cual adquiere el título de provincia. Tal como se muestra en la Figura 2, la provincia de San Marcos está conformada por siete distritos, los cuales son: (a) Chancay, (b) Eduardo Villanueva, (c) Gregorio Pita, (d) Ichocán, (e) José Manuel Quiroz, (f) José Sabogal, y (g) Pedro Gálvez (Municipalidad Provincial de San Marcos, 2017a).



Figura 2. Mapa físico político – provincia de San Marcos Región Cajamarca. Tomado de “Estructura Geográfica de San Marcos,” por la Municipalidad Provincial de San Marcos, 2017a (<http://www.munisanmarcos.gob.pe/index.php/san-marcos/estructura-geografica>).

San Marcos se ubica geográficamente en latitud de $-7,3356$ grados y una longitud de $-78,1681$ grados, con una humedad promedio de 57% y una presión atmosférica de 0.9998 atmósferas. Asimismo, esta provincia cuenta con altitudes que oscilan entre $1,500$ hasta los $4,156$ msnm, como se observa en la Tabla 1, por lo que se pueden apreciar tanto valles interandinos como zonas de puna y una gran variedad de microclimas, lo que hace de San Marcos una zona muy atractiva para los visitantes, lo cual ofrece una ventaja significativa en lo concerniente a Turismo (Distanciasentre.com, 2017).

Tabla 1.

Latitud, Longitud, Humedad, Presión y Altitud de la Provincia de San Marcos

Característica	Valor
Latitud	$-7,3356^{\circ}$
Longitud	$-78,1681^{\circ}$
Humedad Promedio	57%
Presión Atmosférica	0.9998 ATM
Altitud Mínima	$1\ 500$ msnm
Altitud promedio	$2\ 262.8$ msnm
Altitud máxima	$4\ 156$ msnm

Nota. Adaptado de “Provincia de San Marcos: latitud, longitud, humedad promedio y presión atmosférica,” por Distanciasentre.com, 2017 (<http://www.distanciasentre.com.pe/san-marcos-latitud-longitud-san-marcos-latitud-san-marcos-longitud/LatitudLongitudHistoria/14957.aspx?IsHistory=1&LocationID=14957>).

Con una extensión de 1' 362,32 kilómetros cuadrados, San Marcos representa el 4.09% del total de área del departamento de Cajamarca, siendo la cuarta provincia con la menor área lo que se traduce en poca superficie que podría ser destinada para la agricultura o ganadería, sin contar los yacimientos mineros que se encuentran ubicados dentro de la provincia lo cual también disminuye aún más el área disponible (Turismo, 2017) (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Área del Departamento de Cajamarca y sus Provincias

Provincia	Área km ²	%
Cajamarca	2,980.00	8.94
Cajabamba	1,808.00	5.43
Celendín	2,642.00	7.93
Chota	3,795.00	11.39
Contumazá	2,070.00	6.21
Cutervo	3,028.00	9.09
Hualgayoc	777.20	2.33
Jaén	5,233.00	15.71
San Ignacio	4,990.00	14.98
San Marcos	1,362.00	4.09
San Miguel	2,542.00	7.63
San Pablo	672.30	2.02
Santa Cruz	1,418.00	4.26
Total Cajamarca	33,317.54	100.00

Nota. Adaptado de “Turismo en Cajamarca,” por Turismo en Cajamarca, 2017 (<http://turismo.pe/ciudades/provincia/cajamarca.htm>).

Esta provincia se estima que consta de 54,486 habitantes según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] al 2017a. En la Tabla 3 se aprecia la población de cada provincia de la región Cajamarca, así como el porcentaje que representa cada una respecto al total de la población de la región. Se observa que San Marcos posee 3.56% de la población siendo la cuarta provincia con menor población de Cajamarca (INEI, 2017a). Asimismo, en la Tabla 4, se muestra la población de cada distrito de San Marcos así como el porcentaje que representa cada uno respecto al total de la población de la provincia. El distrito con mayor número de habitantes es el distrito de Pedro Gálvez y el de menor número es el distrito de Ichocán (INEI, 2017a).

Tabla 3.

Población de la Provincia de Cajamarca y sus Provincias

Provincia	Población	%
Cajamarca	388,140	25.37
Cajabamba	80,261	5.25
Celendín	95,652	6.25
Chota	164,714	10.77
Contumazá	31,912	2.09
Cutervo	140,633	9.19
Hualgayoc	102,328	6.69
Jaén	199,000	13.01
San Ignacio	148,364	9.70
San Marcos	54,486	3.56
San Miguel	55,745	3.64
San Pablo	23,298	1.52
Santa Cruz	45,222	2.96
Total Cajamarca	1,529,755	100.00

Nota. Adaptado de “Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dentro de los principales atractivos turísticos, se tiene el complejo turístico de Aguas Calientes (ver Figura 3), donde se encuentra aguas termales que poseen propiedades curativas, puesto que son capaces de aliviar diferentes enfermedades y son una alternativa idónea para relajarse. Asimismo cuenta con restaurantes turísticos y alojamiento para ofrecer al viajero un mejor servicio. Se tiene también el Puente Crisnejas, que se encuentra en la ruta que lleva a aguas calientes, siendo este un puente hecho de hierro y con una longitud de 70 metros de largo, ofreciendo al turista una vista imponente del paisaje, la ciudad de Pedro Gálvez, en donde se encuentra la Plaza de Armas de San Marcos, además de la catedral. En el mismo distrito se encuentra un puente colgante de 115 metros de largo llamado Rancho Grande, el cual permite la comunicación entre la provincia de San Marcos y la provincia de Catagón (Turismo, 2017).

Tabla 4.

Población de la Provincia de San Marcos y sus Distritos al 30 de Junio del 2015

Distrito	Población	%
Pedro Gálvez	21,345	39.18
Chancay	3,337	6.12
Eduardo Villanueva	2,292	4.21
Gregorio Pita	6,711	12.32
Ichocán	1,698	3.12
José Manuel Quiroz	3,988	7.32
José Sabogal	15,115	27.74
Total San Marcos	54,486	100.00

Nota. Adaptado de “Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).



Figura 3. Complejo turístico de Aguas Calientes, provincia de San Marcos. Tomado de “San Marcos: Granero del Norte,” por San Marcos Divertido y Atractivo, 2012 (<http://sanmarcosdivertidoyatractivoperu.blogspot.pe/>)

Según el INEI (2016a), los turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia de San Marcos y en general, los turistas que visitan Cajamarca representan el 0.86% del total de turistas que visitan el Perú (ver Tabla 5). Asimismo Cajamarca, respecto a los departamentos vecinos, a excepción de Lambayeque, es considerado uno de los favoritos en la zona norte por lo que se pretende sacar provecho a esta preferencia por parte del turista extranjero a fin de incrementar el número de visitantes extranjeros, lo que incluirá desarrollo de turismo así como toda aquella actividad relacionada a esta como la venta de artesanías, movilidad, hospedajes, comida, entre otros.

Tabla 5.

Visitantes Extranjeros a Museos y Centros Arqueológicos según Departamento

Departamento	2013	2014	2015
Total	808 150	780 804	1 009 326
Amazonas	7 056	7 749	7 993
Cajamarca	9 525	5 772	8 680
Cusco	273 933	258 315	465 245
La Libertad	72 088	69 097	71 835
Lambayeque	40 874	38 032	35 184
Lima	224 935	210 224	213 833
Piura	684	625	506
Puno	100 729	106 729	121 650
San Martín	78	37	43

Nota. Adaptado de “Visitantes extranjeros a museos y centros arqueológicos, según departamento, 2006 – 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a. Los valores son en miles de personas. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turism/>).

San Marcos es una provincia que se caracteriza por tener vocación agropecuaria, siendo la papa, el maíz amarillo, el trigo, la cebada, la avena, y muchos otros granos y legumbres más, los productos que puede ofrecer la provincia. La industria pecuaria sobresale por la producción de leche, como principal producto, y la carne de vacuno, como producto derivado, siendo este producido en menor medida a comparación de la producción de cuy y trucha. La comercialización de la leche y sus productos derivados han ido incrementando su importancia debido también al incremento en la producción y que también la demanda de leche se ha incrementado en el sector industrial.

Esta actividad puede ser considerada un mercado que se puede explotar más y más debido a que la tendencia es incrementar la demanda de lácteos, y pensando que se podría implementar estrategias para erradicar la desnutrición, se podría incluir programas para el uso de productos lácteos para dichos fines (Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina [ASOCAM], 2008) (ver Figura 4). Otras actividades económicas son la producción y comercialización de la Taya así como la crianza y venta de Trucha, actividad comercial que también es representativa en la provincia. Mencionar que el principal cliente de Trucha para el Perú es Europa, específicamente Alemania y Noruega, seguida de Norte América y Canadá (ASOCAM, 2008).



Figura 4. Productos agropecuarios de la provincia de San Marcos. Se muestra la Trucha, la Taya y productos derivados de la leche. Tomado de “Productos con Potencial Exportable Región Cajamarca,” por Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina [ASOCAM], 2008 (<http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>).

La minería, por su parte, se encuentra localizada en una parte considerable del territorio de San Marcos, encontrándose yacimientos de oro, plata y cobre, los cuales se encuentran concesionados. En la Figura 5 se muestran los yacimientos mineros ubicados en la región de Cajamarca. Se observa que la minera Yanacocha tiene zonas de influencia dentro de la provincia de San Marcos. A pesar de ocupar un área significativa, algunos sectores consideran a la minería como una actividad secundaria, pero con un gran impacto en el ecosistema, acuñándoles adjetivos como “contaminante” y “dañina para el ambiente” (Sistema de Información Ambiental Regional [SIAR], 2017).

Considerar la realidad sobre la población y su aporte a la economía en la provincia de San Marcos es de vital importancia al momento de elaborar las estrategias en el presente plan estratégico. La realidad de San Marcos se ve reflejada en las cifras extraídas de estudios hechos por el INEI, en la que se muestra la Población Económicamente Activa [PEA] entre el 2012 y el 2015 según el área de residencia y por cada departamento destacando aquellos que

rodean a Cajamarca para dar una idea de la situación de este departamento frente a sus vecinos (INEI, 2017b) (ver Tabla 6).

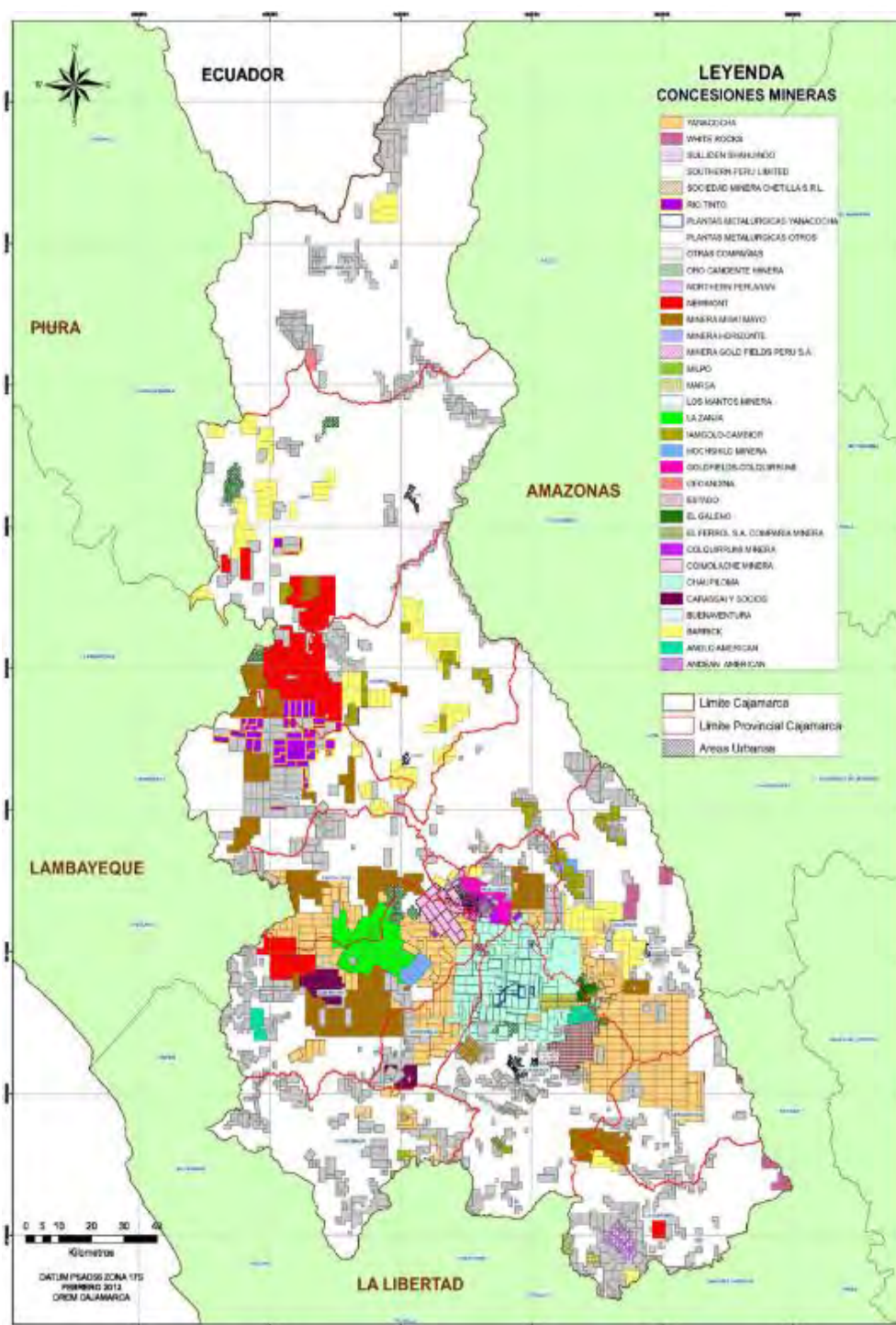


Figura 5. Concesiones mineras de la región de Cajamarca. Tomado de “Concesiones Mineras en la Región de Cajamarca,” por Sistema de Información Ambiental Regional [SIAR] de la Región de Cajamarca, 2017 (<http://siar.regioncajamarca.gob.pe/mapas/concesiones-mineras-region-cajamarca>).

Tabla 6.

Población Económicamente Activa (PEA), según Ámbito Geográfico

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015
Total	16 142.1	16 328.8	16 396.4	16 498.1
Área de residencia				
Urbana	12 116.9	12 353.4	12 436.4	12 583.8
Rural	4 025.3	3 975.4	3 960.0	3 914.3
Departamento				
Amazonas	225.5	230.1	227.4	229.7
Cajamarca	778.4	914.0	815.1	823.3
La Libertad	947.8	944.7	954.5	952.6
Lambayeque	636.2	647.6	630.6	635.7
Piura	989.3	917.6	920.7	913.1
San Martín	425.4	437.4	440.0	426.4

Nota. Adaptado de “Población Económicamente Activa, según ámbito geográfico, 2004 – 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b. Los valores están en miles de personas (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economically-active-population/>).

Se aprecia que Cajamarca, La Libertad y Piura tienen mayor número de personas económicamente activas en comparación con Amazonas, Lambayeque y San Martín. Estas cifras hacen pensar que la actividad económica de Cajamarca y sus departamentos están en ventaja competitiva frente a sus vecinos y que se podría aprovechar fomentando el comercio y la industria ya que se contaría con personas que darían dinamismos a los negocios y a la economía en general. Es rescatable ver el crecimiento que experimenta el departamento de La Libertad que se ha mantenido a un ritmo casi constante pues sería un buen aliado en lo que a comercio se refiere y ubicarlos como posibles compradores o clientes de los productos o servicios elaborados por los habitantes de San Marcos, y en general de Cajamarca.

1.2. Conclusiones

San Marcos posee recursos naturales que pueden ser usados con el fin de llamar la atención de la inversión pública y privada, brindando oportunidad a los empresarios locales o de los alrededores para que puedan desarrollar modelos de negocios sostenibles en el tiempo teniendo como eje principal y agente impulsor a la minería responsable y a la exportación de productos bandera como la trucha y el Taya. A la fecha la minería informal e ilegal tiene

bastante presencia en la provincia por lo que supone un reto para las autoridades erradicarlas o propiciar la formalización de estas. Partiendo de este punto, se espera desarrollar el mercado de la agricultura y ganadería, acompañado con el desarrollo y promoción del turismo brindando a los visitantes un buen trato, teniendo una cultura de seguridad y la práctica de valores y armonía sociales que darán una nueva y renovada imagen de San Marcos para el resto de provincias y regiones del Perú.

De todo lo mencionado anteriormente, se concluye que el desarrollo sostenible de las diversas actividades económicas de la provincia son las razones por las cuales se justifica el desarrollo de un plan estratégico para la provincia de San Marcos para los próximos 10 años, considerando a la ganadería, agricultura, biodiversidad, turismo y comercio como los pilares para sustentar un desarrollo sostenible.



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

2.1. Antecedentes

Actualmente la Municipalidad Provincial de San Marcos tiene como misión principal el dotar a la ciudadanía de los principales servicios públicos para brindar un mejor ambiente con la finalidad de satisfacer sus necesidades primordiales y a la vez fomentar el desarrollo y bienestar del pueblo. Esta propuesta se divide en temas de ambiente social, económico, ambiental e institucional. Teniendo como punto de partida la necesidad y la importancia de una visión a largo plazo, la visión actual no define un horizonte de tiempo por lo que no hay una necesidad de cumplimiento. Esta plantea la mejora de servicios como parte de la visión pero no acota cuáles serían las actividades que apoyarían esta iniciativa (Municipalidad Provincial de San Marcos, 2017b).

2.2. Visión

Para el 2027, San Marcos será la provincia con mayor crecimiento económico y sostenible de la zona norte del Perú, siendo un referente de las actividades derivadas de la ganadería, agricultura, transporte, turismo y comercio. Asimismo ofrecerá servicios y productos de calidad, mejorando la calidad de vida de la población al tener acceso a servicios de primer nivel como lo son la salud, la educación y la seguridad; siempre cuidando la relación que existe entre los pobladores y el medio ambiente.

2.3. Misión

La misión de la provincia de San Marcos, como órgano del Gobierno Local e institución pública, es la de representar y velar por los intereses de los habitantes de la provincia, de igual manera facilitar un ambiente adecuado para satisfacer las necesidades vitales de los vecinos como los son la salud, la vivienda, la educación y la seguridad. De igual manera, es la encargada de promover la inversión nacional e internacional respecto a actividades económicas tales como el turismo, la ganadería y la agricultura.

2.4. Valores

Al tener como misión el desarrollo sostenible en el tiempo de la provincia de San Marcos, los valores, los cuales han sido propuestos por todos aquellos que conforman esta organización, son:

1. Respeto de todos y hacia todo aquello que involucre la implementación de las estrategias del presente plan, como la gente, la cultura, etc.
2. Honradez de todos los participantes asegurando la rectitud y la justicia en todas sus actividades en busca del desarrollo.
3. Honestidad de los miembros de la organización de tal manera que su accionar sea verdadero, razonable y justo.
4. Humildad de tal manera que la organización se caracterice por ser modesta y que puede siempre mejorar.
5. Lealtad para con los pobladores de San Marcos, los cuales son el motor y motivo en la búsqueda del desarrollo sostenible.
6. Responsabilidad social al asumir las consecuencias de cada acción y decisión tomada referente a la sociedad por la cual se trabaja.
7. Responsabilidad medioambiental asegurando que se reconoce el cuidado del medio ambiente como una actividad fundamental del desarrollo.

2.5. Código de Ética

Teniendo como referencia la Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, el grupo de profesionales se compromete a seguir las siguientes directivas en cuanto a ética se refiere:

1. Mantener siempre relaciones constructivas con todos los integrantes del grupo de trabajo, de interés y en general con todas aquellas personas que participen directa o indirectamente con el proceso estratégico.

2. Rechazar tajantemente la corrupción en todo sentido y a todo nivel, pues se quiere ser un ejemplo a seguir para los demás equipos de trabajo en lo que a ética se refiere.
3. Ejercer con responsabilidad las funciones dentro del grupo de trabajo y a nivel externo con la organización pues se cree que la responsabilidad es un valor muy importante en todo equipo de trabajo.
4. Valorar y tratar con respecto a todas las organizaciones que brindarán apoyo reconociendo su esfuerzo y recalcando el rol importante que juegan en este nuevo proyecto.
5. Trabajar para el logro de una mejora continua y sostenible en el tiempo proveyendo estrategias de calidad y que sean realistas de acuerdo a la situación actual y futura de la organización.
6. Respetar y salvaguardar el ecosistema existente con la finalidad de lograr el equilibrio entre el bienestar de la organización así como del medio ambiente al cual pertenece.

2.6. Conclusiones

Con la definición de la visión, misión, valores y código de ética se pretende lograr el éxito de la organización, en este caso la municipalidad provincial de San Marcos, definiendo en primer lugar cuál es la aspiración de la presente junta directiva con la salvedad de conocer cuáles serán las acciones o actividades con las que se pretende alcanzar el estado deseado. De igual forma, establecer políticas de competitividad a nivel nacional cultivando a su vez la identidad de los pobladores para con la provincia conservando y promoviendo la difusión y permanencia de su cultura y folklore.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La República del Perú se encuentra ubicada en América del Sur, al Sur de Ecuador (1,529 km) y Colombia (1,506 km), al Oeste de Brasil (2,822 km), al Noroeste de Bolivia (1,047 km), al Norte de Chile (169 km) y al Este del Océano Pacífico (3,089 km). Tiene una superficie de 1'285,215 km², un dominio marítimo de 200 millas, presencia en la Antártida (Base Científica Machu Picchu en la Isla Rey Jorge) y una población de 31'911,000 habitantes a diciembre 2015 (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2017a) (ver Figura 6). El idioma oficial es el español, aunque también se consideran al quechua, aimara y lenguas aborígenes. Está compuesta por 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao, siendo su capital Lima (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2017).

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

El primer interés nacional está referido a la seguridad y defensa del Perú con relación a sus fronteras. La seguridad y defensa de las fronteras garantiza en gran medida el desarrollo y crecimiento económico sin poner en peligro la soberanía y la independencia respecto a los países vecinos. Como precedente último se tiene el fallo de la Corte de la Haya, en el 2014, en el que se expone la delimitación marítima entre Chile y Perú.

El segundo interés es la lucha contra el narcotráfico, terrorismo y toda aquella actividad relacionada a ella como la corrupción. El narcotráfico y terrorismos están presentes en la frontera con Colombia, Brasil y Bolivia. Por su parte, la corrupción está presente sobre todo en las entidades públicas y privadas, la cual se evidencia con el mal uso de los recursos de las provincias, la inseguridad ciudadana, inestabilidad política, entre otros.

El tercer interés es la estabilidad y crecimiento económico. El crecimiento económico del Perú en la última década ha permitido el incremento de la inversión extranjera, sobre todo en el sector minero, como por ejemplo con los países de Asia, que actualmente está en la mira

de la población y de personas que se benefician al oponerse a esta actividad. Este pequeño detalle estará muy presente en el desarrollo del plan estratégico.



Figura 6. Ubicación geográfica de la República del Perú.

Tomado de “Libro en Blanco, Capítulo II. Perú en el Mundo,” por Ministerio de Defensa [MINDEF], 2017a

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

El cuarto interés es la firma de Tratados de Libre Comercio con países y diferentes bloques económicos (Europa, EEUU, Asia) permitiendo mejorar la posición exportadora y mejorar la competitividad de cada uno de los productos a ofrecer. La exportación de las materias primas, y en un futuro, los productos terminados, serán las actividades económicas que sostendrán el desarrollo de la provincia.

El quinto interés es la consolidación de la marca Perú en el extranjero. El país en la última década ha tenido un importante impulso económico y social gracias a la apertura a nuevos mercados. Este impulso garantiza que los productos, servicios y turismo sean captados con una gran demanda, no solo local y nacional, sino internacional, promoviendo otras actividades como el turismo, el comercio, etc.

En la Tabla 7 se muestran los cinco intereses nacionales identificados para la República del Perú, siendo: (a) la seguridad y defensa nacional; (b) la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo y la corrupción; (c) la estabilidad y crecimiento económico; (d) los tratados de libre comercio; y (e) el lanzamiento de la Marca Perú.

Tabla 7.

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés Nacional	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1.- Seguridad y Defensa Nacional		Bolivia ** Chile ** Ecuador **		
2.- Lucha contra el narcotráfico, el terrorismo y la corrupción		Brasil * Bolivia * Colombia *	EEUU * Europa * Asia *	
3.- Estabilidad y crecimiento económico		Brasil ** Bolivia ** Colombia **	EEUU ** Europa ** Asia **	
4.- Tratados de Libre Comercio		Brasil * Bolivia * Colombia *	EEUU * Europa * Asia *	
5.- Lanzamiento de la Marca Perú			EEUU ** Europa ** Asia **	

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

3.1.2. Potencial nacional

D'Alessio (2015) indicó que los factores del potencial nacional son aquellos que engloban la fortaleza y debilidad de un país, y se analizan según siete dominios los cuales son: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; tecnológico y científico; (d) histórico, psicológico y sociológico; (e) organizacional y administrativo; y (f) militar.

Aspecto Demográfico. Según el INEI, la población del Perú ascendió a 31'488,625 de personas en el año 2016, con un crecimiento promedio anual de 398,666 desde 1993 (INEI, 2007a). En la Tabla 8 se aprecian las cifras concernientes a los diferentes censos realizados desde 1940 hasta el 2007, y se observó que se tiene una tasa de incremento promedio anual de 2.16% entre cada censo y un 1.6% entre el censo del 2005 al 2007.

Tabla 8.

Población Total, Censada y Omitida del Perú entre 1940 y 2007

Año	Total	Población	
		Censada	Omitida
1940	7'023,111	6'207,967	815,144
1961	10'420,357	9'906,746	513,611
1972	14'121,564	13'538,208	583,356
1981	17'762,231	17'005,210	757,021
1993	22'639,443	22'048,356	591,087
2005	27'219,264	26'152,265	1'066,999
2007	28'220,764	27'412,157	808,607

Nota. Adaptado de "Población y Vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

De igual forma, los indicadores demográficos presentados en la Tabla 9 muestran que el total de muertos anuales asciende casi al 29% de los nacimientos anuales, asimismo el crecimiento natural anual y el crecimiento total anual representan alrededor del 72% y 58% respectivamente (INEI, 2017a). De todos los departamentos del Perú, Lima es el que aporta mayor número de nacimientos así como de muertes para las estadísticas al tener mayor densidad demográfica, al ser la capital del país. En los demás departamentos el aporte a las estadísticas varía de acuerdo a la pobreza o situación rural de sus pobladores y de la facilidad de acceso a servicios de calidad en cuanto a alimentación, seguridad, y salud se refiere.

Tabla 9.

Indicadores Demográficos, por Departamento, 2010-2015

Departamentos	Fecundidad Nacimientos anuales	Mortalidad Muertes Anuales	Crecimiento Natural Crecimiento Anual	Crecimiento Total Crecimiento Anual
Amazonas	9,367	2,529	6,838	1,918
Áncash	22,861	6,900	15,961	6,606
Apurímac	10,611	3,061	7,550	2,520
Arequipa	21,113	6,930	14,183	13,769
Ayacucho	16,069	4,120	11,949	7,699
Cajamarca	32,116	8,164	23,952	6,137
Callao	15,624	4,795	10,829	13,770
Cusco	26,139	8,917	17,222	8,436
Huancavelica	14,067	2,828	11,239	4,000
Huánuco	19,599	5,013	14,586	6,803
Ica	13,713	3,825	9,888	8,000
Junín	29,559	8,186	21,373	9,903
La Libertad	34,827	9,456	25,371	22,593
Lambayeque	22,326	6,485	15,841	10,608
Lima	160,431	48,600	111,831	144,307
Loreto	23,718	4,974	18,744	11,295
Madre de Dios	2,640	569	2,071	3,226
Moquegua	2,733	966	1,767	1,867
Pasco	6,538	1,654	4,884	2,283
Piura	38,276	9,683	28,593	15,022
Puno	30,477	9,705	20,772	12,671
San Martín	16,775	4,437	12,338	11,583
Tacna	5,754	1,686	4,068	4,357
Tumbes	4,102	1,079	3,023	3,242
Ucayali	9,371	2,727	6,644	6,104
TOTAL	588,806	167,289	421,517	338.717

Nota. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Aspecto Geográfico. Según el MINDEF, el Perú se encuentra ubicado en el hemisferio sur, en la parte media de América del Sur y posee 7,073 km de fronteras con los países de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador. Su superficie es de 1’285,215 km², con una línea costera de 3,080 km y un dominio marítimo de 200 millas a lo largo de la costa. El Perú presenta gran diversidad de climas y geografía. En el año de 1941 el Instituto Panamericano de Geografía e Historia dividió al Perú en ocho regiones las cuales son: (a) Chala, (b) Yunga, (c) Quechua, (d) Suni, (e) Puna, (f) Janca, (g) Rupa rupa, y (h) Omagua.

Asimismo, estas ocho regiones se pueden representar por tres grandes regiones geográficas claramente diferenciadas entre sí, las cuales son: (a) Costa, (b) Sierra, y (c) Selva. Las características de cada una están definidas por la geografía de su territorio, el clima que posee y la hidrología con la que cuenta. La altura sobre el nivel del mar, así como la flora y fauna que se encuentran en cada una de estas regiones geográficas, y gracias a su variedad, el Perú es poseedor de una gran diversidad de recursos naturales (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2017a). En la Tabla 10 se aprecia las tres regiones geográficas que tiene el Perú, así como la superficie de cada una y el porcentaje relativo respecto a la totalidad del territorio peruano.

Tabla 10.

Superficie de Territorio: Costa, Sierra y Selva del Perú

Región Geográfica	Superficie (En km ²)	Porcentaje (% del Total)
Costa	136,233	11
Sierra	391,9917	30
Selva	756,991	59
Total	1'285,215	100

Nota. Adaptado de “Libro en Blanco, Capítulo II. Perú en el Mundo,” por Ministerio de Defensa [MINDEF], 2017a (https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf).

La Cooperación Económica Asia-Pacífico (Asia-Pacific Economic Cooperation [APEC]) 2016 mencionó que la costa del Perú se identifica por ser una franja cercana al océano y de zonas tanto áridas como de fértiles valles, siendo estos irrigados por los ríos que descienden de los andes y que finalmente desembocan en el mar. Al estar próxima al mar, esta región se caracteriza por una alta humedad. Al tener frontera con Ecuador por el norte, la zona norte de la franja costera tiene temperaturas mucho más cálidas, bordeando los 30°C, que la zona sur y centro las cuales son menos templadas por lo que la nubosidad y precipitaciones poco frecuentes se dan entre los meses de noviembre y diciembre (APEC2016, 2017).

En la sierra la geografía es montañosa, en donde la Cordillera de los Andes es visiblemente la que domina esta región otorgándoles diferentes niveles de altitud a lo largo y

ancho de esta franja central del país. Respecto al clima, la sierra tiene dos marcadas estaciones, verano con días con bastante sol y noches frías con escasas lluvias, y el invierno con abundantes precipitaciones y días fríos. Durante el año se pueden percibir temperaturas que oscilan entre los 24°C en los días más calurosos, hasta los -3°C en las noches más frías dependiente de la altitud (APEC2016, 2017).

La selva, por su parte, está más alejada del mar y colindante con Brasil, siendo su extensión mayormente cubierta por vegetación destacándose por ser parte de la cuenca del río Amazonas, y es considerada la región con más territorio del Perú (APEC2016, 2017).

También posee dos estaciones bien marcadas siendo entre noviembre y marzo la época del año con abundantes precipitaciones, y entre abril y octubre en donde las precipitaciones y el caudal de los ríos disminuyen. Al igual que la costa, la selva presenta humedad muy alta y conjuntamente con el calor, se presenta cierta sensación de sofocación en este territorio (APEC2016, 2017).

Aspecto Económico. El Producto Bruto Interno [PBI] del Perú en el cuarto trimestre del 2016, según el INEI, ha registrado un incremento de 3.0%, siendo la recuperación mundial el principal factor de esta cifra. De igual manera, el crecimiento del PBI se debe a la evolución de las actividades extractivas las cuales fueron de 8.8%, entre las que se destacan la pesca y la extracción de metales, gas y petróleo; de igual manera, el aumento de los servicios como telecomunicaciones, el agua, la electricidad, transportes entre otros dieron el impulso necesario para el crecimiento del PBI. Caso contrario ocurrió con las actividades de transformación que disminuyó en -1.7% debido principalmente a la caída de la inversión en la construcción a pesar que se experimentó un alza en lo concerniente a la manufactura y su desarrollo como mercado en el país (INEI, 2016b).

En la Tabla 11 y la Figura 7 se presentan los datos extraídos del INEI en donde muestran los valores del PBI entre los años 2014 y 2016 con sus respectivos detalles de

composición, siendo lo más interesante la estabilidad a la que tiende a ser el PBI en los últimos años, así como la demanda interna en el mismo periodo de tiempo.

Tabla 11.

Comportamiento de la Economía Peruana

Oferta y Demanda Global	2015/2014					2016/2015				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	2.0	3.2	3.2	4.6	3.3	4.3	3.7	4.5	3.0	3.9
Extractivas	3.5	6.9	8.0	11.9	7.6	11.5	12.6	12.9	8.8	11.5
Transformativas	-5.2	-2.4	-4.1	-0.6	-3.0	-1.4	-5.3	0.1	-1.7	-2.1
Servicios	4.9	4.9	4.8	5.0	4.9	4.7	4.2	3.6	3.0	3.9
Importaciones	-1.4	-2.4	0.6	-0.2	-0.8	-0.3	-2.9	1.8	2.3	0.3
Oferta y Demanda Global	1.2	1.9	2.6	3.6	2.4	3.4	2.3	3.9	2.9	3.1
Demanda Interna	2.1	2.6	2.9	2.5	3.0	3.0	-0.6	0.6	0.5	0.9
Consumo Final Privado	3.0	3.4	3.6	3.6	3.4	3.8	2.9	4.1	3.1	3.5
Consumo de Gobierno	3.2	7.0	5.1	7.5	5.8	12.8	9.7	2.3	-3.1	4.9
Formación Bruta de Capital	-0.4	-0.6	0.3	-2.4	-0.8	-2.9	-12.7	-8.7	-3.8	-7.1
Formación Bruta de Capital Fijo	-7.1	-8.7	-6.4	-3.6	-6.4	-2.3	-3.7	-4.3	-6.1	-4.2
Público	-21.9	2.1	-9.7	4.7	-5.7	30.3	3.9	2.2	-14.6	3.1
Privado	-3.1	-11.9	-5.4	-6.0	-6.6	9.3	-6.3	-6.1	-3.5	-6.3
Exportaciones	-2.4	-1.2	1.4	8.3	1.6	5.0	15.8	18.1	12.3	12.9

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016,” por el Instituto de Estadística e Informática [INEI] 2016b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF).

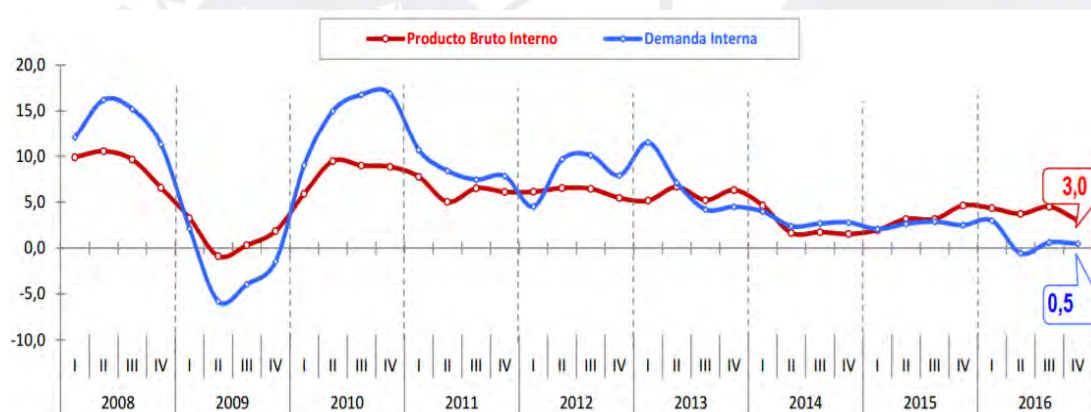


Figura 7. Producto Bruto Interno y demanda interna del Perú.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016,” por el Instituto de Estadística e Informática [INEI] 2016b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF).

Un aspecto importante como parte del análisis económico es el Riesgo País, siendo indicador de qué tan capaz es el país para afrontar las deudas externas que posee. En otros términos, el riesgo país brinda la información acerca de qué tan probable es que un país emergente pueda no cumplir con su deuda externa, siendo esta en forma de capital o de intereses. A mayor índice de Riesgo País, mayores las posibilidades de no cumplir con sus

obligaciones (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017). En tal sentido, el Perú al 10 de agosto del 2017 presentó un riesgo país de 136, siendo un valor bajo a comparación de Brasil (281), Argentina (453) y Colombia (211). Chile (124) por su parte tiene menor riesgo país que Perú situándolo en una posición de ventaja frente a Latinoamérica (Banco de la Nación, 2017).

Aspecto Tecnológico-Científico. Las actividades de Investigación y Desarrollo en el Perú se realizan a través de las universidades, como también en los centros de investigación que pertenecen al Estado. El dominio tecnológico y científico en el Perú es una debilidad. En los últimos años, las actividades de ciencia y tecnología se han mantenido invariantes y con poco interés, esto debido a la falta de políticas que alienten este tipo de investigaciones, por lo que se observa una postergación de la modernidad social, económica y cultural en el país. El Reporte Global de Competitividad 2016-2017 situó al Perú en el lugar 119 en el pilar de la investigación y desarrollo (World Economic Forum [WEF], 2017).

Según el Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016 realizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación Tecnológica [CONCYTEC] (2016) en convenio con el INEI, el Perú solo invierte el 0.08% del PBI en investigación y desarrollo, cifra que está muy por debajo de la inversión de países como Colombia (0.25%), Chile (0.38%) y México (0.54%) (Ver Figura 8). Asimismo señaló que de cada 5,000 personas de la PEA, existe un solo investigador. En cuanto a los grados académicos de las personas que se dedican a la investigación, el 31.8% de ellos tienen el grado académico de doctor, el 34.3% tienen el grado de magister, y 26% tienen título profesional. El censo revela también que la mayoría del gasto del presupuesto destinado a la investigación es realizado en Lima y Callao.

Aspecto Histórico, Psicológico y Social. Perú es poseedor de una gran riqueza histórica ancestral, cuna de la cultura incaica y posteriormente centro del Virreinato. Esta riqueza se ve manifestada en el arte popular, ligada normalmente a la tradición familiar; la

música y danza, practicadas por los hombres y mujeres del antiguo Perú hasta hoy; las fiestas tradicionales, que son las manifestaciones de cultura popular; la gastronomía, siendo el Perú cuna del buen comer; y las lenguas, que en la actualidad ascienden a 60 lenguas, sin contar las desaparecidas por el transcurrir de los años (Ministerio de Cultura, 2017).

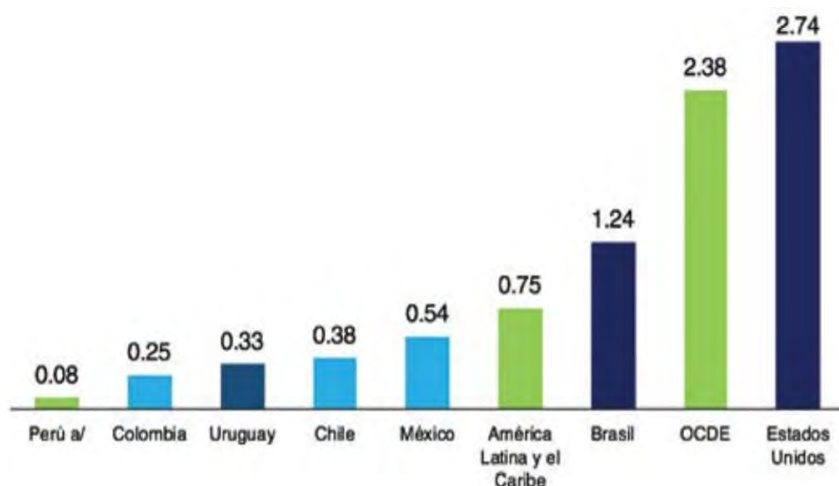


Figura 8. Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PBI.

Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación Tecnológica [CONCYTEC] en convenio con el Instituto de Estadística e Informática [INEI], 2016 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

El Perú al ser pluricultural, la variedad de culturas entre los pobladores obliga a pensar que existe más de un idioma o lenguaje utilizado en diferentes partes del país. Entre las lenguas identificadas y reconocidas por el Ministerio de Educación, sin contar el castellano, son en total 47 lenguas, a parte de las 43 lenguas identificadas de la amazonia, de las cuales las más significativas se muestran en la Tabla 12 (Ministerio de Educación, 2017).

En lo que respecta a la cultura, el peruano tiene a ser más machista en varios aspectos, notándose más en el sector laboral en la que los puestos de jefatura eran normalmente ocupados por hombres. Si bien es cierto esta conducta es traída de muchos años antes, la tendencia es que las barreras y diferencias entre varones y mujeres sean cada vez menores con la finalidad de promover un ambiente de igualdad. Según el portal del diario Perú 21, el

74% de personas entrevistadas considera que la sociedad peruana es machista, mientras que el 21% piensa que es igualitaria. Este comportamiento es atribuible a que desde muy temprana edad, y en los hogares mismos, se desarrolla esta predisposición a pensar que los hombres valen más que las mujeres, hecho que es de vital importancia al momento de inculcar valores de respeto y una cultura igualitaria (“El 74% considera que el Perú,” 2016)

Tabla 12.

Lenguas Originarias del Perú

Lengua	Detalle
Quechua	Huánuco, Jauja, Yauyos, Cajamarca, Ayacucho, Puno, Cusco
Yime	Loreto, Ucayali, Cusco, Madre de Dios,
Yaminahua	Ucayali
Tikuna	Loreto y cuencas de los ríos Amazonas, Mayoruna y Yaguas
Murui-Muinai	Ramón Castilla, Loreto
Ashaninka	Junín, Cusco, Lima, Ayacucho, Apurímac, Pasco, Ucayali Huánuco
Madija	Cuenca del río Carunja, Ucayali
Kukama Kukamiria	Población Kukama-Kukamiria
Sharanahua	Alto Purús, Ucayali
Matsés	Cuenca del río Gálvez y Yaquirana, Loreto

Nota. Adaptado de “Lenguas originarias del Perú” por el Ministerio de Educación [MINEDU], 2017 (<https://www.minedu.gob.pe/campanias/lenguas-originarias-del-peru.php>).

Aspecto Organizacional Administrativo. Según la Constitución Política del Perú de 1993, “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana” (Congreso de la República del Perú, 2017a, p. 12). Asimismo, el Perú se compone de tres poderes que lo dirigen, siendo estos: (a) el poder legislativo, (b) el poder ejecutivo, y (c) el poder judicial (ver Figura 9). El primero está conformado por 130 congresistas quienes elaboran y aprueban las Leyes en el Perú. El segundo poder está representado por el Presidente de la República, y el último poder se encarga de administrar la justicia en el país. Los poderes mencionados son netamente centralistas, se organizan desde la ciudad de Lima, lo que trae como consecuencia el poco desarrollo y fomento de la igualdad en las demás regiones, lo que limita el potencial nacional (Congreso de la República del Perú, 2017a).

En la actualidad existen serios problemas en lo que a organización se refiere, pues la Contraloría General de la República, órgano encargado de supervisar y vigilar, se encuentra evidenciando deficiencia en su gestión, esto a causa de los procesos judiciales a los ex presidentes y autoridades públicas por presuntos enriquecimientos ilícitos y corrupción. Hace poco, el ex presidente Ollanta Humala y su esposa Nadine Heredia están siendo procesados por haber recibido dinero sin justificación de la República Bolivariana de Venezuela, así como de estar implicados en el caso Lava Jato (“El caso contra Ollanta Humala,” 2017). De igual manera entidades públicas de gobiernos anteriores y a todo nivel vienen siendo investigados durante y luego de su gestión. Los vínculos con el narcotráfico y la corrupción hacen que la confianza y la credibilidad de estos funcionarios públicos bajen poco a poco, dejando al final un aire de insatisfacción y de desconfianza en la población.

Aspecto Militar. La República del Perú, según el Ministerio de Defensa, cuenta con cuatro organizaciones las cuales se encargan del planeamiento de la defensa nacional en tiempos de paz y de guerra. En la Figura 10 se detalla el organigrama del Ministerio de Defensa, organismo representativo de las fuerzas Armadas, que ejerce la política del Estado para la defensa integral del país. Este ministerio está conformado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú (Ministerio de Defensa, 2017b).

Según el ranking de Global Firepower [GFP], el Perú está ubicado en el puesto 39 de 133 países evaluados, en donde se destaca los \$ 2,560 millones de dólares destinados al presupuesto de defensa, siendo esta cifra menor a los países vecinos tales como Argentina, Brasil y Chile (GFP, 2017). Sin duda esta suma no guarda relación con los intereses nacionales, en los que se menciona la Seguridad y Defensa Nacional. Tampoco guarda relación con la lucha contra el narcotráfico, presente también en las fronteras.

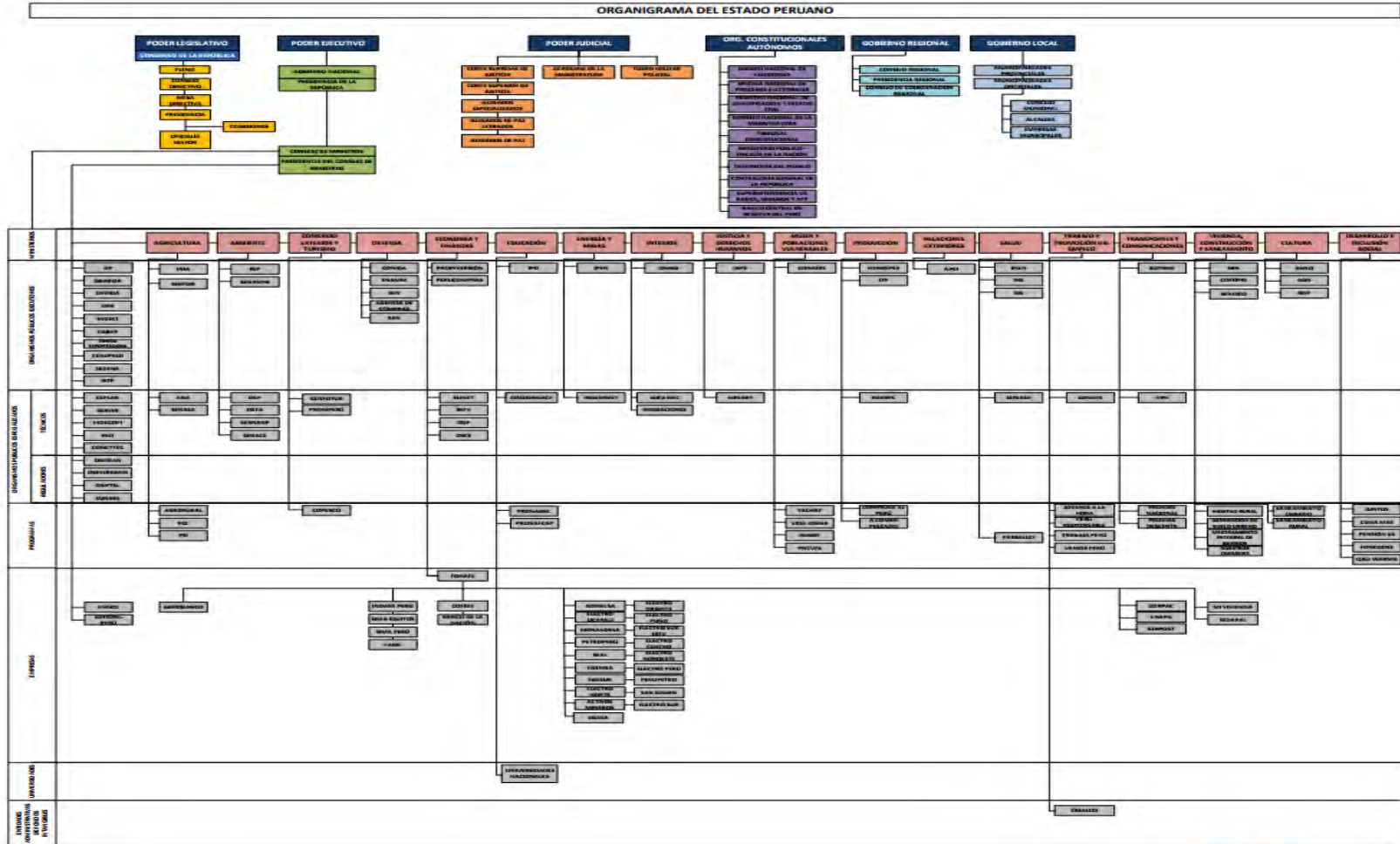


Figura 9. Organigrama del Estado Peruano. Tomado de "Organigrama del Estado Peruano," por el Congreso de la República del Perú, 2017b ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)).

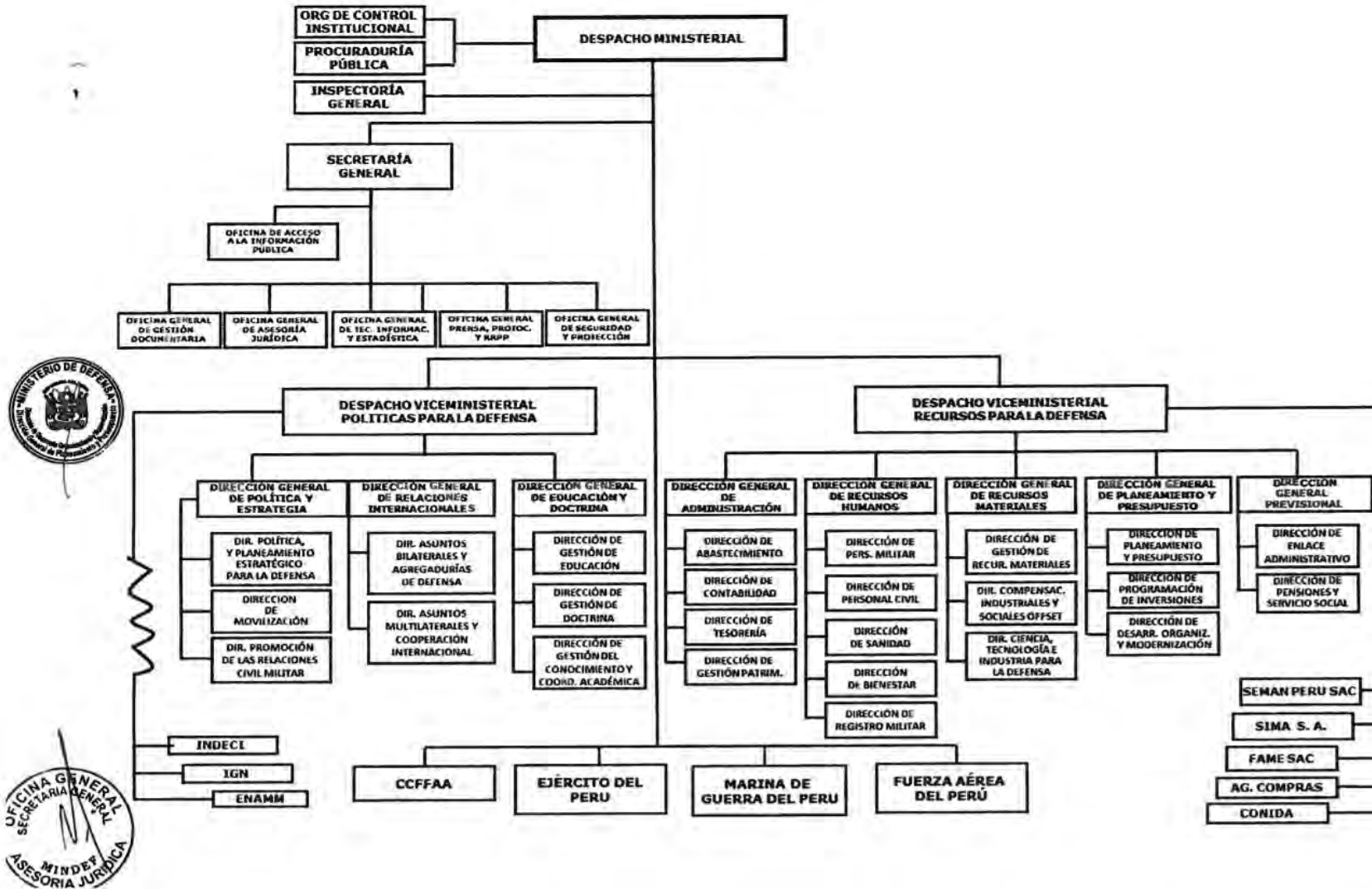


Figura 10. Organigrama del Ministerio de Defensa de la República del Perú. Tomado de “Organigrama del Ministerio de Defensa de la República del Perú,” por Ministerio de Defensa [MINDEF], 2017b (https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Organigrama_MINDEF.pdf).

3.1.3. Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, y se dividen en: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. El Perú tiene actualmente más de 20 tratados de libre comercio, según la SUNAT, con los demás países del globo siendo los más importantes el Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos, el Tratado de Libre Comercio con Canadá, el Acuerdo de Libre Comercio con Singapur, el Tratado de Libre Comercio con China, el Acuerdo de Libre Comercio con Corea del Sur, el Tratado de Libre Comercio con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio [AELC], el Protocolo con el Reino de Tailandia, el Acuerdo de Integración Comercial con México, la Asociación Económica con Japón, el Tratado de Libre Comercio con Panamá, el Acuerdo Comercial con Colombia, y La Unión Europea y sus Estados Miembros, el Tratado de Libre Comercio con la República de Costa Rica y por último el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (SUNAT, 2017).

En la Tabla 13 se resumen los Acuerdos Comerciales del Perú y su estado a la fecha. Asimismo, el Perú como país exportador, es influenciado por aquellos países con los que tiene mayor volumen de exportación, es decir China, Estados Unidos, Japón, España y Brasil (ver Figura 11).

Actualmente las exportaciones a China llega a los 95.6% en productos tradicionales como los pesqueros, agrícolas, mineros, petróleo y gas. Los productos no tradicionales como agropecuario, textil, químico, minería no metálica, entre otros equivalen al 4.1%. Se observa también que Estados Unidos y España consumen más los productos no tradicionales a diferencia de China y Japón (INEI, 2017c).

Tabla 13.

Acuerdos Comerciales del Perú

	En Vigencia	Próximamente	En Negociación
Organización Mundial de Comercio	EFTA	Guatemala	Programa DOHA
Comunidad Andina	Corea del Sur	Alianza del Pacífico	TISA
MERCOSUR	Tailandia	Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP)	El Salvador
Cuba	Japón	Brasil	Turquía
APEC	Panamá		India
Chile México	Unión Europea		
Estados Unidos	Costa Rica		
Canadá	Venezuela		
Singapur	Alianza del Pacífico		
China	Honduras		

Nota. Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017 (http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27).

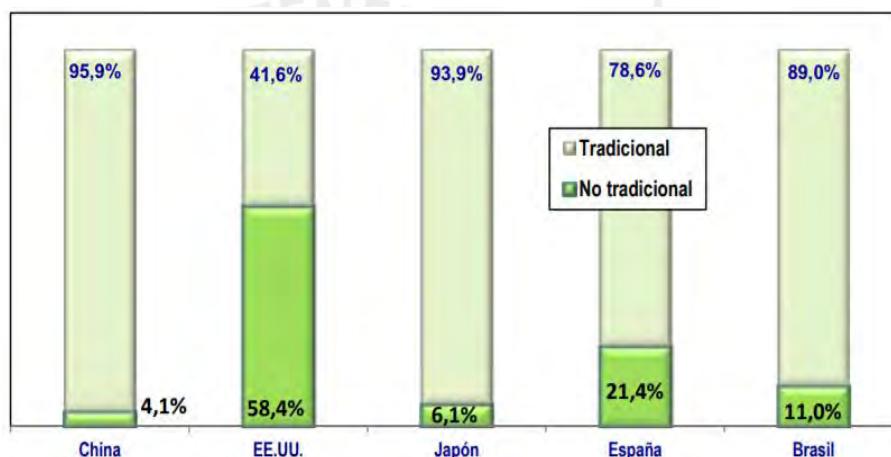


Figura 11. Exportación real según país de destino y tipo de producto: Mayo 2017. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones, Mayo 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf)

Lazos pasados y presentes. El Perú colinda con Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador, por lo que las diferencias y similitudes a lo largo de la historia han fortalecido y/o debilitado la relación que se tiene con cada uno de estos países (ver Figura 12). América Economía destacó que el Perú tiene bien claro el fortalecimiento de las relaciones. Por ejemplo con el vecino país de Chile, a pesar de las diferencias que se tuvo, llámese la guerra del pacífico, y el reciente fallo de La Haya respecto a los límites marinos, no desvía la

mirada del ministerio de relaciones exteriores en busca de mejorar sus relaciones. Lo mismo se vive con Ecuador, con el cual también se tuvo enfrentamientos en relación a los límites de cada país (“Perú potencia relaciones con países,” 2014). La relación con Colombia y Brasil viene dado por el tema del narcotráfico por los límites entre estos países lo que acrecienta la necesidad de prestarle más atención a programas y estrategias para integrar mucho más a las fronteras en busca de resolver conflictos (“Relaciones con países vecinos,” 2017).



Figura 12. Mapa del Perú.

Tomado de “Mapa del Perú,” por Go2Peru, 2017 (http://www.go2peru.com/spa/mapas_peru.htm).

Contrabalance de intereses. En la Figura 13 se aprecia al Perú y todos los países con los que se tiene relaciones comerciales, así como el estado de las mismas. Según el portal Ernst & Young Global Limited, el Perú, al tener diversidad geográfica frente a los demás países de América del Sur, tiene ventajas en lo que se refiere a recursos hídricos a comparación de Chile y Ecuador por lo que se podría pensar en negociaciones en base a la venta de energía hidroeléctrica a estos países frente a la gran demanda de energía necesaria

para el sector minero por ejemplo, pero considerando que vender energía para el sector minero a Chile, país que es líder en la exportación de cobre, podría tomarse como contradictorio (“País exportador de energía eléctrica,” 2017). De igual manera, la participación en acuerdos de integración eléctrica con Brasil y una posible extensión a Bolivia y Ecuador son casi una realidad a corto plazo. Según el portal RPP, el Perú tendría más estudios realizados para exportación de Electricidad al vecino país de Ecuador, por lo que se podría venderles electricidad en el 2019. Respecto a Chile, Brasil y Bolivia, la venta de electricidad se daría entre el 2020 y 2021, según el viceministro de energía Raúl Pérez Reyes (“Perú podría exportar energía,” 2016).

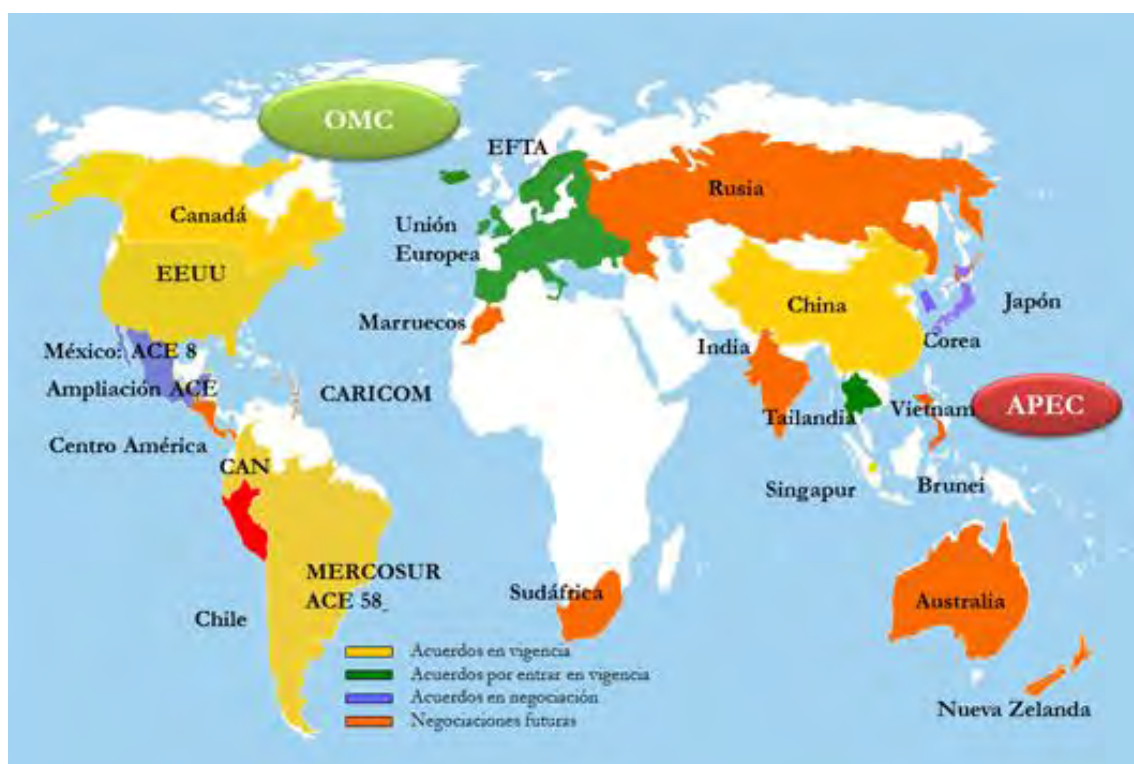


Figura 13. Acuerdos comerciales internacionales del Perú.

Tomado de “Acuerdos Comerciales Internacionales del Perú,” por Web Activa Pro Autoempleo [WAPA-PERU], 2017

(http://wapaperu.mpdl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=207&Itemid=).

Conservación de los enemigos. Entre los países no existe amistad ni odio, por lo que las buenas y malas relaciones entre ellos simplemente depende de la actualidad y de los intereses o coyuntura en la que están inmersos. El diario El Comercio hace referencia a este

hecho referente a Perú y Chile, que se vieron enfrentados bélicamente al igual que Perú y Ecuador. Estas rencillas pasadas no definen el futuro de las relaciones que se tienen hoy en día. Estos dos países tienen intereses de mejorar su economía y fortalecer las relaciones comerciales con el mayor beneficio posible. La estrategia de Ganar-Ganar hace que los enemigos del Perú simplemente queden como hechos históricos (“Perú y Chile no son países antagónicos,” 2009). Otros enemigos se van haciendo notorios con los mismos tratados, por ejemplo Bolivia no está de acuerdo con la Alianza del Pacífico [AdP] por lo que puede pensarse que este país ponga trabas al momento de considerar algún tratado exclusivo con este. Este mismo escenario se presenta con Brasil puesto que claramente no le conviene la AdP (“Los enemigos de la Alianza,” 2014).

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de San Marcos

La provincia de San Marcos, al estar ubicada en la zona norte del Perú, en la cadena occidental de los andes, abarcando zonas de sierra y selva, está de cierta manera alejada de los países que rodean al Perú por lo que una amenaza directa por parte de ellos no es significativa tanto como la influencia de terceras partes en los tratados como en los lazos, pasados y presentes, y con la conservación de enemigos que pudiesen afectar las relaciones y actividades económicas. De igual manera el contrabalance de intereses no es representativo por optar en primer lugar por el comercio entre provincias vecinas, es decir, comercio interno; todo esto relacionado a los principios cardinales nacionales del Perú.

En lo referente al potencial nacional y su impacto sobre la provincia de San Marcos, la demografía, la densidad poblacional y la distribución de la población en sitios urbanos y rurales hace que sea difícil la integración de estos hacia la economía, a su vez, se vea atenuada por la distancia entre los caseríos, el tamaño del territorio y la diversidad geográfica. El aspecto económico como la participación de la provincia dentro del cálculo del PBI es muy bajo o casi nulo por lo que el apoyo de la minería responsable podría acrecentar su

participación en la económica del Perú. La cultura e historia podría ser también considerada dentro de los planes de negocio y estrategias de mercado para apelar a una nueva opción en lo que a organización y administración del gobierno se refiere, es decir, optar por la descentralización del poder.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del Perú está conformado por las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y auxiliares y finalmente por la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (Porter, 2009).

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Porter (2009), los factores de producción son los que hacen que una nación sea competitiva, por lo que crea sus factores de producción en los cuales cuenta con una ventaja, entre los más importantes se tiene: recursos humanos, recursos físicos, recursos del conocimiento, recursos de capital, infraestructura, etc.

El Perú posee una gran biodiversidad de flora y fauna, que pueden convertirse en gran fuente de crecimiento y desarrollo, al poder ser utilizados para la creación y elaboración de diversos productos. Esta diversidad existe gracias a sus casi 96 zonas ecológicas, agrupadas en ocho grandes regiones naturales destacando la diferencia entre la flora y fauna que se encuentra en la franja costera, en la sierra y en la selva. Esta diversidad también se presenta gracias a las condiciones físicas y la diversidad de microclimas entre todo el territorio nacional, mencionando también las corrientes submarinas y el anticiclón. Cabe resaltar que muchas de las especies que conforman la flora y fauna dentro del territorio nacional se encuentran protegidas para evitar su extinción debido a la depredación indiscriminada por parte de personas locales como extranjeras (iPerú, 2017).

En lo que respecta a los recursos naturales que presenta el Perú, sin duda alguna la variedad de metales para su extracción, así como el gas, el petróleo y la capacidad de satisfacer

su necesidad de energía eléctrica gracias a lo accidentado de su territorio hace posible que el Perú pueda sostener su demanda y aprovechar el excedente para su exportación. El Perú es uno de los pocos países beneficiado por innumerables recursos naturales tales como yacimientos de minerales metálicos y no metálicos a lo largo y ancho del territorio; existencia de pozos de petróleo, gas y producción de etanol; recursos forestales para su explotación en la industria del papel; recursos hídricos para ser aprovechados en la generación de electricidad; recursos ictiológicos, tanto en el mar, en los ríos como en los lagos al interior del país; y por último los recursos genéticos y la biodiversidad con la que cuenta el país (“Desarrollo y recursos naturales en el Perú,” 2013).

El Perú ocupó el puesto siete en el Ranking de Capital Humano dentro de América Latina y el Caribe, y 61 a nivel Global, con un puntaje de 68.13 por debajo de Chile y Argentina (ver Tabla 14). Entre los motivos por el cual el Perú está situado más abajo que los demás países es principalmente a la permanencia de trabajo infantil en zonas pobres del territorio y a la escases de educación por lo que el trabajo calificado y especializado se da principalmente por las zonas pobladas con cierto poder económico y acceso a la educación de calidad (“Perú ocupó puesto,” 2015).

El Perú ha dejado de invertir en la infraestructura debido a que la economía también sufrió entre 2011 y 2015, reduciendo la inversión en infraestructura de agua y desagüe, electricidad, transporte y tecnología, sin olvidar la inversión en infraestructura de salud y seguridad. Con la inversión en infraestructura daría al Perú un impulso en la productividad y competitividad frente a los demás países de América en un primer momento, y en el mundo una vez consolidada dicha inversión sostenible en el tiempo (“Infraestructura en el Perú,” 2016). De igual manera la infraestructura para el comercio tal como los puertos y terminales marítimos, así como los aeropuertos y terminales terrestres hacen que sea posible fomentar el comercio como tal, brindando al país herramientas para su desarrollo y poder atraer así la

inversión extranjera. En la Figura 14 se presentan la diferencias entre los sectores prioritarios para las zonas urbanas y las rurales, notando una gran diferencia entre estas lo que lleva a pensar que la zona urbana es la que tiene mayor atención para el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura en general.

Tabla 14.

Índice del Capital Humano América Latina y Caribe

País	Puntaje	Puesto
Chile	71,80	45
Uruguay	71,18	47
Panamá	71,01	48
Argentina	71,01	49
Costa Rica	69,75	53
México	68,50	58
Perú	68,13	61
Colombia	67,63	62
Trinidad y Tobago	67,10	67
El Salvador	66,89	70
Bolivia	66,46	73
Jamaica	65,95	74
Paraguay	65,68	75
Barbados	65,09	77
Brasil	64,60	78
Guyana	64,17	79
República Dominicana	62,79	81
Guatemala	61,34	86
Venezuela	30,65	90
Nicaragua	60,65	91
Honduras	58,93	96

Nota. Adaptado de "The Human Capital Report," por el Foro Económico Mundial [WEF], 2015 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf).

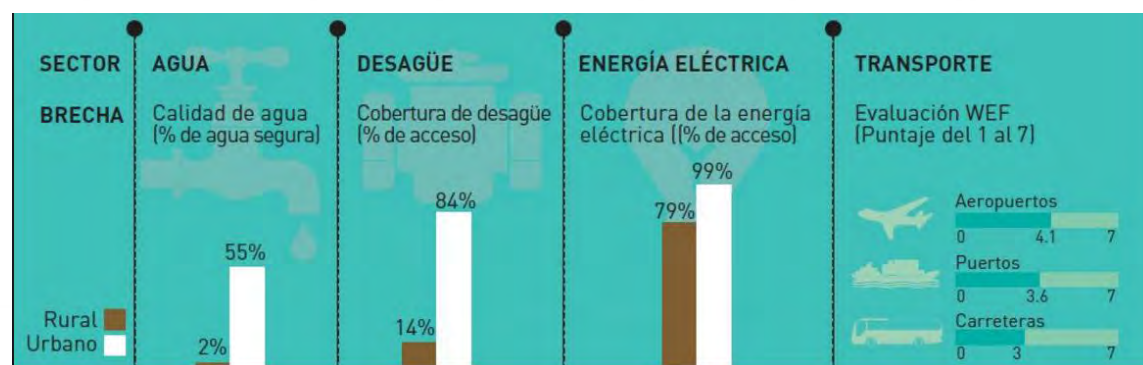


Figura 14. Diferencias entre sectores prioritarios rural y urbano.

Tomado de "Infraestructura en el Perú: La base del desarrollo al largo plazo," por Gestión, 2016 (<http://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>).

El conocimiento y el libre acceso a este son considerados como un derecho, y a la vez una obligación para todos. En especial en el Perú, donde el acceso al conocimiento a través de instituciones educativas está evolucionando de tal manera que los habitantes tengan acceso a ella a pesar de lo precaria de su situación. Las escuelas reciben la mayor responsabilidad de inculcar la necesidad del conocimiento como herramienta de la vida diaria. En la Figura 15 se muestra la distribución de competitividad Global de donde se rescata que el Perú ocupa el puesto 69, de 142 países analizados, en lo que a competitividad se refiere, con un índice de competitividad de 4.21% (“Sociedad del Conocimiento,” 2017).

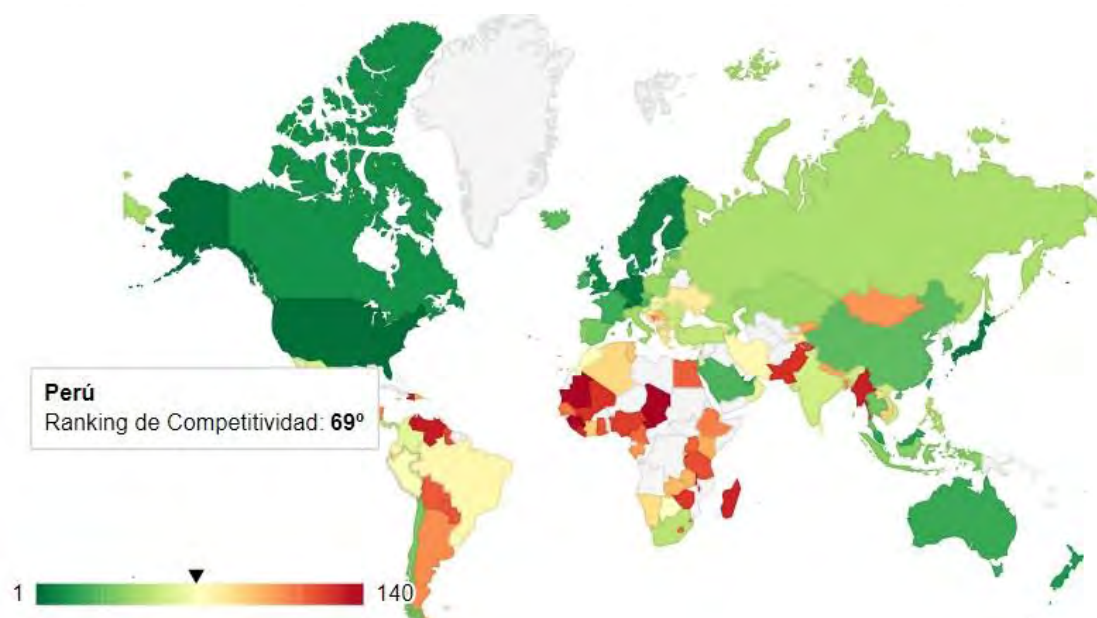


Figura 15. Ranking del Índice de Competitividad Global 2016. Tomado de “Índice de Competitividad Global,” por Datos Macro, 2016 (<http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según estudios realizados por el INEI, el PBI del Perú al 2017 varió respecto al año anterior debido al incremento del 13.1% de las exportaciones de bienes y servicios, así como del gasto de consumo final privado con un alza de 2.2% y de las importaciones con un 2.4%, y en contrapartida, la disminución del consumo final del gobierno de un 4.0% y de la inversión bruta fija de 4.8%. El incremento de las exportaciones se debió principalmente a la

creciente demanda de productos tradicionales, mientras que las importaciones aumentaron debido a mayores compras de bienes y servicios por parte de los consumidores (INEI, 2017c).

Respecto a la demanda interna, el comprador peruano, según lo muestra la Figura 16, tiende a tener mayor gasto relativo a la compra de productos en los mercados y centros de abasto, para luego dedicarse a comprar en los autoservicios, farmacias y finalmente en otros establecimientos (“El shopper peruano,” 2017). Con estos resultados, la demanda de los consumidores se centra en mercados y bodegas, lo que representa una oportunidad de mejorar la industria y comercio interno de productos de primera necesidad. Esto implica una mejora de la competitividad de los productos nacionales en comparación de los productos importados a fin de ganar mercado y obtener ingresos para reinvertirlos en la mejora de estos.

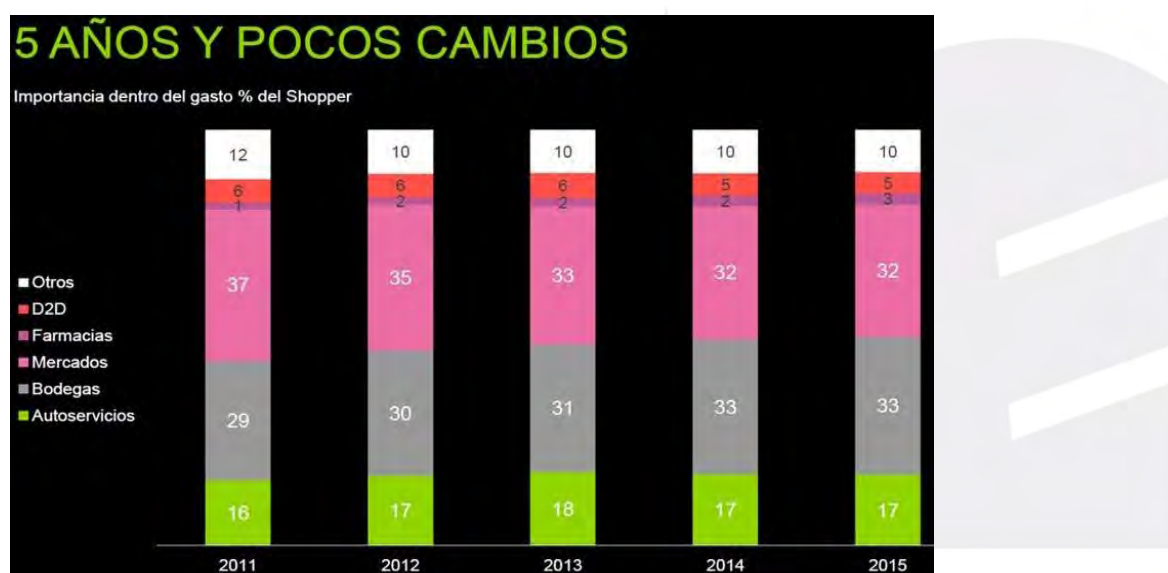


Figura 16. Importancia dentro del gasto del Shopper peruano.

Tomado de “El shopper peruano; conoce qué compra, dónde y cuánto gasta,” por Gestión, 2016 (<http://gestion.pe/economia/shopper-peruano-conoce-que-compra-donde-y-cuanto-gasta-2159206/1>).

Asimismo, los servicios relacionados a estos sectores como el transporte, comercialización, agricultura, ganadería y demás podrán desarrollarse igual o en mayor medida para suplir las necesidades de los consumidores, sin considerar que los consumidores de hoy en día no permanecen fieles a una marca en específico, sino que buscan experimentar nuevos productos en busca de la mejor sensación, por lo que la competitividad y la

comparación entre productos son mucho más agresivas que antes (¿Cuál es el perfil del nuevo consumidor peruano?, 2016).

3.2.3. Estrategia, estructura y competencia

El Perú ha ido escalando posiciones en lo referente a la competitividad frente a los demás países. En la Tabla 15 y según Humberto García, profesor de la Universidad del Pacífico, se observa que se ha experimentado una mejora en lo referente a los requerimientos básicos así como en los potenciadores de la eficiencia desde el 2007 al 2010. Sin embargo, también se aprecia que se ha ido bajando de posición en lo referente a innovación y factores de sofisticación lo cual ya se veía reflejado en los análisis previos (García-Vega, 2011).

Tabla 15.

Ranking de Competitividad Global: Perú

	GCI 2007-2008		GCI 2008-2009		GCI 2009-2010	
	Puesto (Del 1 al 131)	Puesto (Del 1 al 7)	Puesto (Del 1 al 134)	Puesto (Del 1 al 7)	Puesto (Del 1 al 133)	Puesto (Del 1 al 7)
Requerimientos básicos	94	3.9	94	4	88	4.1
Instituciones	106	3.3	101	3.5	90	3.5
Infraestructura	101	2.6	110	2.5	97	2.9
Estabilidad macroeconómica	78	4.7	67	5	63	4.7
Saludo y educación primaria	95	5.1	95	5.1	91	5.1
Potenciadores de eficiencia	68	3.9	69	4	59	4.1
Educación superior y técnica	84	3.6	89	3.6	81	3.8
Eficiencia en el mercado de bienes	67	4.1	61	4.2	66	4.2
Eficiencia en el mercado laboral	87	4.1	75	4.3	77	4.3
Sofisticación del mercado financiero	46	4.7	45	4.7	39	4.7
Preparación tecnológica	80	2.9	87	3	77	3.4
Tamaño de mercado	53	4	50	4.2	46	4.4
Innovación y factores de sofisticación	81	3.5	83	3.4	85	3.4
Sofisticación empresarial	63	4.1	67	4.1	68	4
Innovación	100	2.8	110	2.7	109	2.7

Nota. Adaptado de “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir en el periodo 2011-2016,” por García-Vega E, 2011 (<https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>).

Ya en un reciente estudio, el Perú en el periodo 2015-2016 retrocedió en 16 de 53 el índice de competitividad sostenible según el estudio Árbol de la Productividad –

Competitividad Sostenible del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP] de la Cámara de Comercio de Lima [CCL] (“Perú retrocedió en 16 indicadores,” 2017). En el Informe Global de competitividad 2015-2016 realizado por el Centro de desarrollo industrial (2016), el Perú ocupa el lugar 67 estando detrás de Chile y Colombia, pero delante de Brasil, Ecuador, Argentina, Bolivia y Venezuela, siendo estos los países más cercanos (Centro de desarrollo industrial [CDI], 2016) (ver Figura 17).

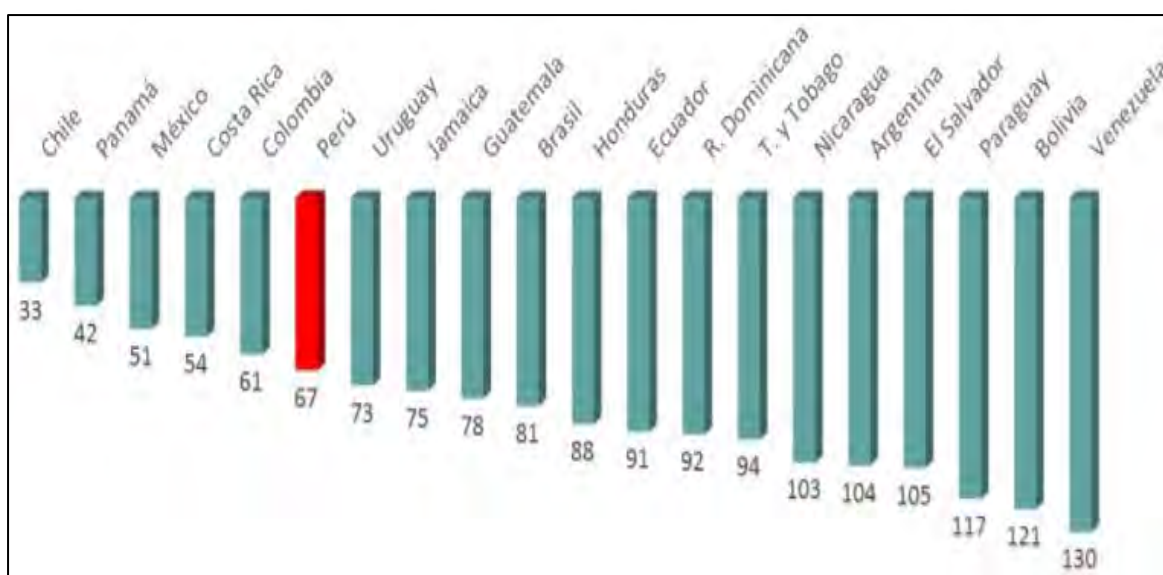


Figura 17. Ranking Latinoamérica y el Caribe. Tomado de “Informe global de competitividad 2015-2016,” Centro de desarrollo Industrial [CDI], 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Perú prácticamente carece de sectores relacionados, en donde se aprecia la distribución de empresas denominadas multilatinas, es decir, empresas que colaboran o se apoyan entre sí (ver Figura 18). El Perú representa el 5% de las empresas multilatinas, considerando que ha disminuido en una desde el último estudio. Asimismo es preocupante saber qué países vecinos como Chile, Colombia, Brasil y México poseen mayor número de empresas multilatinas y que su tendencia es aumentar o en algunos casos, mantener la cantidad de empresas en actividad ofreciendo la posibilidad de considerarlas como países con sectores relacionados o de apoyo (América Economía Intelligence, 2016).

En el 2016 se realizó una jornada en la que se buscaba la formación de clúster entre empresas. A dicha jornada asistieron 600 actores provenientes de Piura, Chiclayo, Trujillo Cusco, Arequipa, Lima e Ica (Promueven formación de clúster,” 2016). De igual manera, se promovió la formación de clusters relacionados a la actividad minera entre Chile y Perú para que intervengan activamente en el comercio bilateral (Hablemos de Minería, 2017).

Cartas multilaterales

Distribución de multilaterales según país y cuenta de empresas perdidas o ganadas en relación al ránking pasado

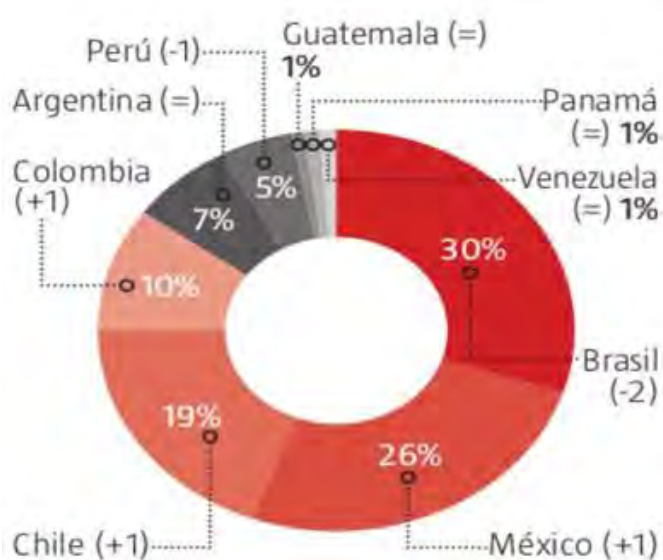


Figura 18. Distribución de multilaterales según país.

Tomado de “Ranking Multilaterales 2016,” por América Economía Intelligence, 2016 (<https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilaterales/graficos>).

3.2.5. Influencia del análisis en San Marcos

Luego del análisis sobre aquellos recursos naturales y biológicos que posee el territorio peruano; el recurso humano, la infraestructura y conocimiento disponible; las características del consumidor peruano; la competitividad que tiene el Perú frente a los demás países; y aquellos sectores que se consideran como apoyo o en relación a las actividades del país se deduce que existe gran potencial para desarrollar estrategias de negocios con las cuales poder aprovechar toda la riqueza con la que cuenta el departamento de San Marcos en miras de impulsar la pequeña empresa, para que luego del trabajo conjunto con las

autoridades se pueda apuntar a una suerte de expansión; primero a nivel nacional, y luego a nivel de Latinoamérica. De los estudios referentes a la competitividad global, es necesario prestar mayor atención y apoyo para mejorar la competitividad, teniendo en cuenta que todo nace de las preferencias del consumidor, tanto interno como externo, lo que exige un mejor estudio de mercado, investigación y desarrollo de los productos; todo esto hecho para satisfacer las necesidades de los compradores nacionales y extranjeros, junto con los clúster que se formen.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En el análisis del entorno PESTE se analizan los factores clave de éxito, a través de un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú posee el séptimo mejor ambiente político, que agrupa factores tales como: la estabilidad política y la política económica. La estabilidad política en el Perú se puede considerar como una oportunidad, debido a que es un pilar fundamental para generar nueva inversión extranjera, al dotar a los empresarios climas seguros y confiables para su inversión (“El Perú tiene el mejor,” 2011). Asimismo, la estabilidad política que goza el Perú en la última década hace que sea atractivo ante los ojos de los inversionistas locales y extranjeros (“Estabilidad política y económica,” 2017).

En lo que concierne a las políticas gubernamentales, la Constitución Política del Perú es la principal fuente de seguridad jurídica en nuestro país, en la que se estipula que el Estado peruano debe garantizar que la población viva en una sociedad democrática y donde las leyes se respeten (Congreso de la República del Perú, 2017a). Según la revista Finanzas y Desarrollo del Fondo Monetario Internacional [FMI], el Perú se encuentra dentro de un grupo de cinco países que implementaron correctas reformas de política monetaria en América

Latina, conjuntamente con Brasil, Chile, Colombia y México, que se ha traducido en estabilidad económica (“Esto ya lo vivimos,” 2015).

Según el Jurado Nacional de Elecciones [JNE] existen 25 partidos políticos inscritos en el Registro de Organizaciones Políticas [ROP] y dos que se encuentran en trámite (“¿Es bueno que haya muchos partidos,” 2017). Este gran número muestra lo dispersa que está la credibilidad, sentido de pertenencia y representación que tiene la población lectora frente a los candidatos que buscan un puesto en la política. Sin lugar a duda la opinión está dispersa en ese gran abanico de movimientos e ideologías. En las elecciones por ejemplo el ciudadano que acude a sufragar tendría 25 opciones para elegir lo que también indica que no existen bases sólidas para la formación de un partido político.

El decreto legislativo N° 728, que es la ley de productividad y competitividad Laboral y el régimen laboral público, regulado por las disposiciones contenidas en la ley de bases de la carrera pública y de remuneraciones del sector público nacional, regulado por el decreto legislativo N° 276. En el 2017 se han aprobado diversos decretos legislativos en los que se han modificado los estatutos de los que se destacan la realización de exámenes médicos ocupacionales cada dos años, la actualización de las actividades de alto riesgo que cubre el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo [SCTR] y la implementación de medios virtuales para la entrega de boletas y constancias de pago (“Las nueve modificaciones,” 2017).

La informalidad está presente también en el Perú en donde el sector informal de la economía absorbe cerca del 55% de la población económicamente activa urbana y explica alrededor del 35% del PBI. Según la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL] (2017), el 97% de las empresas peruanas son pequeñas o microempresas, y de ese porcentaje el 70% opera en condiciones informales. También está presente inclusive en las empresas formales, en donde la informalidad llega al 25%.

La corrupción en el Perú es generada principalmente por el inadecuado funcionamiento del Estado, y por la poca transparencia que existe con los ciudadanos, lo que trae como consecuencia que los mecanismos de control de la gestión pública no sean suficientes. Por ejemplo, el Perú cuenta con la ley 30521 – que regula La presentación de Declaraciones Juradas de Ingresos, Bienes y Rentas de los Funcionarios y Servidores Públicos del Estado (Congreso de la República del Perú, 2016). Actualmente en el Perú la corrupción está muy difundida a tal punto que según el estudio realizado por Transparencia Internacional, el Perú ha perdido tres puntos en el ranking en los últimos cinco años, indicando que mientras menor sea la puntuación hay más probabilidad que las instituciones públicas sean deficientes (“Perú retrocede en ranking mundial,” 2017). En la Figura 19 se observa el Índice de Percepción de la Corrupción en el Perú desde 2000 al 2016, notando que se ha pasado del lugar 41 al 101 del Ranking de La Corrupción, en casi dos décadas, mientras que el Índice de la Corrupción descendió de 44 a 35 en el mismo intervalo de tiempo (Datos Macro, 2016).

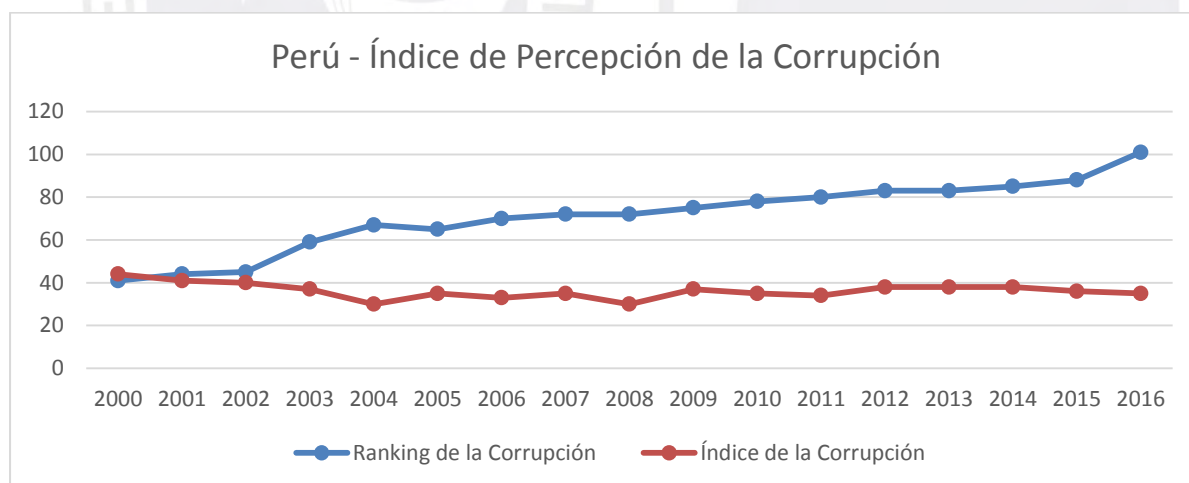


Figura 19. Perú – Índice de percepción de corrupción al 2016.

Adaptado de “Perú – Índice de percepción de corrupción al 2016,” por Datos Macro, 2016 <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 20 se muestra que al 2017, el Perú experimentará un incremento del PBI de 4.3% siendo el líder en América Latina, según el portal web Perú21 (“Perú liderará

crecimiento económico,” 2017). Debajo están Colombia, Chile y Brasil lo que manifiesta que Perú estaría por encima de las economías de América del Sur. Este resultado alentador podría modificarse debido a los recientes desastres naturales que ha sufrido el país debido al paso de huacos e inundaciones fruto del “Niño Costero” (“Desastres en el Perú,” 2017). El Perú cuenta con un portafolio de inversión de hasta 15 proyectos de inversión y una subvención que alcanza los US\$960 millones, provistos por el Banco Internacional. Adicionalmente cuenta con tres cuentas de US\$3 mil millones para subvencionar proyectos relacionados a la reconstrucción ante catástrofes (Banco Mundial, 2017).








■ Variación porcentual del PBI real				
	2015	2016	2017	2018
América Latina y el Caribe	0.2	-0.7	1.2	2.1
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	1.8
América del Sur sin economías en contracción*	2.9	2.4	2.9	3.3
América Latina				
 Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
 Colombia	3.1	1.9	2.6	3.5
 Argentina	2.5	-2.4	2.2	2.8
 Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
 México	2.6	2.2	1.7	3.0
 Brasil	-3.8	-3.5	0.2	1.5
 Venezuela	-6.2	-12.0	-6.0	-3.0

Figura 20. Últimas proyecciones de crecimiento para América Latina y el Caribe. Tomado de “Perú liderará crecimiento económico para el 2017,” por Perú21, 2017 (<http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>).

Según el Banco Mundial (2017), el Perú experimenta un acelerado crecimiento en la región, alcanzando 5.9% gracias a un escenario de baja inflación que borde el 2.9%. Este crecimiento vertiginoso se debe principalmente a inicio de fase de operaciones de proyectos mineros de gran tamaño y a que el mercado internacional de los metales se prestaba para este crecimiento. Gracias a estos proyecto, el PBI creció 3.9% durante el 2016 con tendencia a estabilizarse durante el 2017 por la desaceleración del sector minero en cuanto a proyectos y producción se refiere. De igual manera el aumento de las exportaciones de productos

tradicionales especialmente a China hace posible que la tendencia del PBI sea a la alza durante el 2017 y 2018.

En la Figura 21 se observa que el indicador de Riesgo País medido por el indicador EMBIG, elaborado por el Banco de Inversiones J. P. Morgan, descendió a 142 puntos, lo que se percibe como un aumento en la probabilidad de atraer mayor número de inversiones al Perú, puesto que tiende a seguir descendiendo y por ende, ser atractivo para que inversionistas internos o externos pongan la mirada en el país. Los proyectos mencionados en el sector minero, a pesar de los problemas sociales referentes a este sector, junto con proyectos del sector agropecuario, y sumado a ello el incremento de las exportaciones refuerzan más la idea de que se siga experimentando una continua disminución del indicador riesgo país del Perú (“Riesgo país de Perú baja,” 2017).



Figura 21. Indicadores de riesgo país, Perú al 2017.

Tomado de “Riesgo país de Perú baja a 142 puntos,” por Gestión, 2017 (<http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-142-puntos-2186393>).

Estudios del INEI indican que el Perú tiene a China como principal destino de exportaciones con un promedio de 1 014.5 millones de dólares entre el 2016 y 2017, como se observa en la Figura 22, principalmente por la exportación de cobre y plomo. Asimismo las exportaciones a Estados Unidos de Norte América ascienden a 432 millones de dólares entre los mismos años, destacando el oro y la plata como aquellos productos con mayor

preferencia. En la Figura 23 se muestra que 71.68% de las exportaciones son de productos tradicionales como los productos mineros, pesqueros, agrícolas, petróleo y gas; siendo el primero de ellos el que representa el 60.8% de este concepto. Por otro lado, los productos no tradicionales representan el 28.10% (INEI, 2017c).

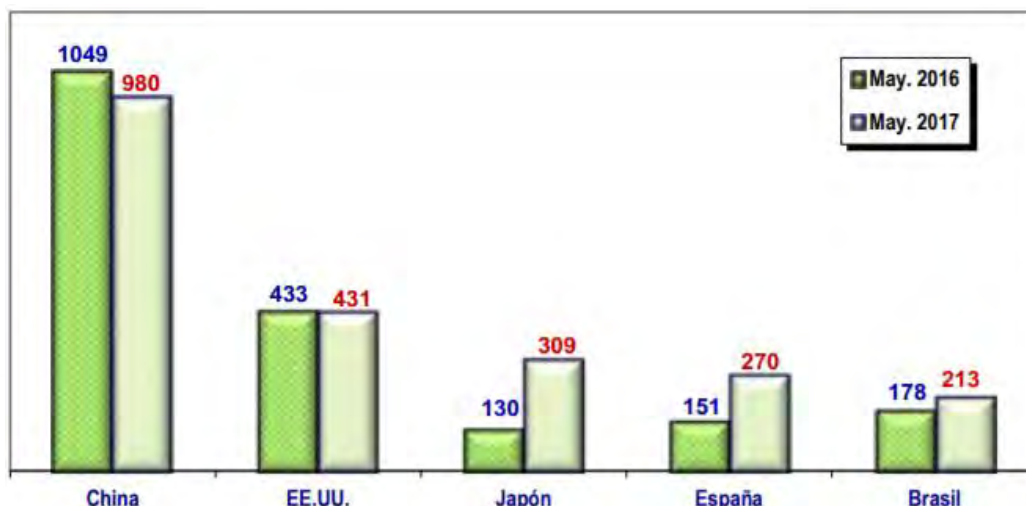


Figura 22. Exportación real, según país de destino: Mayo 2017.

Tomado de “Evolución de Exportaciones e Importaciones, Mayo 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf).

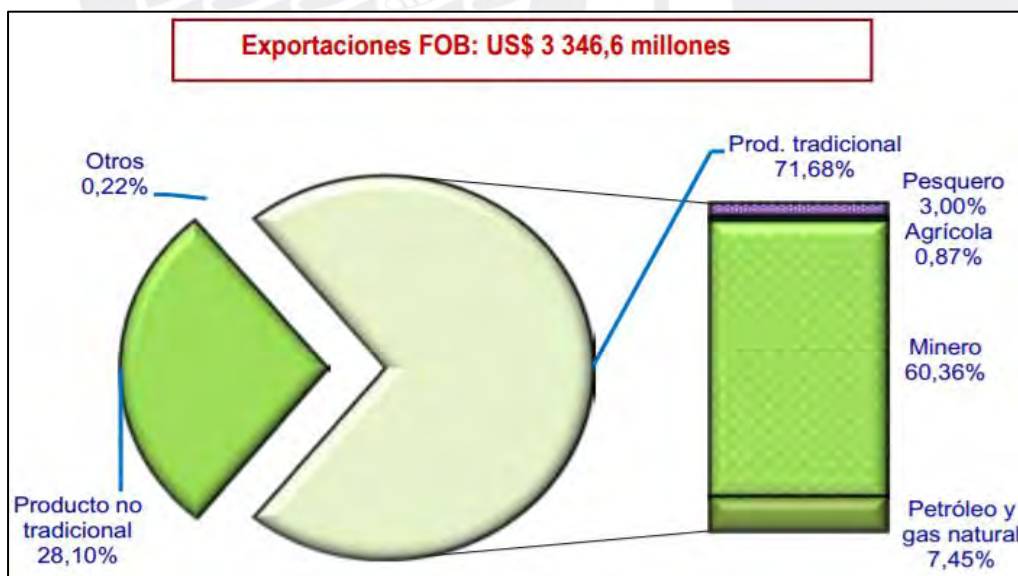


Figura 23. Exportación FOB según sector económico: Mayo 2017.

Tomado de “Evolución de Exportaciones e Importaciones, Mayo 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el Perú, el sector educación está siendo descuidado por las autoridades en los últimos años a pesar que se hagan progresos en lo que metodología se refiere. Una muestra del estatus de la educación se muestra en la Tabla 16, en la que se compara los países de Perú, Chile y Estados Unidos de América. Se observa que la calidad de educación primaria es muy baja, posición 131 en comparación de Chile (posición 111) y de EEUU (posición 25). De igual manera ocurre con la educación secundaria y superior, situándose en la posición 127, a comparación de Estados Unidos (posición 17) y Chile (posición 88). Sin duda alguna, la situación del Perú en referencia a la educación es bastante baja respecto de los países vecinos principalmente por la falta de inversión e infraestructura preparada para la educación y la calidad de la enseñanza, que es abismal comparando la educación privada versus la educación pública (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2017).

Tabla 16.

Índice de Competitividad Global 2016-2017 Educación

Variables del GCI 2016-2017	Puntaje / Posición en el ranking		
	Perú	Chile	EEUU
Educación primaria			
Calidad de la educación primaria	2.4 (131/138)	3.0 (111/138)	5.0 (25/138)
Porcentaje de enrolamiento	92.8 (89/138)	93.0 (85/138)	93.5 (84/138)
Educación secundaria y superior			
Porcentaje de enrolamiento Educación Secundaria	95.6 (62/138)	100.4 (44/138)	97.6 (59/138)
Porcentaje de enrolamiento Educación Superior	40.5 (67/138)	86.6 (6/138)	86.7 (5/138)
Calidad del sistema educativo	2.6 (127/138)	3.4 (88/138)	5.1 (17/138)
Calidad de las ciencias y matemáticas	2.5 (133/138)	3.2 (108/138)	4.7 (33/138)
Calidad de las escuelas de gestión	4.0 (79/138)	5.2 (26/138)	5.7 (7/138)
Acceso de internet en escuelas	3.8 (88/138)	4.4 (60/138)	5.8 (17/138)
Disponibilidad de servicios de investigación y entrenamiento	4.2 (71/138)	5.0 (32/138)	5.7 (16/138)
Inversión de las empresas en capacitación	3.7 (90/138)	4.0 (59/138)	5.1 (15/138)

Nota. Adaptado de "Índice de Competitividad Global, 2016-2017," por el Foro Económico Mundial, 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

Los estilos de vida de los peruanos dependen de varios factores, entre ellos, la consultora Arellano indicó que se puede agrupar de acuerdo al uso del dinero (ver Figura 24), es decir, si se gasta o se ahorra; la manera racional o irracional con la que se toma una decisión,

entre otros, por lo que al final se distinguen seis estilos de vida los cuales son: (a) los afortunados, hombres y mujeres, los cuales se ocupan de su apariencia; (b) los progresistas, hombres, quienes son lo impulsores y trabajadores acérrimos; (c) las modernas, mujeres, que buscan el equilibrio profesional, personal y familiar; (d) los adaptados, hombres, que buscan sin descanso el respeto social; (e) las conservadoras, mujeres, que consideran a la familia como centro neurálgico de todo; y (f) los modestos, hombres y mujeres, que viven una vida de sacrificios (Arellano Marketing, 2017). En estudios realizados dan como resultado que la tendencia es el incremento de estilo de vida moderna con un promedio de 28% de encuestados, y un 25% de progresista. Estos resultados indican que los peruanos invierten aproximadamente la mitad de su remuneración mensual en comida y vivienda (“Los peruanos sí son progresistas,” 2011).



Figura 24. Estilos de vida de los peruanos.
Tomado de “Estilos de Vida,” por Arellano Marketing, 2017
(<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>).

Respecto al crecimiento demográfico, se va incrementado año tras año, tal como lo muestra la Figura 25. Según estudios del INEI (2017a), del 2008 al 2010, la población creció de 28 807 miles a 31 826 miles de personas, siendo un 1.12% de crecimiento en la población. Del 2010 al 2017, el crecimiento fue de 10.36% en casi 10 años. A pesar del crecimiento de la población, en la Figura 26 se muestra que la Tasa Bruta de Natalidad ha ido disminuyendo su

valor entre los años 2004 y 2016. De manera similar, la Tasa de Mortalidad que se experimenta en el Perú está incrementándose, a pesar que se observa que del 2005 al 2006, esta descendía hasta 5.45, pero que del 2016 en adelante comenzó a incrementarse hasta llegar a los 5.67 (ver Figura 27).

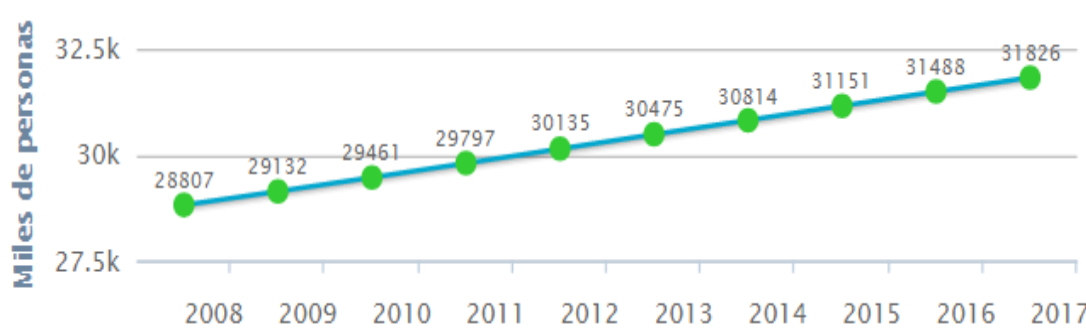


Figura 25. Población proyectada del Perú, al 30 de junio.

Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<https://www.inei.gov.pe/>).

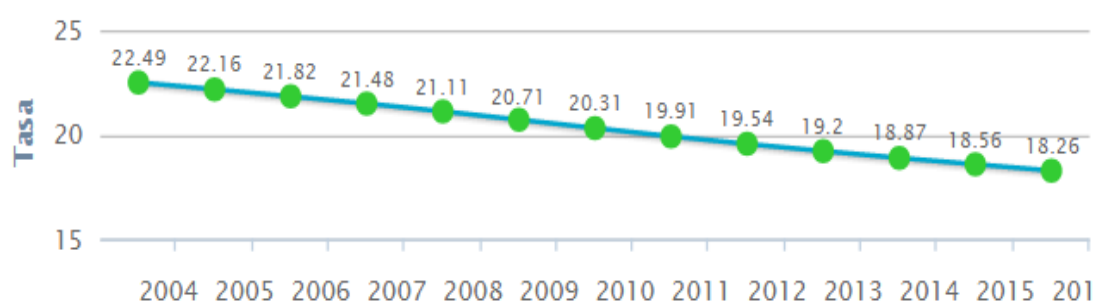


Figura 26. Tasa Bruta de natalidad del Perú, por cada mil habitantes.

Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<https://www.inei.gov.pe/>).

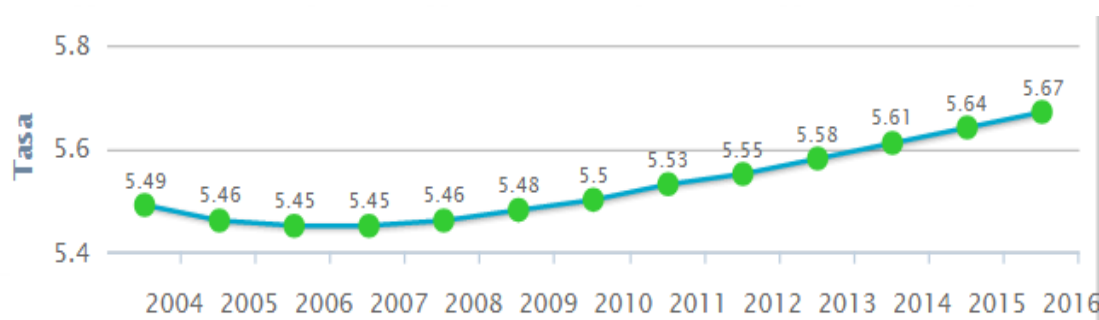


Figura 27. Tasa Bruta de mortalidad del Perú, por cada mil habitantes.

Tomado de “Principales Indicadores,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a (<https://www.inei.gov.pe/>).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC], el Perú invierte cerca al 0.08% del PBI en investigación y desarrollo, estando por debajo de Colombia con un 0.25%, de Chile con un 0.38% y de México con un 0.54%. Asimismo señaló que en promedio se invierte 517.5 millones de soles anualmente en Investigación y Desarrollo. Si se incrementara la inversión, se lograría incrementar el PBI en un 5% a largo plazo, siendo ventajoso para el país lograr ese incremento frente a otros países que aún no invierten en este rubro (“Para elevar el PBI,” 2017).

En temas de innovación, el Perú se encuentra en caminos de desarrollo de una gestión de ideas innovadoras que actualmente se ven menguadas por la falta de ingenieros y científicos que se dediquen a la investigación como área de trabajo. Las cifras arrojadas por los estudios de competitividad son contundentes (ver Tabla 17). La innovación en el Perú se reduce a unos cuantos aportes en diferentes ramas. La falta de instalaciones dedicadas a la investigación, así como la infraestructura necesaria para esta tarea no es de fácil acceso, y es por eso que las cifras muestran bajos índices en lo que a innovación se refiere (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2017).

Tabla 17.

Índice de Competitividad Global 2016-2017. Innovación

Variables del GCI 2016-2017	Puntaje / Posición en el ranking		
	Perú	Chile	EEUU
Innovación	3.6 (88/148)	3.4 (63/148)	5.6 (4/148)
Capacidad de Innovación	3.9 (89/148)	3.9 (89/148)	5.9 (2/148)
Calidad de instituciones de investigación científica	4.2 (97/148)	4.3 (43/148)	6.0 (5/148)
Inversión empresarial en I&D	4.7 (45/148)	2.9 (108/148)	5.7 (2/148)
Colaboración universidad-empresa en I&D	40.9 (91/148)	3.5 (64/148)	5.6 (4/148)
Procuraduría del gobierno en tecnología avanzada	6.4 (81/148)	2.7 (118/148)	4.4 (11/148)
Disponibilidad de científicos e ingenieros	43.2 (70/148)	4.7 (23/148)	5.5 (2/148)
Número de patentes / millón de habitantes	36.7 (94/148)	44 (58/148)	174.9 (10/148)

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Global, 2016-2017,” por el Foro Económico Mundial (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

Según el Índice de Competitividad Global, el uso de la tecnología en el Perú es mucho menor que el de EEUU, incluso aún más bajo que el de Chile (ver Tabla 18). Este déficit en el aspecto tecnológico viene dado por la poca disponibilidad de la tecnología para el uso de los ciudadanos, ya que al existir zonas rurales, e incluso, zonas urbanas en donde encontrar una computadora no es tarea fácil, la disponibilidad para el uso de la tecnología es limitada. Estando en la posición 94 frente a la situación de Chile (posición 32) y EEUU (posición 3) la brecha es abismal considerando que se trata de tecnologías relativamente antiguas. De igual manera la transferencia de tecnología es baja en Perú. El uso del internet, tan difundido hoy en día, sigue siendo un aspecto en el que se debe mejorar, aumenta el índice de disponibilidad de la última tecnología, en especial la disponibilidad de internet (CDI, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En cuanto a la legislación relacionada al medio ambiente, su protección es necesaria para garantizar la vida, y es uno de los fines del Estado. En el Perú, existe leyes de protección del medio ambiente, tal como la ley 28611-Ley General del Medio Ambiente en Perú, donde se plantean derechos y obligaciones para con el medio ambiente (Congreso de la República del Perú, 2017). Adicionalmente existe un sin número de entidades públicas y privadas, Organizaciones No Gubernamentales [ONG], cuya misión es brindar las herramientas necesarias en busca de mejorar la calidad de vida, incluyendo la preservación del medio.

Tabla 18.

Índice de Competitividad Global 2016-2017 Tecnología

Variables del GCI 2016-2017	Puntaje / Posición en el ranking		
	Perú	Chile	EEUU
Tecnología	3.6 (88/148)	5.1 (39/148)	6.0 (14/148)
Disponibilidad de últimas tecnologías	4.3 (94/148)	5.6 (32/148)	6.5 (3/148)
Asimilación empresarial de tecnología	4.2 (97/148)	5.1 (34/148)	6.0 (4/148)
Transferencia de tecnología	4.7 (45/148)	5.1 (18/148)	5.1 (25/148)
Usuarios de Internet	40.9 (91/148)	64.3 (60/148)	74.5 (36/148)
Usuarios telefonía banda ancha	6.4 (81/148)	15.2 (57/148)	31.5 (18/148)
kb/s de usuarios de Internet banda ancha	43.2 (70/148)	129.8 (26/148)	99.0 (38/148)
Suscripciones Internet banda ancha	36.7 (94/148)	57.6 (58/148)	109.2 (13/148)

Nota. Adaptado de "Índice de Competitividad Global, 2016-2017," por el Foro Económico Mundial (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

La generación de residuos sólidos llegó a 18 533 toneladas al día, considerando solo la zona urbana. De esta cantidad de residuos sólidos, solamente 7 656 toneladas fueron dispuestas en rellenos sanitarios autorizados por lo que el porcentaje restante terminó en botaderos no autorizados, convirtiéndose en potencial fuente de enfermedades (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2013, p.10).

El cuidado por la calidad del aire también está contemplado en la gestión de la calidad del aire, implementada también por el MINAM. En este sentido, la contaminación del aire considera factores de tipo químicos, como los físicos. Normalmente se asocia a los gases y partículas como contaminantes del aire, pero cabe resaltar que el ruido también es un factor a considerar, pues perturba el medio ambiente con cambios de presión que pueden ser nocivos para los habitantes, personas o animales, y de los cuales se pueden identificar por ejemplo, el ruido debido al tránsito vehicular, actividades comerciales, entre otras (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2017).

Así como se monitorea la calidad del aire en el Perú, el MINAM también tiene implementado un sistema de gestión de la calidad del agua, teniendo ya aprobados Planes de Gestión de la Calidad del Agua en cuencas, cuya prioridad está centrada en el Manejo sostenible Chinchaycocha, Recuperación ambiental de la Bahía El Ferrol, calidad e agua en la Cuenca del río Mantaro, y el Plan de Acción Binacional para la recuperación de Zonas Críticas de las Cuencas Hidrográficas Catamayo – Chira y Puyango – Tumbes. Como cuencas prioritarias en donde se están elaborando los Planes de Gestión de la Calidad del Agua se tiene a la Cuenca del río Rímac, Lima; del río Chili, Arequipa; del río Santa, Ancash; y la del lago Titicaca, Puno (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2017).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos está compuesta por dos grupos, las oportunidades y las amenazas desprendidas del análisis PESTE. Para la provincia de San Marcos

se han identificado siete oportunidades que deben ser aprovechadas y siete amenazas que deben ser evitadas o controladas. En la Tabla 19 se muestra la matriz EFE de la provincia de San Marcos en donde el resultado fue 1.83, lo que significa una deficiente respuesta frente a la realidad de la Región Cajamarca, a la cual pertenece, y a la del Perú mismo.

Tabla 19.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de San Marcos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Políticas monetarias adecuadas para la inversión	0.10	2	0.20
2. Mayor capacidad adquisitiva en el país	0.06	2	0.12
3. Aumento de la demanda de minerales en el mundo	0.09	2	0.18
4. Inversión y financiamiento en proyectos tecnológicos	0.05	1	0.05
5. Estabilidad política y económica del país	0.13	3	0.39
6. Tratados de libre comercio y facilidad de exportación	0.07	1	0.07
7. Disminución del índice de Riesgo país	0.08	2	0.16
Subtotal	0.58		1.17
Amenazas			
1. Existencia de escenarios propicios para la corrupción	0.09	2	0.18
2. Crecimiento del sector informal y desempleo	0.08	2	0.16
3. Falta de políticas de desarrollo descentralizado	0.05	1	0.05
4. Bajos índices y baja calidad de la educación	0.06	1	0.06
5. Escasa inversión en innovación y desarrollo	0.04	1	0.04
6. Deterioro del Medio ambiente	0.07	2	0.14
7. Baja disponibilidad y uso de tecnología	0.03	1	0.03
Subtotal	0.42		0.66
Total	1.00		1.83

Nota. 4: responde muy bien, 3: responde bien, 2: responde promedio, 1: responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

3.5. San Marcos y sus Competidores

Las cinco fuerzas de Porter (2009) determinan el análisis competitivo de la organización, es decir la provincia de San Marcos. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia están definidas por el poder de negociación de los proveedores y de los compradores; asimismo las amenazas relacionadas con los sustitutos nuevos ya presentes, de los entrantes y de la rivalidad que se tenga con los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la provincia de San Marcos son las diferentes empresas que brindan algún tipo de producto o servicio. Los proveedores no tienen poder de negociación, ya que concursan a través de una licitación pública y siguen un proceso de selección el cual no depende ni es manipulado por los proveedores de bienes o servicios.

La cobertura de señal telefónica móvil y fija viene dado por las empresas que prestan estos servicios. En la provincia de San Marcos se tiene a Claro, Bitel, Movistar y Entel. Según el OSIPTEL, la mayor cobertura la tiene la empresa Movistar con 18 estaciones base de telefonía móvil (BTS) a comparación de las seis BTS que poseen tanto Claro como Bitel. Se entiende que siendo Movistar la compañía con más presencia en San Marcos, los vecinos estén de cierta manera condicionados a los contratos dispuestos por Movistar (OSIPTEL, 2017).

Según el portal Banco-Perú, en San Marcos o en sus proximidades, se encuentran a disposición de la ciudadanía agencias de los principales bancos del Perú como lo son el Banco Interbank a unos 42.3 km, CitiBank (128.4 km), Banco Financiero (42.3 km), Banco de Crédito (42.3 km), BBVA (42.3 km), entre los más importantes (Bancos-Perú.com, 2017). Se observa que no es tan sencillo y cómodo apersonarse a las agencias de cualquier Banco sabiendo que hay que recorrer una distancia considerable para cualquier trámite o consulta bancaria. La distancia entre los vecinos de San Marcos y las agencias, supone cierto poder de negociación que tienen las agencias respecto a sus clientes.

El comercio que tiene como origen y destino a la provincia de San Marcos se da mediante el uso de las diferentes vías de acceso a esta provincia. En la Figura 28 se muestra el mapa vial de Cajamarca, en donde se destaca la presencia de vías asfaltadas, afirmadas, sin afirmar y trochas carrozables, las cuales son las más abundantes. Los proveedores de productos o servicios se enfrentan una barrera de ingreso a San Marcos.

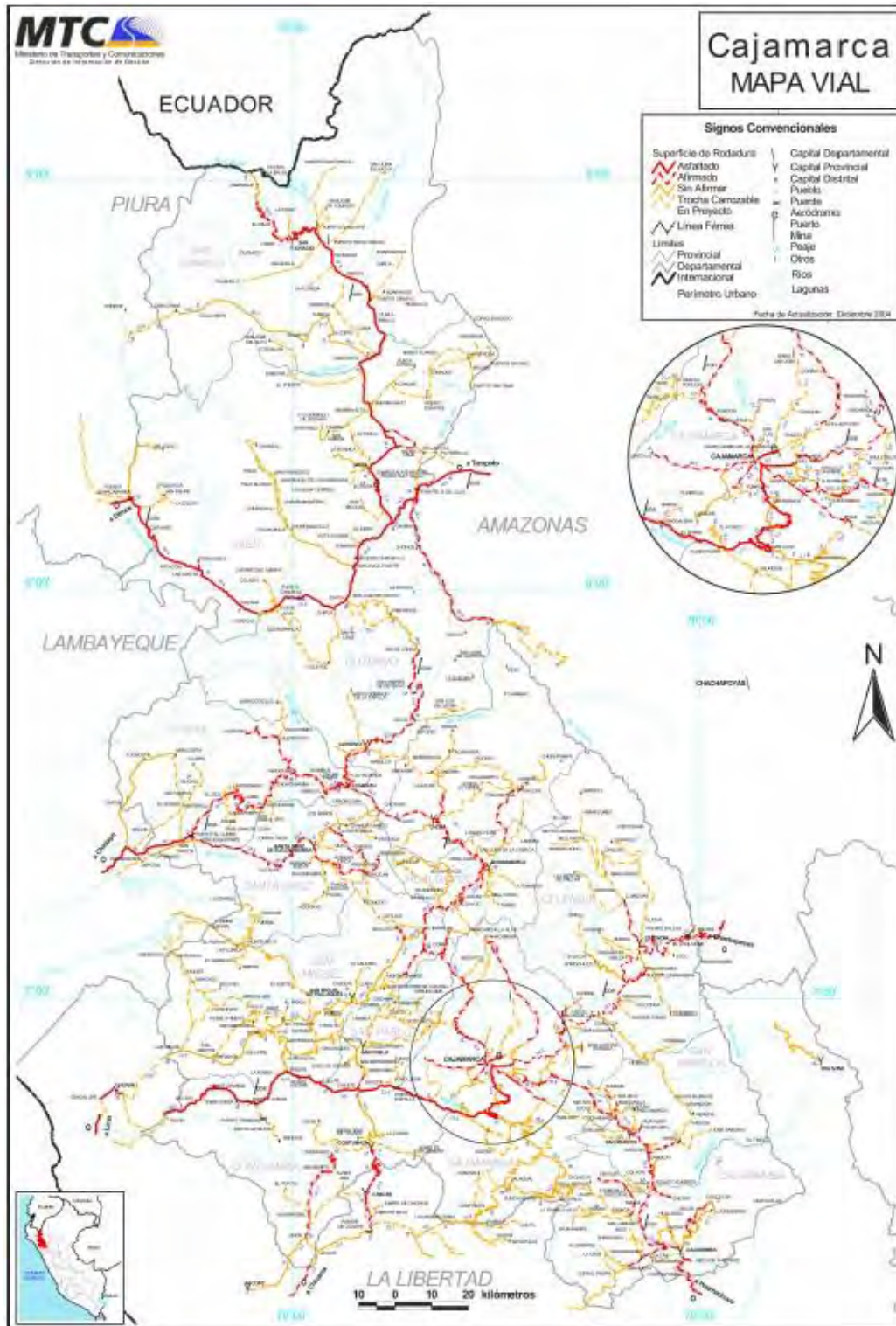


Figura 28. Mapa vial de Cajamarca.

Tomado de “Mapa Vial de Cajamarca,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2017a (<http://www.carreterasperu.net/cajamarca/>).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El cliente es el ciudadano, y posee un nivel intermedio de negociación, por una lado, debe respetar y cumplir las leyes y normas establecidas en el Perú y en la provincia, y por

otro lado, ante cualquier acto de injusticia, corrupción o mala actuación de alguno de los funcionarios públicos de la provincia puede realizar algún tipo de presión, normalmente en masa o grupos.

En temas de defensa de recursos hídricos, los pobladores de la provincia de San Marcos se movilizaron siendo el tema principal la defensa del agua contra su uso por la minería. Esta movilización se dio debido a que el proyecto minero Conga haría uso del recurso hídrico para sus operaciones, poniendo en peligro sus cosechas y el medio ambiente cercano a las comunidades (“Pobladores de San Marcos,” 2011). Tal es el rechazo de la población hacia el proyecto Conga, que finalmente este proyecto se canceló. Esta es una muestra clara del poder que tienen los pobladores, en este caso lo consumidores o compradores, frente a situaciones en las cuales se ven afectados sus derechos e intereses.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

San Marcos al ser una de las 13 provincias de Cajamarca, tiene 12 provincias que potencialmente podrían ofrecer bienes y servicios que San Marcos podría ofrecer, comportándose como sustitutos frente al mercado con sus respectivos productos. Considerando ahora que se encuentra en la zona central de Cajamarca, San Marcos colinda con las demás provincias sirviendo de nexo entre ellas y dándole una posición táctica frente al comercio en la región, por lo que la amenaza de sustitutos es relativamente baja.

Según ASOCAM, en la Región Cajamarca, la actividad agropecuaria está dada por el mercado de la Taya, el cual es compartido entre San Marcos, siendo la quinta provincia en producción de Taya, y las demás provincias de Cajamarca como Cajabamba, San Pablo, Contumazá, San Miguel y Celendín. La palta es otro producto en donde San Marcos tiene competencia directa con sus provincias vecinas, ocupando en este mercado el último lugar en el ranking y en el mercado de la trucha, la posición no varía, pues ocupa el lugar siete (ASOCAM, 2008).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

San Marcos no posee competidores entrantes ya que no es una industria. Se puede establecer como competidores a las otras provincias, regiones o departamentos del Perú; además la aparición de nuevas provincias o división de los existentes es muy baja. Productos de otras provincias ingresan al mercado de San Marcos para competir con los productos locales como lo son la papa, maíz amarillo, trigo, cebada, avena y otros granos.

Asimismo los productos como la leche y carne de vacuno son materia de comercio en San Marcos. Respecto a estos productos, los competidores entrantes, provenientes de otros poblados o provincias, enfrentan la necesidad de trasladarse desde sus puntos de origen hasta los centros de comercio de San Marcos, siendo el Mercado Central el punto predilecto para dicha labor, aunque el mayor dinamismo en cuanto al comercio en esta provincia es a través de mercados locales, es decir, en cada caserío; por lo que no afectaría mucho el ingreso de competidores entrantes.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad que puede darse entre San Marcos y sus competidores puede materializarse de varias maneras, por ejemplo la oferta de productos con descuento por volumen o por pagos anticipados. Los consumidores de los productos de San Marcos podrían optar por adquirirlos de las otras regiones o provincias, ante la incapacidad de San Marcos de satisfacer la demanda o simplemente por gusto de los consumidores. De este análisis, la rivalidad con los competidores de San Marcos es alta al haber competidores ávidos de captar nuevos consumidores frente a cualquier oportunidad que se presente en el mercado.

Respecto a la producción y comercialización de Tara, San Marcos tiene como competencia a Piura, Lambayeque, Ancash y Ayacucho que conforman la asociación productora de Tara (“Tara, oro rojo,” 2016). El incremento de la demanda de este producto a nivel mundial hace necesaria la inclusión de nuevos productores para satisfacer la demanda,

siendo este escenario alentador para San Marcos pues crecería su participación en el mercado, pero a la vez desfavorable por la competencia que pudiera darse entre estas provincias, así como con los productores que vienen fuera de ellas.

Considerando que la Taya es el producto de mayor potencial exportador, y en general todos aquellos productos agrícolas producidos San Marcos, el análisis de la facilidad con la que se puede transportar estos productos al puerto más cercano para facilitar la logística en lo que a exportación se refiere, San Marcos está en medio de la Carretera Longitudinal de la Sierra, Tramo 2, tal como se aprecia en la Figura 29, lo que supone una ventaja y una desventaja al mismo tiempo, puesto que Cajabamba y Cajamarca también producen Taya, así como Chota y Cutervo producen café, y están comunicadas también por esta carretera. Una situación similar se observa con la producción de Trucha y la facilidad que tendría Cajamarca y San Marcos para el transporte a puerto de este producto.



Figura 29. Mapa carretera longitudinal de la Sierra.

Tomado de "Carretera Longitudinal de la Sierra- Tramo 2," por ProInversión, 2017a (<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5838>).

Con respecto a los competidores que tiene San Marcos, en lo que a producción agrícola se refiere, las provincias de Jaén, Cajamarca y Contumazá son las seleccionadas debido a que son las que mayor participación tienen en cuanto a producción agrícola, producción y comercialización de Trucha, actividad turística, e Índice de Desarrollo Humano [IDH]. En la Tabla 20 se muestra las principales actividades económicas que se desarrollan en las provincias de Cajamarca (ASOCAM, 2008).

Tabla 20.

Actividades Económicas Relevantes en la Región Cajamarca

Provincias	Agrícola	Pecuario	Industria	Turismo	Artesanía	Minería
Jaén	X		X	X	X	
Contumazá	X			X	X	X
Cajamarca	X	X	X	X	X	X
San Marcos	X	X		X	X	

Nota. S/I: Sin Información. Adaptado de “Productos con Potencial Exportable Región Cajamarca,” por Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina [ASOCAM], 2008 <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>

San Marcos tiene a la actividad agropecuaria como pilar de su economía, de la misma forma el turismo y el comercio de artesanías. Por otro lado, la actividad minera, así como la industria es muy poca o inexistente en la provincia con lo que se consideran nichos para pequeñas y micro empresas que busquen abrir el mercado en esas actividades. En comparación con las demás provincias de Cajamarca, San Marcos posee casi la totalidad de actividades económicas desarrolladas en Cajamarca por lo que se perfila como un potencial competidor para con las demás, lo que supone una competencia en un entorno similar para aquellas que se consideran existentes, así como los entrantes.

En lo que respecta al turismo, la Tabla 21 resume aquellos atractivos turísticos con lo que la región de Cajamarca. Las diferencias provincias que conforman esta región poseen tanto sitios naturales y arqueológicos; manifestaciones culturales como fiestas y reuniones patronales; folklore relacionado a su historia; realización de técnicas, científicas y artísticas

contemporáneas; y acontecimientos programados.

Tabla 21.

Resumen de Atractivos Turísticos según Índice de Patrimonio

Provincia	Sitios Naturales	Manifestaciones culturales	Categoría			Total Atractivos
			Folklore	Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas	Acontecimientos programados	
Cajamarca	46	57	29	14	14	160
San Marcos	10	30	6	7	2	55
Contumazá	7	14	3	1	3	28
Jaén	11	26	6	2	7	52

Nota. Adaptado de “Productos con Potencial Exportable Región Cajamarca,” por Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina [ASOCAM], 2008 (<http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/370bdcac852edacad217c434146de9bf.Pdf>).

Es notoria la superioridad de la provincia de Cajamarca respecto a las demás provincias en lo que a atractivos turísticos se refiere, considerando que se trata de la capital del departamento. San Marcos es la segunda provincia beneficiada pues tiene la mitad de la primera, en lo que a sitios naturales se refiere. De igual manera se evidencia la riqueza cultural de San Marcos representada por 30 manifestaciones culturales. Es debido a esta realidad que se debe tomar en consideración el impulsar al turismo teniendo como eje de la actividad turística las manifestaciones culturales, así como aquellas realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas, y no centrarse únicamente en los sitios naturales.

La provincia de Contumazá posee el mejor Índice de Desarrollo Humano [IDH] de Cajamarca con un 0.5858, siendo este mucho mayor al de San Marcos con su 0.5236. De manera similar ocurre en el alfabetismo que posee estas provincias. Jaén también se encuentra en buena posición respecto a San Marcos. En cuanto al ingreso familiar per cápita, San Marcos está a casi 100 nuevos soles de Cajamarca que por ser la capital, es obvio pensar que es ahí donde se concentra la mayor actividad económica. En la Tabla 22 se muestra el IDH de las provincias que han sido seleccionadas para el perfil competitivo.

Tabla 22.

Índice de desarrollo humano provincial de Cajamarca

Provincia	Población		Índice de Desarrollo Humano		Alfabetismo		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	%	ranking	N. S. mes	ranking
Cajamarca	316 152	13	0,5827	84	86,22	114	290,0	52
Contumazá	31 369	143	0,5858	77	90,15	80	261,3	66
Jaén	183 634	25	0,5883	72	88,17	96	270,0	57
San Marcos	51 031	112	0,5236	178	78,83	161	169,6	142

Nota. Adaptado de “Aproximación al Índice de Desarrollo Humano,” por United Nations Development Programme [UNDP], 2007 (<http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/Desarrollo%20Humano%202009/parte2-anexos.pdf>).

3.6. San Marcos y sus Referentes

San Marcos, como provincia tiene la visión de ofrecer a sus ciudadanos un nivel de vida mucho mejor al que perciben en la actualidad, dicho de otra manera, mejorar su calidad de vida. Este es el punto de partida para seleccionar aquellas ciudades en el mundo que son líderes en ofrecer una buena calidad de vida para sus habitantes junto con una buena gestión de las actividades de la provincia. En tal sentido, una fuente de ingresos para la provincia es la exportación de productos agropecuarios, así como aquellos percibidos por actividades como el turismo; ambos acompañados de la tecnología e infraestructura para dichas actividades.

Como referente en la industria agropecuaria se considera el Estado de Iowa, Estados Unidos de Norte América, que está considerado como uno de los principales productores de maíz y sus derivados. La utilización de la biotecnología hace posible que el producto sea de calidad, lo cual denota alto grado de desarrollo tecnológico e infraestructura para dicha actividad, además de que posee fábricas de máquinas agrícolas. Asimismo, Iowa sobresale en la producción de huevo y leche bovina, concentrando el 10% de la producción mundial de estos productos (“Iowa, el parque industrial del maíz,” 2011). El Estado de Iowa es también considerado como una de los 10 mejores Estados para el retiro pues posee bajos costos de vida y cuenta con un servicio médico de alta calidad (“La lista de 10 mejores,” 2014).

Otro referente seleccionado es la provincia de Córdoba, Argentina, que destaca en la producción aceite y harina de soja. Posee infraestructura adecuada para las labores agroindustriales, así como facilidades para la producción con calidad de exportación, recalcando que la mano de obra está capacitada en labores agrícolas. Entre el 2015 y 2016 se sabe que en Córdoba se sembraron cerca de ocho millones de hectáreas de soja, maní, girasol y maíz, siendo estos los productos más significativos de la provincia (“Qué se cultiva en cada departamento de Córdoba,” 2016). En lo que a calidad de vida se refiere, Córdoba está considerada como una de las ciudades con mejor calidad de vida y el mejor acceso a los servicios tales como educación, salud y bancos (“Salta y Córdoba, las mejores en,” 2017).

Como tercer referente está la el Estado de Sinaloa, México, que está considerado en la lista de los productores de maíz con mayor participación en la producción total de México contribuyendo con el 11% del valor de producción total. La agricultura practicada en Sinaloa es la más tecnificada de México lo que conlleva un alto uso de la tecnología en lo que a agricultura se refiere. En esta Estado los productos estrellas son la caña de azúcar, aguacate y chile verde, los cuales forman parte de los productos con mayor consumo en el país (“México un país con importante presencia,” 2016). El Estado de Sinaloa es considerado el Estado con el mejor nivel educativo esto debido a la gran inversión hecha en el sector educación (“Sinaloa: el estado con mejor,” 2016).

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

Para realizar la Matriz PC se ha tomado como factores claves de éxito a aquellos que se consideran para desarrollo de actividades productivas en un determinado lugar. Se selecciona en la Matriz de Perfil Competitivo a las provincias de Cajamarca, Contumazá y Jaén pues son los competidores más cercanos que tiene San Marcos (ver Tabla 23). Por otro lado, en la Matriz de Perfil Referencial, se seleccionó a Iowa, Córdoba y Sinaloa por ser buenos referentes (ver Tabla 24).

Tabla 23.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de San Marcos

Factores Clave de Éxito	Peso	Provincia San Marcos		Provincia Cajamarca		Provincia Contumazá		Provincia Jaén	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Infraestructura para comercio	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Desarrollo de agricultura	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
Mano de obra calificada	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Cuidado del medio ambiente	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Atractivos turísticos	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Servicios de salud	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Inversión en educación	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
Gestión de recursos naturales	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Servicios básicos	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Desarrollo tecnológico	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		1.69		2.70		2.08		1.87

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

Tabla 24.

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de San Marcos

Factores Clave de Éxito	Peso	Provincia San Marcos (Perú)		Estado Iowa (Estados Unidos)		Provincia Córdoba (Argentina)		Estado Sinaloa (México)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Infraestructura para comercio	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Desarrollo de agricultura	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Mano de obra calificada	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Cuidado del medio ambiente	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Atractivos turísticos	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Servicios de salud	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Inversión en educación	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Gestión de recursos naturales	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Servicios básicos	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Desarrollo tecnológico	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		1.69		3.22		2.98		2.89

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

3.8. Conclusiones

El Perú, por su posición estratégica, puede ser considerado como regional en la zona del Pacífico en América de Sur. Posee un territorio rico en recursos naturales que le dan un potencial enorme de desarrollo, con biodiversidad incomparable, principalmente representada por la Amazonía que cubre el 60% del territorio, con gran variedad de especies en flora y fauna. La Amazonía peruana además posee una gran variedad de eco regiones y pisos ecológicos, que la hacen muy rica en recursos minerales y forestales.

Por otro lado, las actividades de ciencia y tecnología se han debilitado en los últimos años, por la falta de políticas que alienten este tipo de investigaciones, por lo que se observa una postergación de la modernidad social, económica y cultural en el Perú. El Perú es uno de los países con menor inversión en su defensa militar con respecto al PBI, lo que lo hace susceptible y vulnerable a futuros conflictos bélicos.

La estabilidad política actual en el Perú es un pilar fundamental para generar nueva inversión extranjera, al dotar a los empresarios climas seguros y confiables para su inversión, por otro lado el aumento de la corrupción, generada por el inadecuado funcionamiento del Estado, debilita la relación de este con el ciudadano. Las constantes crisis económicas en el mundo repercuten en menor medida en el Perú, por el crecimiento económico sostenido del país. Se deben desarrollar políticas adecuadas y descentralizadas que permitan mejorar la educación y reducir la pobreza, por lo que se debe invertir en desarrollo e investigación.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT identificará la situación de la provincia de San Marcos en diferentes aspectos resaltando sus recursos. Se evaluarán las ocho áreas funcionales del ciclo operativo, las cuales son: Administración y gerencia (A), Marketing, ventas e investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información y comunicación (I) y finalmente Tecnología & investigación y desarrollo (T). El respectivo análisis se realizará tomando en cuenta la información encontrada en la ley orgánica de municipalidades, INEI, CONCYTEC, agenda de actividades del municipio de San Marcos e informes del Banco Central de Reserva del Perú.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia evalúa las posibilidades que tiene el municipio para mejorar el bienestar de sus ciudadanos así como los factores gerenciales auditados en la gestión actual. La Municipalidad de San Marcos se rige bajo la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972) que establece las competencias y funciones específicas de los gobiernos locales, exclusivas o compartidas con el gobierno central y los gobiernos regionales (Congreso de la República, 2003a).

La estructura administrativa de los gobiernos municipales muestra los recursos organizativos con que cuenta el municipio para gerenciar la ejecución de las competencias antes mencionadas (ver Figura 30). El liderazgo de esta organización es llevada por el alcalde de la provincia de San Marcos, el Ing. Fernando Asunción Arbildo Quiroz, y sus nueve regidores provinciales, seis de ellos del mismo movimiento político Movimiento de Afirmación Social [MAS], electos el año 2014, quienes ejercerán sus funciones en el periodo 2015-2018 (Municipalidad de San Marcos, 2017). La municipalidad ejerce jurisdicción sobre

los siete distritos que conforman la provincia de San Marcos, los cuales son Pedro Gálvez, Chancay, Eduardo Villanueva, Gregorio Pita, Ichocán, José Manuel Quiroz y José Sabogal.

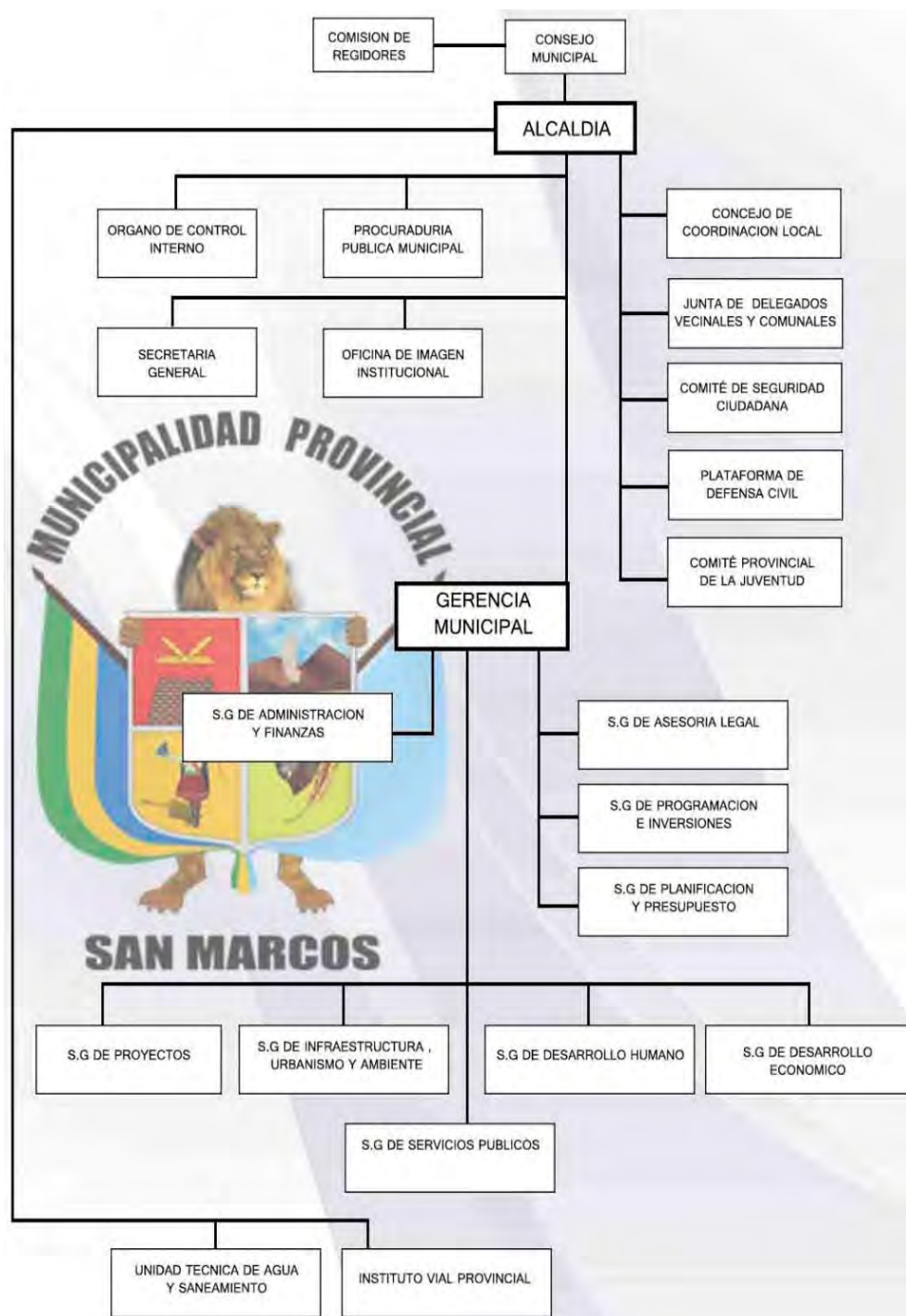


Figura 30. Estructura organizativa municipal de San Marcos. Tomado de “Organigrama de Municipalidad Provincial de San Marcos,” por la Municipalidad Provincial de San Marcos, 2017c (<http://www.munisanmarcos.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama>).

La provincia de San Marcos, a través de su municipalidad tiene como misión brindar a todos sus habitantes los principales servicios públicos a fin de proporcionarles un grato

ambiente para la vida, y puedan satisfacer sus necesidades tales como la vivienda, salud, seguridad, etc. Este esfuerzo se fundamenta en alcanzar el desarrollo, bienestar y armonía entre sus vecinos. Asimismo la visión que tiene es la de brindar los principales servicios a la población de manera oportuna, siempre buscando el bienestar general, todo ello para lograr hacer de San Marcos una provincia limpia, bella, honesta y segura; no dejando de lado la consolidación de San Marcos como provincia productiva (Municipalidad Provincial de San Marcos, 2017c).

Como institución sin fines de lucro, la municipalidad provincial posee dos fuentes de financiamiento: Ingresos propios y Transferencias. Los ingresos propios constituyen aquellos derivados de pagos de intereses y tributos, y por la vigencia de minas. Respecto a las transferencias, estas son por Foncomún, Vaso de Leche, Canon minero y otros (Congreso de la República, 2003b).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Se evalúa la capacidad con que la Municipalidad Provincial de San Marcos busca colocar sus productos y servicios que desarrolla para atender la demanda local, nacional e internacional. A su vez también evalúa la capacidad para atraer turistas nacionales y extranjeros potenciando la difusión de su patrimonio histórico, cultural y sus servicios.

El comercio de la provincia puede ser soportado con la Cámara de Comercio de la Región Cajamarca donde se pueden generar los contactos y dar las facilidades para que se concreten las principales oportunidades de negocio con la empresa privada. Por ejemplo se tiene precedentes de la participación de la Cámara de Comercio, junto con la Sede de Sierra Exportadora de Cajamarca, el Gobierno Regional, entre otros, para la instalación de cultivos de Frambuesa en la provincia de San Marcos (Sierra Exportadora, 2014).

En noviembre del 2010, el alcalde de la Municipalidad Provincial del San Marcos, Flavio Carlos Machuca Romero, inauguró el Mercado Central Pedro Acosta Paredes, con la

finalidad de ofrecer amplias y nuevas instalaciones para los comerciantes y consumidores que visiten este local. Se resalta que dicho trabajo fue una promesa electoral que finalmente fue cumplida luego de salir ganador en los comicios (“Inauguran en San Marcos nuevo mercado,” 2010). Así como este mercado existen otros en los que los ciudadanos de San Marcos realizan intercambios comerciales.

La consulta por internet resulta en la información contenida en la página de la municipalidad provincial como datos más relevantes. Esta información orienta a la comunidad en los servicios principales, en los acuerdos de consejo y en novedades de las actividades del alcalde, sin embargo está desprovista de agendas o programas de trabajo y de información económica de la gestión o de la provincia. El portal de la Municipalidad Provincial de San Marcos (2017d) contiene información relevante acerca de la organización, misión, visión, directorio de contacto entre otros de esa índole. Información respecto a la transparencia, actualidad y servicios también están disponibles. A través de las redes sociales, como Facebook, la Municipalidad Provincial de San Marcos (2017e) comparte mayor información a fin de involucrar más a la ciudadana modernizando la manera de cómo llega a sus vecinos.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Perú con sus 20 tratados de libre comercio vigentes, sumado a la creciente preferencia de consumo de productos naturales, fomentan la idea de la exportación de productos de origen natural como la Tara, que es producido en la provincia de San Marcos, al igual que en las provincias vecinas pertenecientes a la región Cajamarca. Asimismo, San Marcos presenta biodiversidad y pisos altitudinales variados por lo que ofrece un buen ambiente para la agricultura, así como la ganadería. El comercio de Cuy tanto a nivel provincial como regional es mercado al cual se le puede apoyar con la inversión privada para

ganar cada vez más mercado y colocarse en una posición idónea para la competencia con los demás productores (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2012).

En la Tabla 25 se observa la poca captación de recursos del canon minero resultado de su participación minoritaria en la actividad minera (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017). Las actividades primarias de la provincia de San Marcos, de acuerdo a la Tabla 26 son en primer lugar la Pesca y en segundo lugar la actividad agropecuaria. Se aprecia que la participación en la actividad minera es comparativamente mínima con la mayoría de las demás provincias de Cajamarca. En el sector hoteles y restaurantes, San Marcos solo participa con un 2% y en el sector manufactura con 1.85% (Gobierno Regional de Cajamarca, 2013). Estas áreas, al ver su baja participación, deben ser enfocadas en el planteamiento de mejoras de la actividad económica de forma gradual y de manera sostenible.

Cajamarca ya no adolece de vías adecuada que faciliten el acceso a las diferentes provincias y distritos. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones en 2016 invirtió casi S/ 3 500 millones de soles para la ejecución de proyectos de mejoramiento vial en la región de Cajamarca. San Marcos no es ajena a esa realidad, pues se viene mejorando el tramo de San Marcos – Cajabamba con una extensión de 59 km y una inversión de S/323 millones propiciando la oportunidad de expandir el comercio y promover el turismo hacia esta zona sur de Cajamarca (ver Figura 31).

La vía principal es la Carretera Longitudinal de la Sierra, de sur a norte con una longitud de 3 503 km, por la que se comunican las diferentes provincias de la región, incluyendo a San Marcos. Esta carretera va desde la sierra de Piura, y la frontera con Ecuador, hasta finalizar en Puno, y la frontera con Bolivia, incluyendo acceso hacia la costa (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016).

Tabla 25.

Captación de Capital de las Provincias de Cajamarca

Región/provincia	Canon Minero	Regalía Minera	Canon Hidroenergético	Proyecto Transportes Rurales Provías	Comedores, Alimentos por Trabajo, Hogares y Albergues	Foncodes- Infraestructura Social y Productiva	Foncomun- Fondo de compensación Municipal	Canon Forestal	Programa Vaso de Leche	Tragamonedas	Programa de Alimentos y nutrición para el Paciente con Tuberculosis y Familia	Participaciones - FONIPREL	Total General
Cajamarca	73.725.482	137.234	547.71	167.045	1.129.288	731.494	42.728.211	9.204	3.683.310	367.83	47.829	930.239	124.204.877
San Ignacio	8.723.769	210.332	228.221	438.053	280.074	-	12.328.255	174	1.635.696	-	6.824	3.667.983	27.519.401
Jaén	10.013.554	32.354	370.789	315.176	552.35	1.495.003	24.601.913	4.457	3.178.397	68.351	23.285	1.503.540	42.159.168
Cutervo	8.606.851	29.663	368.292	95.27	550.847	2.803.643	20.925.966	3.475	2.954.681	-	4.389	-	36.343.078
Chota	10.090.262	34.421	1.249.742	297.902	842.989	3.612.733	19.737.063	4.377	3.259.605	131	8.338	10.483.724	49.621.306
Santa Cruz	3.374.912	10.557	1.553.074	104.8863	278.113	2.303.053	6.143.879	1.069	839.649	72	916	207.748	14.817.928
Hualgayoc	5.00.762	108.554	250.675	118.991	441.364	315.87	14.963.555	2.345	1.444.183	85	3.071	-	22.649.456
Celendín	4.873.676	17.331	224.666	154.455	417.539	1.808.383	19.011.682	2.113	1.533.923	-	3.949	479.684	28.527.401
San Miguel	3.245.980	11.44	146.684	242.179	358.797	2.987.544	8.108.106	5.144	1.093.170	-	3.512	-	16.202.556
San Pablo	1.709.667	41.029	43.174	193.486	109.562	-	2.254.052	48	293.568	-	878	333.746	4.979.209
Contumazá	4.00.316	73.738	647.229	79.312	203.823	1.706.121	4.138.667	766	502.764	-	878	332.702	11.686.317
San Marcos	2.611.020	9.704	133.648	160.533	213.228	1.318.744	8.782.183	6.959	820.148	-	2.195	893.169	14.951.530
Cajabamba	3.672.776	13.683	188.397	304.685	252.103	474.19	10.937.443	11.66	1.174.923	-	2.195	-	17.032.057
Total													
Gobiernos Locales	137.511.426	508.311	6.075.294	2.570.232	5.824.890	20.477.773	205.199.466	56.138	23.378.703	436.468	108.259	17.479.457	419.549.417
Gob. Regional Cajamarca	45.837.207	95.308	2.024.944	-	-	-	-	18.713	-	-	-	197.902	48.174.074
Total General	183.348.633	603.619	8.100.238	2.570.232	5.824.890	20.477.773	205.119.466	74.851	23.378.703	436.468	108.259	17.677.359	467.720.491

Nota. Adaptado de "Captación de capital de las provincias de Cajamarca," por Ministerio de Turismo [MINCETUR], 2017 (http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Cajamarca/Plan_Estrategico_Desarrollo_Provincial_CAX.pdf).

Tabla 26.

Concentración de los Sectores Económicos de Cajamarca según Provincia

Sectores\Región	CIU	Cajamarca	Cajabamba	Celendín	Chota	Contumazá	Cutervo	Hualgayoc	Jaén	San Ignacio	San Marcos	San Miguel	San Pablo	Santa Cruz	Total
Agricultura., ganadería, caza y silvicultura 0	001	11.2426	5.4966	5.9885	12.9175	2.0412	11.6979	10.7991	12.827	13.9653	3.7908	4.5185	1.5973	3.1178	100
Pesca	002	33.3333	2.2222	0	0	11.1111	2.2222	8.8889	15.5556	15.5556	6.6667	4.4444	0	0	100
Explotación de minas y canteras	003	64.5186	4.5094	0.6246	5.1493	0.8074	0.6399	21.2218	1.0055	0.2895	0.5484	0.3047	0.198	0.1828	100
Industrias manufactureras	004	27.8571	3.0677	6.0051	6.6602	1.6762	2.6567	34.5905	8.9792	2.3353	1.8512	1.9163	1.3263	1.0782	100
Suministro de electricidad, gas y agua	005	42.2893	3.4976	3.0207	7.6312	4.7695	6.2003	3.3386	13.9905	9.539	1.9078	1.5898	0.9539	1.2719	100
Construcción	006	56.2692	3.9877	4.2781	5.3002	2.2396	3.284	2.6361	12.086	3.7364	2.1502	1.6643	1.2678	1.1003	100
Comercio de repuestos: vehículos, automóviles, motos, efec. personales	007	40.5981	4.2503	4.5217	6.784	2.2309	4.3703	4.5046	20.3205	5.4357	3.0478	1.7196	0.737	1.4796	100
Hoteles y restaurantes	008	43.2819	4.719	4.3811	6.5661	2.7931	4.2234	3.2549	19.4391	5.2483	2.016	1.8696	0.7208	1.4867	100
Transporte., almacenamiento. y comunicaciones	009	45.6017	2.6384	2.9981	5.3607	2.0088	4.1554	3.298	24.2789	4.6951	1.7929	1.2772	0.6836	1.2112	100
Intermediación financiera	010	65.2235	3.4916	2.3743	3.2123	0.5587	0.9777	1.8156	18.9944	1.257	1.5363	0.419	0.1397	0	100
Actividad inmobiliaria., empresas. y de alquiler	011	59.0928	2.1659	1.8662	5.7349	1.7709	2.0161	1.73	18.131	3.2148	2.1251	0.6947	0.5176	0.9399	100
Administración pública. y defensa; p. seguro social, afiliados	012	38.9494	3.0091	4.786	10.5058	4.3839	6.1608	3.6706	13.5279	4.0986	2.4514	3.8781	1.4397	3.1388	100
Enseñanza	013	29.0093	4.471	6.0112	10.2953	3.0729	9.7607	4.7589	14.3664	6.5009	2.8411	3.3159	1.7607	3.8355	100
Servicios sociales y de salud	014	39.8563	3.5739	2.9608	10.3539	2.2425	8.8122	3.6966	16.2579	4.6776	2.3301	2.3125	0.8584	2.0673	100
Otras actividades servicios comunales, sociales y personales	015	47.137	3.3932	5.0191	5.5422	1.6966	5.0191	3.167	18.1818	3.9729	3.3932	1.23	0.6079	1.64	100
Hogares privados con servicio doméstico	016	37.3449	5.1799	6.8859	6.462	1.6543	10.9595	4.0426	14.2887	4.3631	3.1328	2.8433	0.7341	2.1092	100
Organización. y órganos extraterritoriales 0	017	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Actividad económica no especificada	018	37.7918	3.9585	5.4845	8.0344	1.2586	5.5237	2.8173	16.5319	8.7257	3.6911	2.589	0.8543	2.739	100
Pji		24.3188	4.7579	5.4126	10.3729	2.1039	8.8231	9.6787	14.0953	9.8913	3.2258	3.4263	1.3366	2.5568	100

Nota. Adaptado de "Concentración de los sectores económicos de Cajamarca según provincia," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013 (http://zeeot.regioncajamarca.gov.pe/sites/default/files/EE_DE_primera_version_diciembre_2013.pdf).



Figura 31. Mapa de vías de acceso a Cajamarca.

Tomado de “Cajamarca, camino al desarrollo,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016

(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Con respecto al gasto e inversión, las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación. Las municipalidades, conforme a las atribuciones que les confiere el artículo 197 de la Constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos. El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia (Congreso de la República del Perú, 2017a).

Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyo titular es el alcalde respectivo. Según la Tabla 27 y Tabla 28 se detallan las funciones y los rubros,

respectivamente del presupuesto de la municipalidad provincial de San Marcos, es decir, en qué se gasta el presupuesto y de donde provienen los fondos para solventar cada uno de ellos, respectivamente.

Tabla 27.

Consulta de la Ejecución de Gasto de San Marcos 2017 por Función

Función	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Atención de Compromiso Mensual	Ejecución		Avance %
						Devengado	Girado	
03: Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	4'648,345	4'666,294	4'428,400	2'668,975	2'668,062	2'624,201	2'470,896	56.2
05: Orden público y seguridad	245,600	316,870	316,869	135,274	129,035	126,002	120,012	39.8
09: Turismo	0	18,392	18,392	0	0	0	0	0.0
10: Agropecuaria	247,044	224,355	111,449	19,287	19,287	19,287	19,287	8.6
15: Transporte	320,161	1,197,998	170,412	52,811	52,811	52,811	52,811	4.4
17: Ambiente	592,679	869,112	858,269	447,453	445,559	438,767	430,513	50.5
18: Saneamiento	247,044	764,441	192,811	31,127	31,127	31,127	25,284	4.1
19: Vivienda y desarrollo urbano	209,251	796,761	528,224	191,437	189,479	158,681	113,978	19.9
Total San Marcos	9'300,687	15'001,430	10'497,725	4'804,303	4'790,966	4'686,320	4'249,183	31.2

Nota. Adaptado de "Transparencia económica Perú: Consulta amigable 2017," por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx>).

Tabla 28.

Consulta de la Ejecución de Gasto de San Marcos 2017 por Rubro

Rubro	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Atención de	Ejecución		Avance %
						Devengado	Girado	
00: Recursos ordinarios	767,796	3,597,927	2,547,671	195,984	195,984	177,916	118,484	4.9
07: Fondo de compensación municipal	7,120,237	7,180,699	5,617,229	3,182,208	3,177,193	3,140,556	2,915,704	43.7
08: impuestos municipales	47,984	196,084	195,986	184,120	183,512	157,309	156,759	80.2
09: recursos directamente recaudados	318,415	577,061	490,371	265,340	265,215	257,111	241,820	44.6
18: Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	1,046,255	3,449,659	1,646,468	976,651	969,062	953,428	816,417	27.6
Total San Marcos	9,300,687	15,001,430	10,497,725	4,804,303	4,790,966	4,686,320	4,249,183	31.2

Nota. Adaptado de "Transparencia económica Perú: Consulta amigable 2017," por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx>).

De ambas tablas se extrae que al cierre de junio del 2017, San Marcos ha utilizado el 31.2% del presupuesto asignado (S/ 4'249,183) en el planeamiento, gestión y reserva de contingencias debido principalmente a los acontecimientos sucedidos el año pasado relacionado al Fenómeno climático llamado “Niño Costero” que trajo consigo importantes daños y que fue un duro golpe a la economía del Perú, específicamente en las zonas afectadas. Asimismo, la recaudación de fondos para afrontar dicho escenario se va percibiendo mediante el rendimiento del Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto al Rodaje y al saldo de balance de años fiscales anteriores (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017).

4.1.5. Recursos humanos (H)

San Marcos se ubica en la zona sur de la Región Cajamarca, con una extensión de aproximadamente 1 362.32 km², representando el 4.11% de la extensión total del departamento de Cajamarca. Posee variedad de pisos ecológicos debido a que en San Marcos, las altitudes varían desde los 900 hasta los 4 100 msnm. Cuenta con una población de 51 031 habitantes según el INEI (2007b), de los cuales el 22.81% se encuentran en la zona urbana, mientras que el 77.19% se ubican en las zonas rurales (Municipalidad Provincial de San Marcos, 2017a).

La densidad poblacional de San Marcos asciende a 40 Hab./km², considerando que el distrito con mayor número de habitantes es el distrito de Pedro Gálvez (21,345) y el de menor número es el distrito de Ichocán (1,698) (INEI, 2017b). Esta disposición tan marcada de población en una determinada área da a entender que hay bastante dispersión de habitantes en toda la provincia a pesar que la mayoría se concentra en áreas rurales. La dispersión también involucra necesidad de una buena infraestructura de interconexión entre poblados para propiciar una ambiente de integración entre todos los habitantes de San Marcos.

La población económicamente activa [PEA] tiene como principales actividades

exportadoras a la actividad agropecuaria en primer lugar, en segundo lugar el comercio y en el tercer lugar se tiene la relacionada a otros servicios, según los estudios realizados. El 65.7% de la totalidad de la PEA se concentra en labores de agricultura y en la crianza de truchas. Asimismo, el comercio desarrollado en la provincia representa el 7.2% del total, resaltando esta actividad por sobre las demás. Por su parte, la actividad de servicios, que contemplan administración pública, defensa, planes de seguridad social, entre otros, constituyen el 6.7%. El detalle a resaltar es la participación de 5.4% en la enseñanza y el 0.3% en temas relacionados a la pesca y minería (INEI, 2017b). De las cifras se deduce que mano de obra calificada para labores que no sea agricultura es prácticamente inexistente o escasa.

San Marcos cuenta con 394 escuelas, de las cuales 366 son de gestión pública mientras que las 28 restantes son de gestión privada. Asimismo, 337 son Escolarizadas y las restantes (54) son No Escolarizadas. Existe un solo centro tecnológico, Instituto Superior Tecnológico San Marcos, ubicado en el distrito de Pedro Gálvez, con un promedio de 26.67 alumnos por sección. Un instituto pedagógico, Instituto Superior Pedagógico San Marcos, ubicado también en Pedro Gálvez, y 21.4 alumnos por sección. Dos escuelas de educación especial, Centro Educación Básica Especial Inicial y Primaria San Marcos, ambas en Pedro Gálvez, con 2 y 3.4 alumnos por sección, respectivamente (Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE], 2017). De estos datos existe la necesidad de impulsar la educación tecnológica en la provincia de San Marcos para potenciar el desarrollo humano y profesional de los habitantes, así como ofrecerles mejores oportunidades laborales.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Municipalidad Provincial de San Marcos (2017c), para estar actualizados con los medios de comunicación, posee un portal web por el cual pone a disposición pública información relevante sobre su organización, notas de prensa, atractivos turísticos, galerías,

ROF y en general información básica pero precisa referente a la municipalidad y sus funciones. Asimismo están disponibles canales de comunicación para que cualquier visitante a su portal web, pueda contactarse con ellos para mayor información.

El acceso al internet, y en general a la conectividad con el mundo es requerimiento para que una organización se considere global. En el caso de Cajamarca, se tiene el tendido de la red dorsal nacional y de la red regional de fibra óptica atravesando la provincia de San Marcos. En la Figura 32 se observa que la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica conecta a las provincias de Chota, San Marcos, Cajamarca, Cajabamba, Cutervo, Bambamarca y Celendín de manera directa. Gracias a esta red los pobladores de las provincias beneficiadas tendrían mayor acceso a la información, internet y a intranet, siendo el limitante la falta de equipo e instalaciones adecuadas para estos servicios (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016).



Figura 32. Tendido de red dorsal nacional y regional de fibra óptica en Cajamarca. Tomado de “Cajamarca, camino al desarrollo,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016 (https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf).

La penetración en el uso de las telecomunicaciones en general va en aumento en el país. La región de Cajamarca, de acuerdo a los registros de OSIPTEL, muestra aumento en el uso de líneas móviles y fijas. La Figura 33 muestra el mapa de cobertura de la provincia para las cuatro operadoras móviles: Claro, Bitel, Movistar y Entel. Según el OSIPTEL, la mayor cobertura la tiene la empresa Movistar, luego sigue la empresa Claro y Bitel (OSIPTEL, 2017).

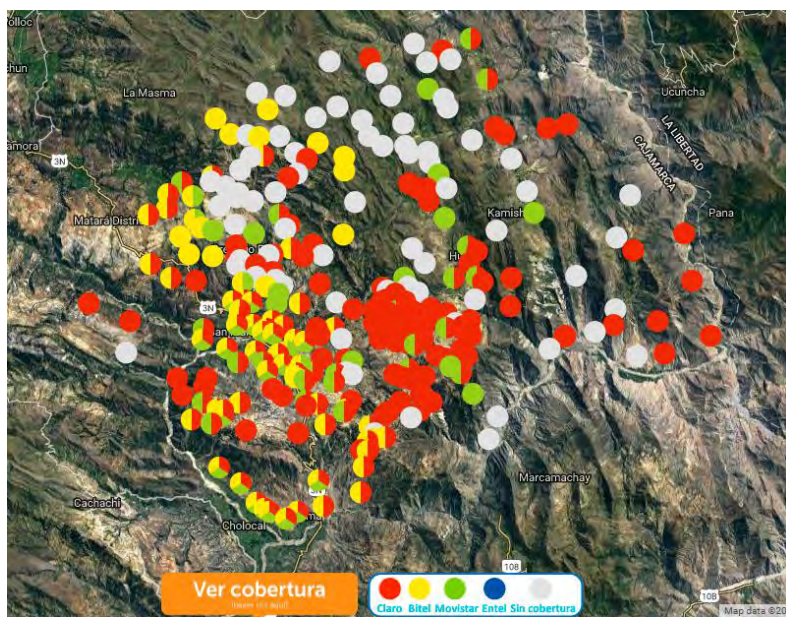


Figura 33. Mapa de cobertura de la provincia de San Marcos. Tomado de “Señal OSIPTEL,” por Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2017 (<http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El desarrollo en tecnología e investigación en la provincia de San Marcos representa una importante oportunidad de mejora, algunas universidades tienen sucursales ofreciendo una escasa oferta universitaria y casi inexistente actividad de investigación y sinergia con la actividad empresarial de la región Cajamarca. Existen programas para la investigación en el campo de la agricultura y ganadería en la región para mejorar la calidad de productos derivados de la leche. De igual manera la investigación respecto a rutas patrimoniales también son conocidas, pero vistas desde otras sedes, en este caso desde universidades de la capital, como la Universidad Ricardo Palma, así lo expresa el Instituto de Investigación del

Patrimonio Cultural (2017) en sus visitas entre el 2010 y 2013 a la región Cajamarca.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Producto del análisis interno, se han determinado las principales fortalezas y debilidades de la provincia de San Marcos, las cuales han sido evaluadas en la matriz MEFI, para determinar el grado de intensidad en que están presentes (columna: valor) y el grado en que son importantes para alcanzar los objetivos planteados en la región (columna: peso).

Como resultado, en la Tabla 29 se obtuvo una calificación de 2.37, que indica un manejo de temas internos que tienen muchas oportunidades de mejora.

Tabla 29.

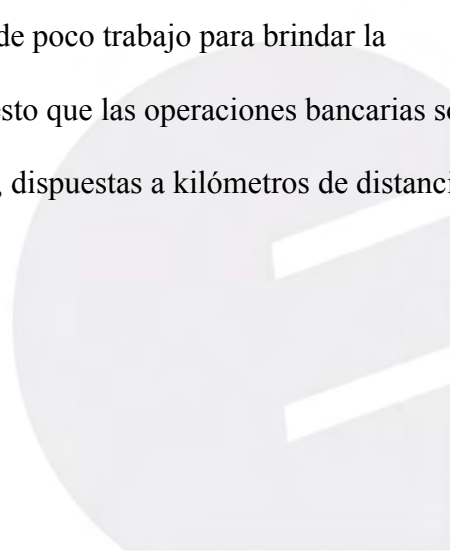
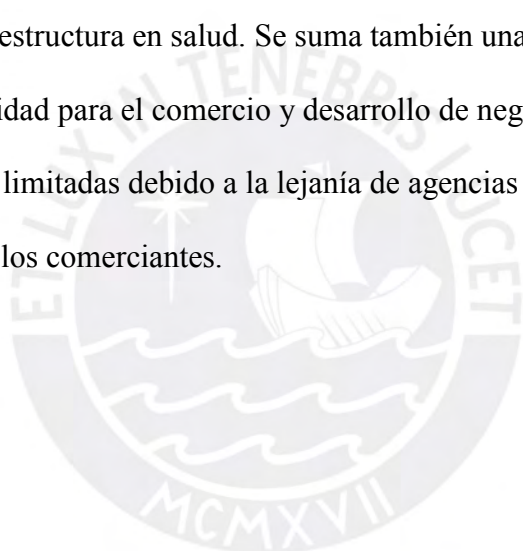
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de San Marcos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Importantes atractivos turísticos, arqueológicos y paisajísticos	0.05	4	0.20
2. Ubicación en la Ruta del Oro que conecta Cajamarca con Trujillo	0.07	4	0.28
3. Importante potencial para producción de truchas y tara.	0.05	3	0.15
4. Variedad culinaria, folklore y cultura	0.04	3	0.12
5. Potencial para extracción de minerales y servicios relacionados	0.08	3	0.24
6. Potencial rural disponible para actividad agrícola y ganadera	0.05	3	0.15
7. Diversidad climática propicia para el desarrollo agrícola	0.06	4	0.24
8. Motivación en la participación ciudadana y actividades comunitarias	0.06	3	0.18
Subtotal	0.46		1.56
Debilidades			
1. Escasa población calificada (directivos, profesionales, operarios)	0.06	1	0.06
2. Falta de infraestructura vial para apoyar el comercio interno y externo	0.07	2	0.14
3. Alto nivel de deserción escolar y analfabetismo	0.06	2	0.12
4. Alto nivel de desnutrición en las zonas rurales	0.07	1	0.07
5. Alto nivel de informalidad en los sectores industriales	0.06	2	0.12
6. Deficiente Infraestructura para operaciones bancarias y comerciales	0.07	1	0.07
7. Poca disponibilidad de servicios (agua, luz, etc.) en zonas rurales	0.07	1	0.07
8. Escasez de hospitales, centros de salud, seguridad y de emergencias	0.08	2	0.16
Subtotal	0.54		0.81
Total	1.00		2.37

Nota. 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad mayor, 1: debilidad menor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

4.3. Conclusiones

San Marcos tiene un potencial comparativo por su geografía, sus recursos y su clima, por lo cual el adecuado aprovechamiento de sus fortalezas y la minimización o eliminación de sus debilidades pueden significar una importante fuerza para llevar a la provincia a nivel de calidad de vida significativamente mejor al que se tiene actualmente, el hacer sostenible los cambios amerita que se tenga el plan estratégico y se comprometa la fuerza y capacidad de los líderes actuales y futuros que llevarán a esta provincia a un posicionamiento importante como comunidad auto-sostenible. Se muestra también que hay mucho trabajo por delante en lo que a servicios se refiere, hablando más específicamente de salud y educación demostrado por los índices de alto analfabetismo en la provincia junto con una deficiente infraestructura en salud. Se suma también una realidad de poco trabajo para brindar la facilidad para el comercio y desarrollo de negocios, puesto que las operaciones bancarias son muy limitadas debido a la lejanía de agencias bancarias, dispuestas a kilómetros de distancia para los comerciantes.



Capítulo V: Intereses de San Marcos y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Provincia de San Marcos

Como toda ciudad y provincia, San Marcos tiene una serie de intereses, no sólo centrados en su actividad económica principal sino también en aspectos de orden social, institucional, ambiental y cultural o educativo, siendo incluso algunos de estos intereses similares al del departamento de Cajamarca, del cual forma parte. Estos intereses se pueden agrupar en seis dimensiones fundamentales las cuales son: (a) bienestar de la población, (b) infraestructura de la salud, (c) promoción de la educación, (d) impulsar el comercio, (e) promoción del turismo ecológico, y (f) gestión adecuada de la producción agropecuaria.

El bienestar social, como interés fundamental de la provincia de San Marcos, contempla el mejorar la calidad de vida de la población de los siete distritos que conforman dicha provincia, brindándoles el acceso a adecuados servicios básicos como agua, desagüe, luz y vivienda. Actualmente estos servicios son ofrecidos escuetamente a los diferentes distritos y de manera muy limitada, pues la zona rural es la predominante. El agua en la vivienda por ejemplo, según el Censo de Población y Vivienda 2005 realizado por el INEI, es abastecida mediante la red pública solo en el 69.7 % de las viviendas censadas, por lo que el resto se realiza gracias al uso de cisternas o es extraída de pozas, ríos, manantiales o similares (INEI, 2007b).

La infraestructura relacionada a la salud no es accesible para la mayoría debido a las distancias que existen entre los nosocomios y las comunidades a las cuales prestaría servicio, sin mencionar la escasez de personal calificado para brindar dicho servicio, que según la Oficina General de Estadística e Informática del MINSA (2015) San Marcos cuenta con 19 médicos. La nutrición, por su parte, también está presente como interés de la provincia al considerar los elevados índices de desnutrición en las zonas más alejadas, pero este interés aún no se ve reflejado puesto que no se cuenta con un nutricionista en todo San Marcos. La

necesidad de mejorar la infraestructura para los servicios de salud está presente como interés de la provincia de San Marcos.

Con respecto a la educación, San Marcos tiene un índice de analfabetismo de 12.7% del total de los hombres y 35.3% de mujeres mayores a 15 años según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 1993 al 2007 elaborado por el INEI. San Marcos es un de las dos provincias de Cajamarca con mayor índice de analfabetismo, junto con la provincia de Hualgayoc, siendo en las mujeres aquellas con mayor incidencia debido a varios factores como el machismo y la dedicación a la familia, entre otras (INEI, 2007a). Existe la necesidad de impulsar programas de educación y campañas escolares para disminuir el porcentaje de personas analfabetas en la provincia y así mejorar sus competencias para la búsqueda de empleos remunerados acorde a sus necesidades.

El comercio es de principal interés, esto debido a que la Población Económicamente Activa en San Marcos asciende a 68.8% según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 1993 al 2007 elaborado por el INEI, siendo en su mayoría labores relacionadas a la agroindustria y minería, entrando a tallar la concentración de fuentes de trabajo en esas industrias (INEI, 2007a). La municipalidad tiene interés en desarrollar más aún fuentes de trabajo para que la PEA se incremente aún más teniendo en cuenta que es una de las maneras para eliminar la pobreza extrema en San Marcos considerando que el 70.2% de la población tiene esta condición según estudios del INEI en el Mapa de Pobreza, según provincia y distrito en el 2007 (INEI, 2007a).

En lo concerniente al turismo, San Marcos tiene interés en impulsar nuevos negocios relacionados al turismo, potencializando la riqueza cultural y natural, ofertando los recursos artesanales. A ello se agrega el interés de promover una actividad minera responsable para un mejor cuidado de su medio ambiente. Asimismo, se busca orientar recursos económicos a programas de desarrollo turístico que promuevan su incremento, facilitando una mayor

afluencia de visitantes a los diferentes distritos, a través del establecimiento de ejes viales adecuados.

Es de interés para San Marcos la adecuada gestión en la producción agropecuaria, siendo la exportación de Tara una de las principales preocupaciones. Con la demanda mundial de Tara insatisfecha, y considerando que el Perú es el principal exportador de ese producto agrícola, es evidente la necesidad de impulsar programas para incrementar los productores e ir abarcando mayor mercado en su exportación. Actualmente, en el Perú sólo se produce cinco mil toneladas de las 100 mil que demanda el mercado mundial (“Tara: Otro gran potencial,” 2016). Los productos lácteos como la crianza y comercialización de truchas también están en los ojos de la provincia debido a su potencial.

5.2. Potencial de la Provincia de San Marcos

San Marcos es una de las trece provincias del departamento de Cajamarca. Denominada “Granero del Norte” es la última provincia creada en el Departamento (10 de diciembre de 1982), se ubica a 68 Km de la ciudad de Cajamarca y comprende los distritos de Pedro Gálvez, Gregorio Pita, José Sabogal, José Manuel Quiroz, Ichocán, Eduardo Villanueva y Chancay (“Conozca a San Marcos,” 2013).

Aspecto Demográfico. La provincia de San Marcos cuenta con una población mayoritariamente rural y joven. Estudios del INEI mencionaron que de acuerdo con el censo del año 2007, la provincia de San Marcos tiene 51 031 habitantes que representan más del 3.68% de la población del departamento. El 77.2% lo constituye la población rural, el 49.9% lo constituyen las mujeres y 50.1% está conformado por hombres. El 33.7% está conformado por la población menor de 15 años. Esto se puede apreciar en la Tabla 30 (INEI, 2007a).

En tal sentido, la provincia de San Marcos no es ajena a esta problemática, así lo expresan los datos referentes a los servicios educativos obtenidos en los Planes de Desarrollo Locales [PDL] y de ellos se puede concluir que uno de los principales problemas que tienen

los niños y adolescentes es el acceso a este servicio, la deficiente cobertura educativa y el abandono de los estudios en los niveles de primaria y secundaria. Sin embargo, frente a dicha problemática, existen docentes con vocación de superación y el distrito de Pedro: Gálvez cuenta con instituciones educativas de nivel Superior (ISP, ICT, filiales de las universidades PRG, UPN, UPCH, CETPRO y talleres artesanales) en la provincia de San Marcos. De igual forma, hay la presencia de Organismos No Gubernamentales [ONG] que implementan proyectos de equipamiento y mejoramiento de la infraestructura educativa que consiste básicamente en la implementación de bibliotecas y salas de innovación pedagógica.

Tabla 30.

Población Total, según Sexo, Grupo Etario, Área Urbana y Rural de San Marcos

Por grupos etarios	Población			Urbano			Rural		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Menores de 1 año	965	473	492	186	89	97	779	384	395
De 1 a 14 años	16,245	8,320	7,925	3,011	1,575	1,436	13,234	6,745	6,489
De 15 a 29 años	12,912	6,499	6,413	3,045	1,523	1,522	9,867	4,976	4,891
De 30 a 44 años	9,525	4,750	4,775	2,606	1,324	1,282	6,919	3,426	3,493
De 45 a 64 años	7,453	3,663	3,790	1,847	903	944	5,606	2,760	2,846
De 65 a más años	3,931	1,876	2,055	946	450	496	2,985	1,426	1,559
Total San Marcos	51,031	25,581	25,450	11,641	5,864	5,777	39,390	19,717	19,673

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Aspecto Geográfico. Uno de los potenciales de San Marcos es su clima templado sumamente agradable, con una temperatura promedio anual de 15 a 20°C y una precipitación pluvial promedio anual de 700 mm, aunque en las partes más elevadas y húmedas esta puede ser mayor a los 1000 mm. San Marcos comprende tanto valles interandinos como zonas de jalca y puna. Cuenta con variados pisos ecológicos y un gran número de microclimas, pues ofrece valles desde 1000 m.s.n.m. en la intersección del Río Miriles con el Río Marañón (aguas abajo del valle Llashtén a orillas del Marañón), hasta los 4156 m.s.n.m. en el cerro Tandayoc. Se distinguen pisos ecológicos como yunga, quechua y jalca (PeruTopTours, 2017).

Yunga, comprendido entre los 400 y los 2300 m.s.n.m., se ubican valles interandinos comprendidos entre las cuencas de los ríos Cajamarquino, Criznejas y Marañón; con potencial para la producción de algunos frutales cítricos y tropicales. Quechua, comprendida entre los 2300 y los 3100 m.s.n.m., propicia para la producción de cereales como maíz, trigo, cebada, avena, kiwicha, frijol, Papa y Olluco. Jalca, comprendida entre los 3100 y los 4050 m.s.n.m., es perfecta para la producción de papa, olluco y pastos naturales (Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021, 2011).

Según el Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021 (2011), un potencial de San Marcos es la variedad flora y fauna que posee, puesto que en época de lluvia el brote de pastos naturales como grama dulce, nudillo, entre otras, ofrece una diversidad propia de esta provincia, siendo los más representativos la tara y el eucalipto. Los árboles frutales como la palta, la guayaba, la chirimoya y el capulí ofrecen fuentes potenciales de ingreso debido a la acogida de estos productos en temas de exportaciones. Por otra parte, la fauna silvestre está constituida por perdices, conejos, variedad de aves, reptiles menores; sin dejar de lado los peces propios de los ríos Cajamarquino, Criznejas y Marañón (Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021, 2011).

En cuanto al agua, San Marcos es irrigada por cinco ríos principales: Muyoc, Cajamarquino, Criznejas, Cascasén y Marañón, sin contar con los afluentes, así como pequeños manantiales y puquios, con los cuales se provee de agua para uso doméstico y agropecuario. El recurso hídrico y su utilización se ven reflejados en el uso de canales de riego, con los cuales se mantiene a 4750 hectáreas bajo riego, las cuales pertenecen mayormente a los distritos de Eduardo Villanueva, Pedro Gálvez y Gregorio Pita (Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021, 2011).

Aspecto Económico. En esta parte, como potencial de San Marcos, se destaca el hecho de que esta provincia se caracteriza por su vocación eminentemente agropecuaria,

donde sobresalen la producción de papa, trigo, centeno, maíz amarillo, cebada, avena y muchos otros granos y leguminosas como la arveja, la lenteja y el frejol. Asimismo sobresalen la producción de leche, carne de vacuno, la producción de cuy y de trucha (Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021, 2011).

La producción y comercialización de Taya es una de las actividades económicas potenciales más importantes que tiene San Marcos, puesto que la ladera baja de la provincia tiene aptitudes para la producción de Taya. El 80% de la oferta mundial de Tara es cubierta por el Perú con un volumen de 10,000 TM/año. Específicamente, Cajamarca es la región donde se registra el 48% de la oferta nacional, con 4,860 TM por año. El interés por este producto se debe a sus usos medicinales, siendo la Unión Europea y los Estados Unidos los países que acopian y transforman este producto en mayor medida (Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021, 2011). En la Tabla 31 se aprecia el número de plantaciones forestales de San Marcos en el 2003.

Tabla 31.

Establecimiento de Plantaciones Forestales Año 2003, Cajamarca

Provincia	Distrito	Especies		Plantones N°	Área reforestada (Ha.)
		Nombre Común	Nombre Científico		
San Marcos	Muyoc	Eucalipto	Eucalyptus globulus	1 000	0,91
	Muyoc	Pino	Pinus radiata	500	0,45
	Muyoc	Ciprés	Cupressus macrocarpa	500	0,45
	Pedro Gálvez	Eucalipto	Eucalyptus globulus	2 000	1,82
	Pedro Gálvez	Tara	Caesalpinia tinctoria	5 800	5,27
	José M. Quiroz	Eucalipto	Eucalyptus globulus	12 000	10,91

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Departamental 2009, Cajamarca,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf)

La producción y comercialización de Trucha es también representativa en la provincia. Se tienen registrados muchos caseríos y centros poblados con enorme potencial para la producción de trucha, entre los cuales se encuentran: Agua Blanca, Huagal, y Santa Ana, Ollero, Casa Blanca, Tinyayoc, Porvenir, Capulí, San Isidro y Malat. Con esta cantidad de productores potenciales de trucha, se hace necesario el apoyo para la conformación de

pequeñas y micro empresas dedicadas a este negocio aprovechando la demanda creciente del mercado local, regional, nacional e internacional, pues se tienen estimaciones de 520 millones de dólares anuales por concepto de exportación de dicho producto (Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021, 2011). En la Tabla 32 se aprecia la producción de trucha por provincia al 2006 en Cajamarca.

De otro lado, cabe añadir que durante el primer semestre del 2009, las exportaciones de trucha se incrementaron en 27.3% con relación al mismo período del 2008. Asimismo se alcanzó las 565 toneladas métricas, equivalente a 3.7 millones de dólares, siendo Canadá (14.4 %), Noruega (4.9 %) y Alemania (182.3 %) los países con mayor demanda. Finalizando el año 2009, el crecimiento de las exportaciones llegó al 15% debido a que Noruega y Canadá compraron cerca del 55 % de la oferta exportable peruana de trucha (Aqua, 2010).

Tabla 32.

Producción Total de Trucha por Provincia - 2006, Cajamarca

Provincia de producción de Trucha	Producción Total (kg)
Cajamarca	5 833.67
Contumazá	2 600.00
Cajabamba	1 400.00
San Miguel	480.00
Celendín	429.00
San Pablo	348.00
San Marcos	340.25
Cutervo	211.20
Total	1 1641.12

Nota. Tomado de “Productos con Potencial Exportable Región Cajamarca,” por Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina [ASOCAM], 2008 <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>

Según el Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021 (2011), la producción de leche y productos lácteos ha ido aumentando su papel protagónico como elemento fundamental para el mercado agrícola. El incremento de la producción lechera (mayor al 4% al año) se atribuye al aumento de la demanda de leche por parte del sector industrial. Asimismo, un considerable porcentaje de la PEA está evocado directa o indirectamente a labores relacionadas con esta actividad. La demanda de leche por parte de

empresas como Gloria y Nestle hace pensar que la demanda seguirá incrementándose por lo que es un mercado interesante siendo atractiva la idea de impulsar dicho mercado con la formación o constitución de micro empresas dedicadas a esta labor. En la Tabla 33 se aprecian las cifras referentes a la población vacuna y producción total a nivel de territorio de Cajamarca, poniendo énfasis en la provincia de San Marcos.

Tabla 33.

Población Vacuna y Producción Total a Nivel Territorio de Cajamarca

Nº	Provincia	Número de cabezas	Número de vacas en ordeño	Rendimiento promedio lt/vaca/día	Volumen promedio tm /año	%	Número de productores *
CORREDOR ECONOMICO DEL SUR							
1	Cajamarca	80210	38240	5.7	61136.9	24,04	7022
2	Cajabamba	6450	3497	4.2	2695.9	1,06	465
3	Celendín	29825	13009	6.1	22988.8	9,04	2912
4	Contumazá	8780	2668	4.7	5183	2,04	642
5	San Marcos	12650	5943	5.1	6985.6	2,75	1156
6	San Miguel	29395	13448	6.2	35166.8	13,83	5129
7	San Pablo	6850	3181	4.8	8432.5	3,32	1450
CORREDOR ECONOMICO DEL CENTROL							
8	Chota	107850	24721	4.7	48221.7	18,96	7719
9	Cutervo	85375	9438	5.7	15071.1	5,93	2221
10	Hualgayoc	45560	13338	7.3	45240	17,79	6965
	Total / prom	443675	136725	5.3	254314.3	100,00	37934

Nota. Tomado de “Análisis de la cadena productiva de lácteos Cajamarca,” 2016, por Coordinadora de Derivados Lácteos de Cajamarca [CODELAC], 2006 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/\\$FILE/218.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/$FILE/218.pdf)).

La minería es uno de los mayores potenciales que tiene Cajamarca. San Marcos no es ajeno a esta realidad, puesto que se tiene concesionada una gran parte del territorio en lo que a actividad minera se refiere. Los yacimientos que se pueden encontrar en San Marcos incluyen cobre, plata y oro. A pesar que existe concesiones para la explotación por parte de la minería, no se tiene un control respecto a la explotación, pues se tiene presencia de minería formal e informal, siendo esta última la causante de la mala reputación al atentar contra el medio ambiente (Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021, 2011). En la Tabla 34 se aprecia la distribución de canon minero entre gobierno regional y gobiernos locales.

Tabla 34.

Distribución de Canon Minero en Gobierno Regional y Local del 2005 al 2007

Gobierno Regional / Local	2005	2006	2007
Provincia de Cutervo	14 070,8	19 214,5	19 739,9
Provincia de Hualgayoc	6 800,0	9 652,5	13 338,8
Provincia de Jaén	15 711,5	19 150,2	19 606,3
Provincia de San Ignacio	11 906,2	15 443,8	17 356,5
Provincia de San Miguel	5 793,1	6 555,6	7 834,4
Provincia de San Pablo	3 765,4	9 519,6	3 235,6
Provincia de San Cruz	4 291,5	5 533,3	6 074,7
Provincia de San Marcos	4 261,9	4 797,7	7 078,8
Municipalidad Distrital de Pedro Gálvez	1 107,3	1 102,6	2 005,7
Municipalidad Distrital de Chancay	344,8	305,5	486,0
Municipalidad Distrital de Eduardo Villanueva	169,0	140,5	296,0
Municipalidad Distrital de Gregorio Pita	734,4	855,5	1 156,6
Municipalidad Distrital de Ichocán	218,8	140,3	314,3
Municipalidad Distrital de José Manuel Quiroz	423,8	385,6	620,1
Municipalidad Distrital de José Sabogal	1 263,7	1 867,6	2 220,1

Nota. Adaptado de “Informe Económico y Social Región Cajamarca,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2007. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>).

Respecto al Turismo, en la Figuras 34 y 35 se muestran la poca cantidad de hoteles de la provincia de San Marcos en comparación con la región así como el número pequeño de establecimientos de alimentos y bebidas [A&B], lo que indica la gran oportunidad de mejora que significaría desarrollar las rutas y lugares turísticos y aumentar la oferta hotelera o de hospedajes de la zona y los establecimientos de A&B. El plan estratégico de desarrollo turístico de la región Cajamarca contratado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR y por la Agencia Española de Cooperación Internacional [AECI] realizado el año 2006 hace una importante proyección de la mejora en el turismo con el indicador de la cantidad de arribos mostrado en la Tabla 35, corresponde evaluar esta proyección y plantear sobre esta línea base los nuevos objetivos estratégicos que se necesiten.

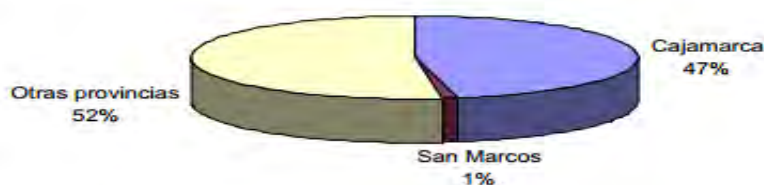


Figura 34. Establecimiento de Hospedajes en San Marcos.

Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial San Marcos,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017

(http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Cajamarca/Plan_Estrategico_Desarrollo_Provincial_CAX.pdf).

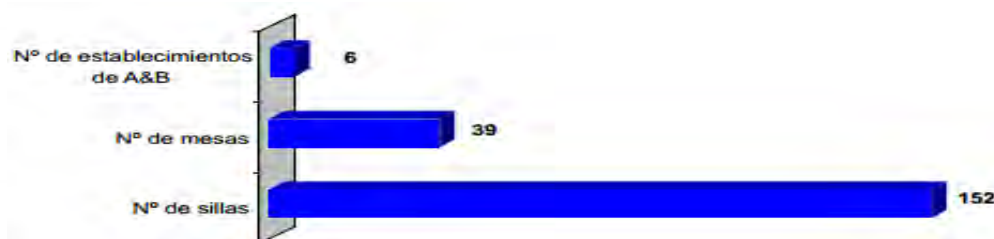


Figura 35. Capacidad Instalada de A&B en San Marcos.

Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial San Marcos,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2006 (http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Cajamarca/Plan_Estrategico_Desarrollo_Provincial_CAX.pdf).

Entre los principales potenciales turísticos de San Marcos se tiene: (a) la ruta del oro es el camino que conecta con Cajamarca y Trujillo y transita por importantes lugares de la provincia. (b) El centro poblado Aguas Calientes, (c) Centro arqueológico Cariorco, (d) Las cataratas de Huayanay, (e) El centro histórico Ichocan y el centro recreacional Rancho Grande, (f) El complejo arqueológico La Pila del Inca, y (g) Los criaderos de truchas.

Tabla 35.

Proyección de Número de Arribos a la Provincia de San Marcos

Año	Arribos Región	Centro Turístico	Fuera de Estudio	Área de Influencia	
				San Marcos	Total
2006	193 820	135 674	50 393	7 753	58 146
2007	201 810	141 267	52 471	8 072	60 543
2008	209 800	146 860	54 548	8 392	62 940
2009	217 791	152 453	56 626	8 712	65 337
2010	225 781	158 047	58 703	9 031	67 734
2011	233 771	163 640	60 780	9 351	70 131
2012	241 761	169 233	62 858	9 670	72 528
2013	249 751	174 826	64 935	9 990	74 925
2014	257 742	180 419	67 013	10 310	77 322
2015	265 732	186 012	69 090	10 629	79 720

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Desarrollo Provincial de Cajamarca,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017 (http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Cajamarca/Plan_Estrategico_Desarrollo_Provincial_CAX.pdf).

Las exportaciones de la provincia de San Marcos para el año 2014 registradas en la página del CONCYTEC se muestran en la Tabla 36 y Tabla 37, se tiene solo exportaciones en dos rubros y los destinos de estas por un total de 7.55MUS\$, el 74% de este monto es exportado al país de China, en la Tabla 38 se muestra el monto total exportado en los años 2011 al 2014. Se evidencia una fluctuación significativa que se presume sea originada por

estar basada en dos rubros y pocos exportadores, así como por la fluctuación de la demanda en china principalmente.

Tabla 36.

Exportaciones de San Marcos según Producto

Código	Exportación	Grupo	Año	Exportaciones, US\$
804	Dátiles, piñas, paltas, mangos, etc.	Vegetales, alimentos y madera	2014	85,404
2301	Harina de carne o pescado no comestibles	Vegetales, alimentos y madera	2014	7 464 660

Nota: Tomado del “Atlas de Complejidad Económica,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2017 (<http://acomplexperu.concytec.gob.pe/#/location/88/source/products/visualization/similarity/rca?endDate=2014&startDate=2014>).

Tabla 37.

Exportaciones de San Marcos Según Destino

Código	País	Exportaciones, US\$	Año
AUS	Oceanía	\$ 79,632	2014
CAN	Norteamérica	\$ 46,920	2014
CHL	Sudamérica	\$ 36,956	2014
CHN	Asia	\$ 5,560,214	2014
ESP	Europa	\$ 38,484	2014
IDN	Asia	\$ 157,581	2014
KOR	Asia	\$ 379,910	2014
TWN	Asia	\$ 768,981	2014
VNM	Asia	\$ 481,384	2014

Nota. Tomado del “Atlas de Complejidad Económica,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica, 2017 (<http://acomplexperu.concytec.gob.pe/#/location/88/source/products/visualization/similarity/rca?endDate=2014&startDate=2014>).

Tabla 38.

Exportaciones de San Marcos Totales

Año	Exportaciones
2011	7.06 MMUS\$
2012	4.06 MMUS\$
2013	9.20 MMUS\$
2014	7.55 MMUS\$

Nota. Tomado del “Atlas de Complejidad Económica,” por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica, 2017

(<http://acomplexperu.concytec.gob.pe/#/location/88/source/products/visualization/similarity/rca?endDate=2014&startDate=2014>).

Aspecto Tecnológico-Científico. Respecto a la educación, como es conocido, ésta constituye el pilar fundamental para el desarrollo del potencial humano, potencial que en el caso del Perú está seriamente afectado por la agudización de los niveles de pobreza y por el deterioro de la calidad educativa y el acceso al servicio. Ello se expresa, tanto en los

resultados de aprendizaje, como en la existencia de amplios sectores excluidos del servicio educativo.

En lo referido a la Salud, los servicios de salud en la provincia de San Marcos están a cargo de la Red V de Salud San Marcos, la misma que en toda la provincia cuenta con cuatro Centros de Salud y 18 puestos de Salud, de los cuales 4 son de primer nivel de complejidad, cuatro de segundo y 14 de primer nivel de complejidad.

Asimismo, de acuerdo a los datos proporcionados por la Oficina General de Estadística e Informática del MINSA (2015) San Marcos cuenta con 19 médicos, 42 enfermeras, tres odontólogos, 39 obstetras, tres psicólogos y dos químicos farmacéuticos. La misma entidad señala que en cuanto a la cobertura del servicio, durante el año 2010 se tuvo un total de 95,938 atendidos y 489,890 atenciones, tanto en los centros urbanos como en los establecimientos del área rural. La atención en los centros urbanos es durante las 24 horas, y en la zona rural sólo se atiende ocho horas al día. La capacidad de atención de los centros urbanos es de 50 a 60 atenciones diarias por consultorio externo.

Si bien la provincia de San Marcos cuenta con un significativo porcentaje de desnutrición y anemia, sin embargo, se proyecta actualmente disminuir dichas dificultades de salud, aprovechando la producción de alimentos agropecuarios de alto valor nutritivo con que cuenta San Marcos. De igual forma frente a dicho panorama se tiene como potencial, por ejemplo, la presencia de ONG's que apoyan actividades a favor de la nutrición infantil, la existencia de programas del gobierno orientados a disminuir la desnutrición infantil (JUNTOS, PRONAA, Desayunos y almuerzos escolares, Vaso de Leche.), la existencia de manantiales para la dotación de agua potable a las familias de los distritos de Gregorio Pita y Eduardo Villanueva; así como también la presencia del Programa de Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil Alianza por la Nutrición – PREDEC.

En cuanto al transporte, en términos comerciales, la provincia de San Marcos se

articula principalmente a los mercados de Cajamarca y Cajabamba, existe una carretera asfaltada que articula todo el corredor económico del Crisnejas, del cual las tres provincias forman parte. La mencionada vía articula en su recorrido los distritos de Cajamarca, Namora, Matara, Pedro Gálvez, Ichocán, Chancay, Eduardo Villanueva, Condebamba y Cajabamba. Esta es la única vía asfaltada con que cuenta la provincia, además de ella las más importantes son las siguientes:

En el distrito de José Sabogal se tienen las carreteras afirmadas San Marcos– Jucat – Huagal - Venecia, la carretera San Marcos – Alimarca - Agua Blanca - Venecia, las carreteras y trochas que unen los tramos Venecia – Tinyayoc - Malat, Tinyayoc – Pauca - Jelic, Venecia - Coriorco-Pampa Alegre-Ventanillas, Venecia - Agua Blanca - La Ramada - El Tambo, San Isidro – Ollero - Capulí, Venecia – Huagal – Chilinmayo y la carretera sin afirmar San Marcos Paucamarca. Luego del Tramo San Marcos – Jucat, existe un desvío hacia Shirac, vinculando la capital provincial con la capital del distrito de José Manuel Quiroz.

Respecto a las comunicaciones, la ciudad de San Marcos cuenta con servicio telefónico fijo y telefonía móvil, mientras que la mayoría de sus caseríos cuentan con servicios telefónicos comunitarios, de las empresas Telefónica y Gilat, la telefonía móvil en el área rural es prácticamente inexistente.

Aspecto Histórico-Psicológico-Social. En lo que respecta al caso específico de la provincia de San Marcos, cuenta la historia que el territorio fue habitado por los pobladores del Reino Caxamarca, cultura que logró su apogeo durante los años 1000 y 1100 después de Cristo. Una muestra de ello son los restos cerámicos y arqueológicos que se hallaron en los cerros Pila del Inca, Currumbil, Pogog, La Quinoa, Pihuán, Coriorco, Chanchorco, Casa Blanca, Chimboyoc, entre otros (“Conozca a San Marcos,” 2013).

Luego del apogeo del reino de los Caxamarca, sobre lo cual aún se pueden hallar

evidencias, los incas conquistaron este territorio aproximadamente en el año 1475. Asimismo, otro aspecto histórico a resaltar es el hecho de que en San Marcos se puede hallar vestigios de Pintura Rupestre, estas manifestaciones de hombres nómades están en la Gruta en el cerro Pucara, también en el caserío La Pauquilla (distrito Pedro Gálvez), en el caserío del Chirimoyo también existen Petroglifos (“Conozca a San Marcos,” 2013)

Es importante volver a destacar que la provincia de San Marcos, ubicada a 68 kilómetros de la capital de la región Cajamarca, es la última provincia creada en el departamento de Cajamarca por Ley N° 23508 del 10 de diciembre de 1982; comprende los distritos de Gregorio Pita, José Sabogal, José Manuel Quiroz, Ichocán, Eduardo Villanueva y Chancay. Además, una de las características de San Marcos es su producción agrícola, por ello mantiene la denominación de “Granero del Norte”, designación que es llevada por sus pobladores con mucho orgullo (“Conozca a San Marcos,” 2013).

Respecto al plano psicológico y social, es importante destacar que la población de la provincia de San Marcos tiene una favorable identidad cultural. En este sentido se encuentran poblaciones con características culturales semejantes puestas de manifiesto en las expresiones culturales, uso de tierra, derecho comunal. Asimismo conservan en gran medida las tradiciones, creencias y prácticas socioculturales y económicas que les confieren una identidad propia, pero se integran y conviven con prácticas urbanas. La casi totalidad de los pertenecientes a los grupos de lenguas nativas son bilingües, consideran al castellano idioma generalizado para sus relaciones extra comunales y comerciales. El quechua utilizado en esta provincia es de la familia Cañaris, notándose un intenso mestizaje en las poblaciones rurales (Presidencia del Consejo de Ministros & Gobierno Regional de Cajamarca, 2005).

Dentro de la mención de aspectos fuertes o potenciales en el perfil psicosocial de la provincia en San Marcos, también se puede destacar que el personal de salud está comprometido con el bienestar de la comunidad, sus docentes tienen vocación de superación;

sus niños, niñas y adolescentes tienen iniciativa y aspiraciones; el gobierno local de dicha provincia se muestra interesado en promover la participación del niño y el adolescente en el desarrollo local; tiene autoridades con voluntad para la defensa de los derechos del niño; existen niños capacitados y con prácticas de liderazgo para impulsar procesos de promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes; los padres de familia se muestran preocupados por el bienestar de sus hijos; existen jóvenes entusiastas y con voluntad de superación; hay disposición y voluntad de los jóvenes para contribuir al desarrollo personal, familiar y local, entre otros aspectos importantes (Municipalidad Distrital de San Marcos, 2011).

La población de la provincia en su mayoría no tiene acceso al servicio de energía eléctrica, siendo este el indicador más deficitario en la medición del bienestar de la población del territorio, alcanzando una cobertura de tan sólo el 24.7% de la población, es decir, existen aproximadamente 9876 hogares sin acceso a este servicio. Este porcentaje corresponde a los centros urbanos de Pedro Gálvez e Ichocán, quienes reciben este servicio de manera permanente por parte de HIDRANDINA y son parte del Sistema Interconectado Nacional.

Aspecto Organizacional-Administrativo. Dentro de este punto cabe mencionar en primer lugar que La Constitución Política del Perú establece que el Perú es un Estado unitario, siendo indivisible, con un gobierno único pero descentralizado. Está organizado en tres poderes: (a) Legislativo, (b) Ejecutivo, y (c) Judicial; con el fin de promover la democracia, la justicia y la imparcialidad en el largo plazo. Al decir que el Estado es descentralizado se tienen tres niveles de gobierno, el nacional, los regionales y los locales, permitiendo gobernar en función de las necesidades de la población.

En el caso específico de la provincia de San Marcos, ésta se encuentra liderada o administrada localmente por un alcalde de la provincia, quien a su vez tiene injerencia y responsabilidad en sus siete distritos que la componen: Pedro Gálvez, Gregorio Pita, José Sabogal, José Manuel Quiroz, Ichocán, Eduardo Villanueva y Chancay, cada uno con su

respectiva alcaldía distrital. En ambos casos, provincia y distritos, si bien están orientados a atender y administrar sus necesidades locales específicas, también les atañe las necesidades, situaciones o problemáticas de su región, dado que San Marcos es una provincia que a su vez se encuentra bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca (Municipalidad Provincial de San Marcos, 2017c).

En tal sentido, es importante considerar lo que menciona el Plan Concertado de Desarrollo de la provincia de San Marcos, 2011 al 2021, el cual dice que el Gobierno Regional de Cajamarca ha pasado por un proceso de reestructuración interna, con el afán de elaborar un conjunto de herramientas (políticas, planes, programas y proyectos) necesarias que le permitan impulsar el desarrollo regional y asumir con mayor aptitud las nuevas competencias que le han sido asignadas, tales como la planificación concertada del territorio, la implementación de una gestión participativa y transparente, la modernización de la gestión pública y la promoción del desarrollo económico local, social y ambiental. Es así que la anterior gestión, en lo que a la planificación concertada del territorio se refiere ha iniciado el proceso de Ordenamiento Territorial (OT) a nivel regional, se trata de un proceso de carácter político, técnico y administrativo, que involucra la toma de decisiones concertadas para la ocupación ordenada del territorio y el uso sostenible de los recursos naturales. Este proceso orienta la regulación, promoción, localización y el desarrollo de los asentamientos poblacionales, de sus actividades económicas, sociales y su desarrollo físico espacial.

Dentro de este punto organizacional administrativo, vale agregar que la provincia de San Marcos, es una provincia organizada, donde todos sus ciudadanos, liderados por el gobierno local y bajo una visión compartida del desarrollo, aportan y trabajan de la mano por ella, llevando a cabo procesos participativos que contribuyen a una gestión moderna, eficiente y transparente del desarrollo. Los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres, defienden y ejercen plenamente sus derechos y participan activamente en la toma de decisiones. Las

organizaciones sociales y productivas cumplen un rol protagónico y constituyen el principal activo de la provincia, impulsando los emprendimientos productivos locales. Sus autoridades se esfuerzan de manera permanente por crear las condiciones para facilitar el desarrollo de las capacidades humanas de todos los pobladores, convencidos de que este es el medio fundamental para alcanzar el desarrollo y el bienestar de todos.

Aspecto Militar. En primer lugar, es importante considerar de manera general que en el Perú, las fuerzas militares son: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Todas bajo el Comando en Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú [CCFFAA]. En esta área el gobierno da el presupuesto necesario para el funcionamiento del sector, aunque el Acuerdo Nacional declara que la Seguridad Nacional es una tarea prioritaria que involucra a la sociedad en su conjunto y a los organismos de conducción del Estado, en especial a las fuerzas armadas en el marco de la Constitución y las leyes. Como consecuencia, la defensa nacional es responsabilidad de todo el pueblo peruano.

En tal sentido, y debido a los conflictos sociales que existen en la región de Cajamarca (zona donde pertenece la provincia de San Marcos), es que se ha producido una desconfianza de la población hacia la policía, motivo por el cual se ha optado por reagruparse en rondas campesinas las cuales sirven como medio de seguridad para la población. Sin embargo, la formación de estas rondas campesinas no es nueva sino que vienen desde tres décadas atrás, lo cual apareció inicialmente como una forma de hacer frente al terrorismo que se vivió en los años 80 y 90, apoyando indirectamente a la labor del Ejército y de la PNP.

En el caso específico de la provincia de San Marcos, ésta no fue ajena a dicha problemática. Al respecto, un informe de la Comisión de la Verdad (CVR), reveló que el Partido Comunista del Perú – Sendero Luminoso (PCP-SL) estableció un corredor estratégico dentro de la zona andina norte, orientado a ocupar la sierra liberteña y parte de la sierra de Cajamarca, en las provincias de Santiago de Chuco, Sánchez Carrión, Cajabamba y San

Marcos; con fácil interconexión a las ciudades de Trujillo y Cajamarca y a la ceja de la selva de San Martín. El Comité Regional Norte del PCP-SL incluía los departamentos de Ancash, La Libertad, Cajamarca, Lambayeque, Piura y Tumbes. Ocupar las provincias de Huamachuco, Santiago de Chuco, Cajabamba, San Marcos y Cajamarca era parte de su estrategia política y militar, y la importancia que el PCP-SL asignó al corredor Santiago de Chuco-Huamachuco-Cajabamba-San Marcos, queda demostrada en la presencia de altos dirigentes que llegaron para hacer labor proselitista y de organización.

Siguiendo con este proceso, es importante considerar que si bien en la misma ciudad de San Marcos el PCP-SL no tuvo mayor presencia, excepto algunos embanderamientos, distribución de propaganda y destrucción de una parte de la Posta Médica, en las zonas rurales colindantes con Cajabamba las acciones subversivas continuaron con relativa intensidad. Cabe precisar que si bien las rondas campesinas hicieron frente a este problema, junto con el Ejército y la PNP, éstas sin embargo, nacieron en Chota, en 1977, con la finalidad de combatir el abigeato y otros delitos. Es a partir de 1985 las rondas van irradiando su organización a las provincias de San Marcos y Cajabamba, pero su acción se ve rápidamente mellada por la persecución de sus dirigentes desde el aparato judicial y, sobre todo, por el accionar creciente del PCP-SL, que busca su desactivación. Desde 1992, sin embargo, el Ejército Peruano impulsa, en su nueva concepción estratégica, la creación de Comités de Autodefensa promovidos y apoyados por el Gobierno con apoyo y dependencia del mismo Ejército, entregando incluso armas en algunos casos. En el caso de Cajabamba y San Marcos, los Comités de Autodefensa se originan en el Distrito de Cachachi.

El otro factor fundamental que acelera la derrota de los grupos senderistas es la instalación de Bases contrasubversivas del Ejército Peruano en zonas estratégicas, que en coordinación con la policía, asesta golpes rotundos a las columnas senderistas. A inicios de la década de 1980, en las provincias que conforman el corredor de Huamachuco a San Marcos,

los puestos policiales existentes contaban con tres o cuatro policías, mal preparados, sin armamento, sin medios logísticos para luchar contra un enemigo como el PCP-SL que atacaba por la noche, utilizando el factor sorpresa, dinamitando los locales, muchas veces con grupos que sobrepasaban las 30 personas que, después de cada acto, desaparecían en los cerros y montes. En la actualidad, existe una comisaría por cada uno de los distritos de la provincia de San Marcos, las cuales se encuentran relativamente mejor equipadas y con más personal policial; pero también existe presencia militar para velar por la seguridad interna y de la región.

5.3. Principios Cardinales Organizacionales

Según D'Alessio (2015), los cuatro principios cardinales que posibilitan reconocer las oportunidades para la organización son los siguientes: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Las influencias de terceras partes. El desarrollo de Cajamarca y de la provincia de San Marcos se encuentran influenciados por gran cantidad de propuestas de desarrollo de las provincias de Cajamarca cuyos intereses abarcan diferentes sectores como por ejemplo: (a) existe influencia de otras actividades productivas entre las cuales están la minería; y el turismo; (b) las organizaciones del aparato estatal también influyen de manera positiva o negativa en el desarrollo del sector tanto a nivel de gobierno nacional, como a nivel regional y municipal; (c) otra variable de importancia que influye en el sector es el desarrollo de las actividades de apoyo y complementarias; y (d) la población local es la que más puede influir en el éxito de las propuestas de desarrollo provincial.

Lazos pasados y presentes. Existe una gran cantidad de convenios y lazos firmados con las siguientes entidades: (a) gobierno regional, local y gobierno nacional; así como organizaciones locales y nacionales; (b) los gobiernos regionales y municipales de La

Libertad, Lambayeque, Amazonas y Piura; (c) las empresas de transporte aéreo y terrestre; (d) las empresas de apoyo privadas y del Estado. Todos estos se dieron con el fin de generar mayor competitividad en diversos sectores involucrados en el desarrollo de Cajamarca, donde una de las prioridades es la provincia de San Marcos.

El contrabalance de los intereses. El sector rural y urbano en general realiza un contrabalance de intereses en la promoción de las diferentes provincias y sus respectivos intereses locales. Se efectúa la promoción en busca de una mejora de los ingresos del poblador en su totalidad y no solamente como parte de algún distrito o provincia específica de la región. A nivel nacional debido a la disparidad que existe entre pobreza rural y urbana y a la no adecuada medición de la pobreza; es decir, miden la pobreza monetaria y no por necesidades insatisfechas), el hecho que las personas apenas hayan superado la línea de pobreza no significa que estén bien o que hayan dejado de ser pobres) y esto es una prioridad de atención de los proyectos de desarrollo provinciales, como el de San Marcos.

Conservación de los enemigos. Como parte de los competidores identificados, se han considerado y tomado en cuenta a aquellos que reciben mayor presupuesto del gobierno regional y a nivel nacional, como internacional. La mayor parte de las necesidades insatisfechas de las provincias a nivel nacional se encuentran determinadas y delimitadas en los análisis de desarrollo (nacional, regionales, provinciales) en diversos planes de desarrollo proyectados hacia el 2021.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Dado que la provincia de San Marcos pertenece al departamento de Cajamarca, es importante considerarla dentro de este punto, bajo el enfoque como departamento para los datos y análisis que aquí se señalan. San Marcos presenta seis dimensiones fundamentales las cuales son: (a) bienestar de la población, (b) infraestructura de la salud, (c) promoción de la educación, (d) impulsar el comercio, (e) promoción del turismo ecológico, y (f) gestión

adecuada de la producción agropecuaria (ver Tabla 39).

Tabla 39.

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de San Marcos

Interés Nacional	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1.- Bienestar de la población.				
2.- Infraestructura de la Salud.				
3.- Promoción de la Educación.				
4.- Impulsar el comercio.		Cajamarca	Celendín Cajamarca Cajabamba	San Miguel Contumazá
5.- Promoción del turismo ecológico.		Cajamarca	Celendín Cajamarca Cajabamba	San Miguel Contumazá
6.- Gestión adecuada de la producción agrícola.		Cajamarca Cajabamba	Celendín Cajamarca Cajabamba	San Miguel Contumazá

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

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

En esta parte se identifican los deseos y aspiraciones de los participantes en relación al desarrollo de su territorio. Estas ideas se ordenan en función a los ejes de desarrollo (social, económico-productivo, ambiental e institucional), formulando siete objetivos de largo plazo a fin de asegurar el cumplimiento de la misión de la provincia de San Marcos.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Para el año 2027 se incrementará a US\$ 1'200,000 la venta de leche, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 300,000.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'700,000 la venta de maíz, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 900,000.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'900,000 la venta de Trucha; considerando que en el 2016 fueron de US\$ 800,000.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Para el año 2027 se incrementará a US\$ 3'100,000 la venta de Taya, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 800,000.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'800,000 los ingresos por turismo, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 500,000.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6): Para el año 2027 se asegurará el acceso al agua potable y desagüe a 16,000 hogares, considerando que en el 2016 los tenían 5,000 hogares.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7): Para el año 2027 se disminuirá a 3,000 las personas analfabetas, considerando que en el 2016 se tienen 7,000 personas.

Objetivo de Largo Plazo 8 (OLP8): Para el año 2027 se asegurará el acceso a la energía eléctrica a 25,000 hogares, considerando que en el 2016 la tenían 10,000 hogares.

5.6. Conclusiones

Respecto del potencial con el que cuenta la provincia de San Marcos se encuentran diversas fortalezas como contar con recursos agrícolas, pecuarios, organizativos y turísticos; así como debilidades como poca infraestructura relacionada a la educación, salud, comercial y centros comunitarios. La existencia de diversos organismos interesados en el desarrollo comunitario como Municipalidad, Gobierno Regional, Red de Salud, Gobernación, Instituciones Educativas, Organizaciones No Gubernamentales, Agencia Agraria, MYPES, AMCEC, GRUFIDES, Organizaciones de productores, Rondas Campesinas, hacen que se tenga más socios estratégicos que se alinean a los objetivos de la municipalidad, es por este interés que existen propuestas organizadas en el Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de San Marcos al 2027.

Como se aprecia, existen necesidades por satisfacer, sin embargo la municipalidad provincial de San Marcos cuenta con recursos económicos proveniente del gobierno local, regional y gobierno central, así como del canon minero lo que podría financiar los proyectos, de los cuales se depende, por lo que se necesita fuentes de ingreso o medios de financiamientos alternos y que no dependan de las relacionados con la minería, como el canon, cuyo aporte al presupuesto de San Marcos es mínimo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En esta etapa del planeamiento estratégico se desarrolla la formulación estratégica haciendo uso de las diferentes matrices desarrolladas en los capítulos anteriores; siendo estas combinadas de manera conveniente para la selección de unas y el descarte de otras, de acuerdo a los principios que rigen cada matriz dando como resultado estrategias genéricas; que finalmente, luego de un proceso de selección se quedarán aquellas que sean las más atractivas para la provincia de San Marcos (D'Alessio, 2015).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para el desarrollo de la Matriz FODA se hace uso de los resultados obtenidos de las Matrices EFE y EFI descritas anteriormente con lo que los insumos serán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas para la provincia de San Marcos. A partir de ese análisis se pueden identificar cuatro grupos de estrategias, los cuales son:

1. FO-Explorar: Donde se generan las estrategias explotando las fortalezas que tiene la organización con la finalidad de sacar ventaja de las oportunidades identificadas.
2. DO-Buscar: Donde se generan las estrategias mejorando o fortaleciendo las debilidades internas y así nuevamente sacar ventaja de las oportunidades externas de la organización.
3. FA-Confrontar: Donde se generan las estrategias usando las fortalezas internas con la finalidad de reducir o minimizar las amenazas externas de la organización.
4. DA-Evitar: Donde se generan las estrategias con la finalidad de reducir o minimizar las debilidades de la organización con respecto a las amenazas externas a la organización.

En la Tabla 40 se aprecia la matriz FODA desarrollada para la provincia de San Marcos, la cual incluye los cuatros tipos de estrategias descritos anteriormente.

Tabla 40.

Matriz FODA (MFODA) para San Marcos

		Fortalezas: F		Debilidades: D	
		F1	Importantes atractivos turísticos, arqueológicos y paisajísticos	D1	Escasa población calificada (directivos, profesionales, operarios)
		F2	Ubicación en la Ruta del Oro que conecta Cajamarca con Trujillo	D2	Falta de infraestructura vial para apoyar el comercio interno y externo
		F3	Importante potencial para producción de truchas y tara	D3	Alto nivel de deserción escolar y analfabetismo
		F4	Variedad culinaria, folklore y cultura	D4	Alto nivel de desnutrición en las zonas rurales
		F5	Potencial para extracción de minerales y servicios relacionados	D5	Alto nivel de informalidad en los sectores industriales
		F6	Potencial rural disponible para actividad agrícola y ganadera	D6	Deficiente Infraestructura para operaciones bancarias y comerciales
		F7	Diversidad climática propicia para el desarrollo agrícola	D7	Poca disponibilidad de servicios (agua, luz, etc.) en zonas rurales
		F8	Motivación en la participación ciudadana y actividades comunitarias	D8	Escasez de hospitales, centros de salud, seguridad y de emergencias
Oportunidades: O		Estrategias FO: Explote (Maxi-Maxi)		Estrategias DO: Busque (Mini-Maxi)	
O1	Políticas monetarias adecuadas para la inversión	FO1	Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales (F2, F3, F6, F7, O1, O2, O5, O6)	DO1	Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos (D1, D3, D5, O1, O2, O4, O5)
O2	Mayor capacidad adquisitiva en el país	FO2	Potenciar programas para el mejoramiento de la infraestructura dedicada a la producción agrícola y ganadera (F2, F3, F6, F7, O1, O2, O5, O6,)	DO2	Crear campañas de vacunación y nutrición en las zonas rurales (D4, D5, D7, D8, O1, O4, O5)
O3	Aumento de la demanda de minerales en el mundo	FO3	Promocionar nuevas formas de turismo vivencial y de aventura, así como mejorar de su infraestructura (F1, F2, F4, F8, O1, O2, O5)	DO3	Realizar campañas sobre las ventajas de la educación escolar y técnica en las zonas rurales (D1, D3, D5, D7, D8, O1, O2, O4)
O4	Inversión y financiamiento en proyectos tecnológicos	FO4	Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc. (F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	DO4	Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso (D1, D2, D5, D6, D7, D8, O1, O3, O4, O5, O6, O7)
O5	Estabilidad política y económica del país	FO5	Agilizar y facilitar la legalización de la minería ilegal presenta en la provincia (F5, F8, O1, O3, O5, O7)		
O6	Tratados de libre comercio y facilidad de exportación				
O7	Políticas monetarias adecuadas para la inversión				
Amenazas A		Estrategias FA: Confronte (Maxi-Mini)		Estrategias DA: Evite (Mini-Mini)	
A1	Existencia de escenarios propicios para la corrupción	FA1	Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería (F2, F3, F6, F7, A2, A3, A5, A6, A7)	DA1	Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos (D2, D5, D6, D7, D8, A2, A3, A6, A7)
A2	Crecimiento del sector informal y desempleo	FA2	Invertir en infraestructura tanto para salud y educación en la provincia (F1, F2, F4, F5, F6, F8, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7)	DA2	Construir e implementar colegios con laboratorios en las zonas rurales (D1, D3, D7, A3, A4, A5, A7)
A3	Falta de políticas de desarrollo descentralizado	FA3	Desarrollar programas para elevar el nivel de educación en la provincia (F3, F4, F5, F6, F8, A1, A2, A3, A4, A5, A7)	DA3	Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas (D2, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A5, A6, A7)
A4	Bajos índices y baja calidad de la educación	FA4	Estandarizar la ganadería y agricultura de acuerdo a políticas y estándares de empresa internacionales (F2, F3, F4, F6, F7, F8, A1, A2, A3, A5, A6, A7)		
A5	Escasa inversión en innovación y desarrollo	FA5	Agendar reuniones sociales para incentivar la transparencia (F1, F2, F3, F4, F5, F8, A1, A2, A5, A6)		
A6	Deterioro del Medio ambiente				
A7	Baja disponibilidad y uso de tecnología				

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

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

En esta matriz el objetivo es determinar la apropiada postura estratégica de San Marcos. La combinación de los factores relativos a la industria (fortaleza y estabilidad del entorno); así como factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), hacen que con el resultado de este esquema, indique la postura estratégica más apropiada, pudiendo ser: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. En la Tabla 41 se aprecia los diferentes factores identificados para construir la matriz PEYEA y en la Figura 36 su representación gráfica.

Tabla 41.

Factores que Constituyen los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Cambios tecnológicos	5	Retorno de la inversión	4
Tasa de inflación	5	Apalancamiento	5
Variabilidad de la demanda	4	Liquidez	6
Rango de precios de los productos competitivos	4	Capital requerido vs. Capital disponible	4
Barreras de entrada al mercado	3	Flujo de caja	4
Rivalidad/ presión competitiva	4	Facilidad de salida del mercado	3
Elasticidad de precios de la demanda	3	Riesgo involucrado en el negocio	2
Presión de los productos sustitutos	5	Rotación de inventarios	4
		Uso de economías de escala y experiencia	4
Promedio -6	-1.9	Promedio	4
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	6	Participación en el mercado	4
Potencial de utilidades	4	Calidad del producto	4
Estabilidad financiera	4	Ciclo de vida del producto	4
Conocimiento tecnológico	3	Ciclo de reemplazo del producto	3
Utilización de recursos	4	Lealtad del consumidor	3
Intensidad de capital	4	Utilización de capacidad de competidores	4
Facilidad de entrada al mercado	3	Conocimiento tecnológico	3
Productividad / Utilización de capacidad	4	Integración vertical	4
Poder de negociación de los productores	4	Velocidad de introducción nuevos productos	5
Promedio	4	Promedio -5	-1.2
Coordenadas	X	2.1	
	Y	2.78	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 278), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

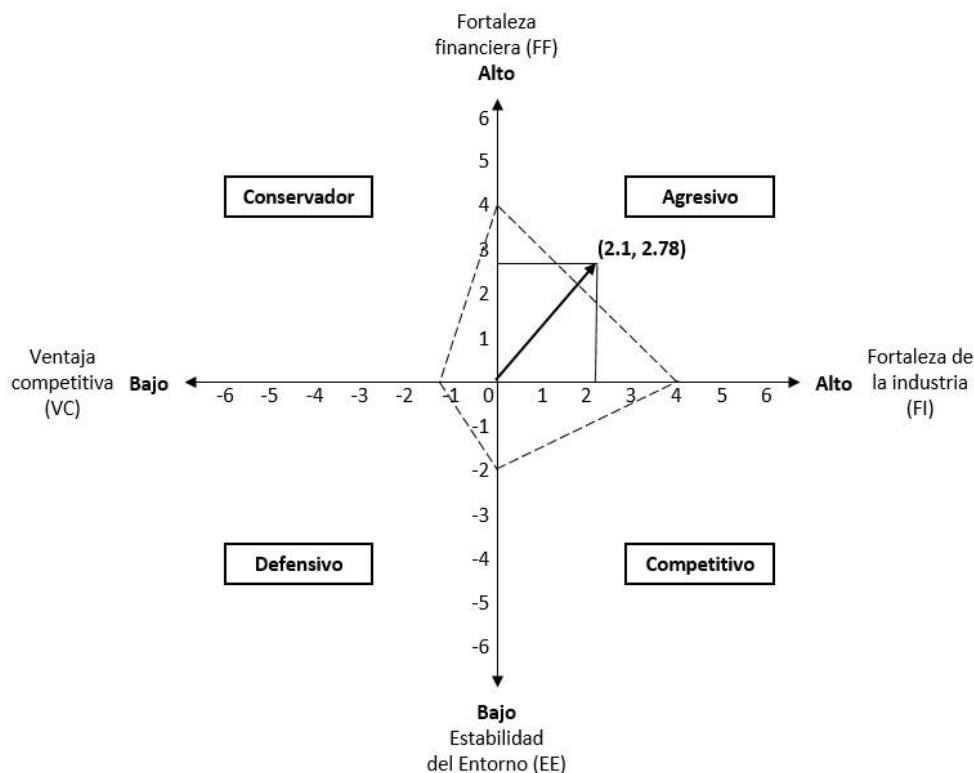


Figura 36. Resultado vectorial de la matriz PEYEA para la provincia de San Marcos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación

De acuerdo a la Matriz PEYEA, el vector resultante se ubica en la zona superior derecha, dando a entender que la postura necesaria es la Agresiva. Por tal motivo la provincia de San Marcos debiese optar por seguir una política agresiva en cuanto a:

1. Penetración de mercado en agricultura considerando el comercio de Tayas, Truchas, Mangos, Café y menestras como productos de calidad, provenientes de los diferentes criaderos de truchas y extensiones de cultivo de Tayas, Mangos y Café, disponible primeramente en las mesas de los hogares San Marquinos, seguidamente en los de toda Cajamarca y el Perú, y finalmente en los diferentes países del continente y el mundo.
2. Desarrollo de infraestructura y mejorar la capacidad productiva de la provincia en temas agropecuarios favoreciendo la exportación; y en temas turísticos de turistas internos y externos para incitar nuevas fuentes de trabajo para la región, así como la mejoría en la calidad de vida de los pobladores.

Del análisis de la Matriz PEYEA las estrategias elegidas son FO1, FO2, FO3, FO4, FA1, FA4, DO1, DO4, DA1, DA3. Estas estrategias son agresivas teniendo en consideración que se tiene a la industria agropecuaria como el sustento de las actividades económicas de la provincia. Así mismo el impulso de estas para la generación de fuentes de ingreso para obtener los recursos necesarios para los otros intereses de San Marcos.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group tiene como finalidad la representación de la relación que existe entre la participación del mercado y la generación de efectivo tenido en consideración el crecimiento de las ventas y el uso que se le da al efectivo percibido por dichas ventas (D'Alessio, 2015). En San Marcos, las actividades primarias son la Pesca y en segundo lugar la actividad agropecuaria. La actividad minera formal sin bien es cierto no tiene mucha presencia en la provincia, el aporte que tiene este en el PBI es importante, lo cual se muestra en la Tabla 42. Cabe mencionar que se considera que San Marcos representa el 2.06% de PBI de Cajamarca.

Tabla 42.

Composición del PBI de San Marcos

Actividades San Marcos	2016 (miles de soles)	Porcentaje
1. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	26,963	12.2
2. Pesca y Acuicultura	18	0.008
3. Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	48,703	22.1
4. Manufactura	14,455	6.6
5. Electricidad, Gas y Agua	2,962	1.3
6. Construcción	18,774	8.5
7. Comercio	20,488	9.3
8. Transporte, Almacenamiento., Correo y Mensajería	8,116	3.7
9. Alojamiento y Restaurantes	4,922	2.2
10. Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	6,983	3.2
11. Administración Pública y Defensa	18,152	8.2
12. Otros Servicios	50,057	22.7
Total	220,592	100.0

Nota. Resultados obtenidos considerando 2.06% del PBI de Cajamarca. Adaptado de "PBI San Marcos 2007-2016," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (<http://www.inei.gov.pe/estadistica/indice-tematico/economia>).

Respecto al crecimiento que experimentan estos sectores, la Tabla 43 muestra que la agricultura, ganadería, caza y silvicultura han experimentado un crecimiento significativo a diferencia de la minería, que se vio condicionada a la coyuntura y problemas relacionados con la extracción de los metales en las región Cajamarca.

Tabla 43.

Crecimiento del PBI de San Marcos

Actividades San Marcos	Crecimiento (%) del 2007 - 2016
1. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	10.3
2. Pesca y Acuicultura	4.8
3. Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1.8
4. Manufactura	6.0
5. Electricidad, Gas y Agua	6.2
6. Construcción	4.7
7. Comercio	5.3
8. Transporte, Almacenamiento., Correo y Mensajería	5.3
9. Alojamiento y Restaurantes	4.6
10. Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	0.7
11. Administración Pública y Defensa	4.0
12. Otros Servicios	3.1
Total	10.3

Nota. Resultados obtenidos considerando 2.06% del PBI de Cajamarca. Adaptado de “PBI San Marcos 2007-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (<http://www.inei.gob.pe/estadistica/indice-tematico/economia>).

De las tablas anteriores, se identifica que todas las actividades se sitúan en el cuadrante denominado Signos de Interrogación, esto debido a que la participación de cada actividad en el PBI de San Marcos es tan variado y disperso que no se concentra en una determinada actividad. De igual manera, al experimentar un crecimiento significativo, es necesaria la inversión para inyectar capital al mercado y con ello fortalecer aquellas estrategias destinadas a potenciar actividades como la agricultura. Esta disposición se ve ilustrada en la Figura 37.

Del análisis se identifican aquellas estrategias tales como FO1, FO2, FO3, FO5, FA1, FA4, DO4, DA1 y DA3, puesto que esta relacionadas a la agricultura y minería. Con estas estrategias se busca generar flujo de caja y tener disponibilidad de recursos para la inversión en infraestructura e incrementar la participación de estas actividades con la finalidad de

trasladarse de cuadrante, lo cual significa en dinamizar la industria, dando pase finalmente a la reinversión de los ingresos y el ofrecer al mercado nuevos productos.

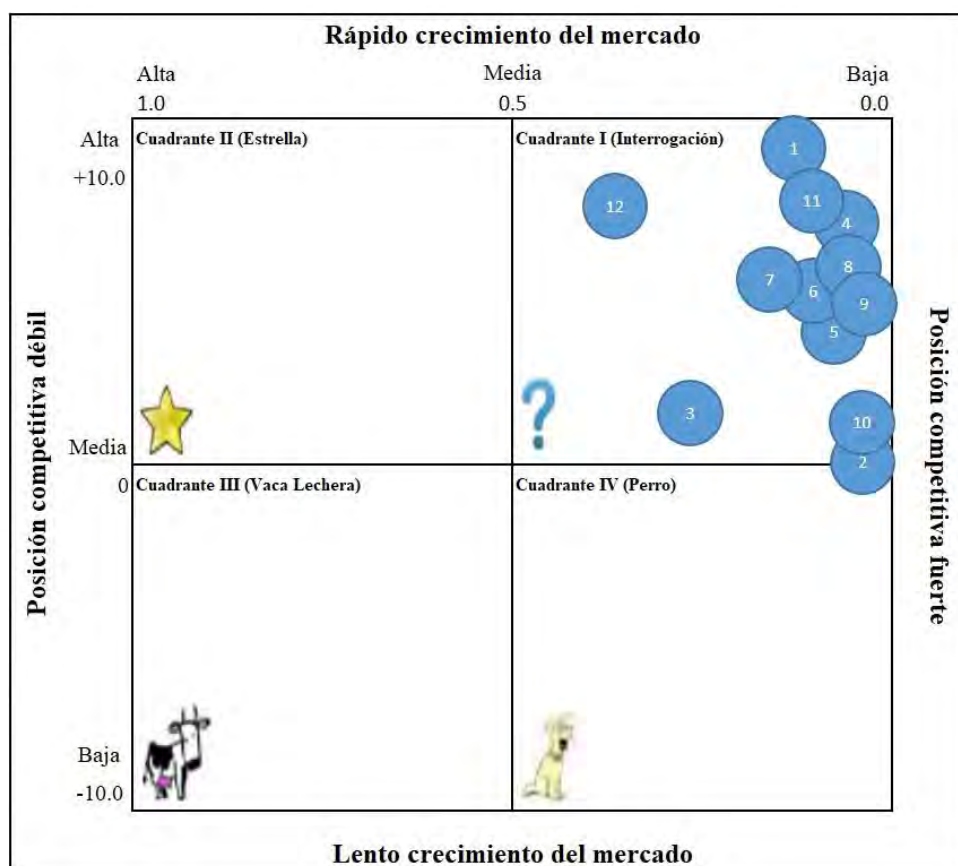


Figura 37. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para San Marcos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se obtuvo como resultado un valor ponderado de 1.83; mientras que en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) el resultado obtenido fue un valor ponderado de 2.37. Estos dos resultados son utilizados como ejes de coordenadas dentro de la Matriz Interna Externa (MIE) representada en la Figura 38, donde las coordenadas situando el punto de cruce en el cuadrante V, perteneciente a la región 3 (cuadrantes VI, VIII y IX).

Esta región sugiere cosechar las actividades como la exportación de productos agrícolas, con la salvedad de invertir selectivamente en la mejora de cada una de estas actividades, y gerenciarlas de manera que se incremente su aporte hacia la organización

considerando que por ejemplo en el negocio de la exportación de Taya, el mercado mundial tiene una demanda aún sin atender.

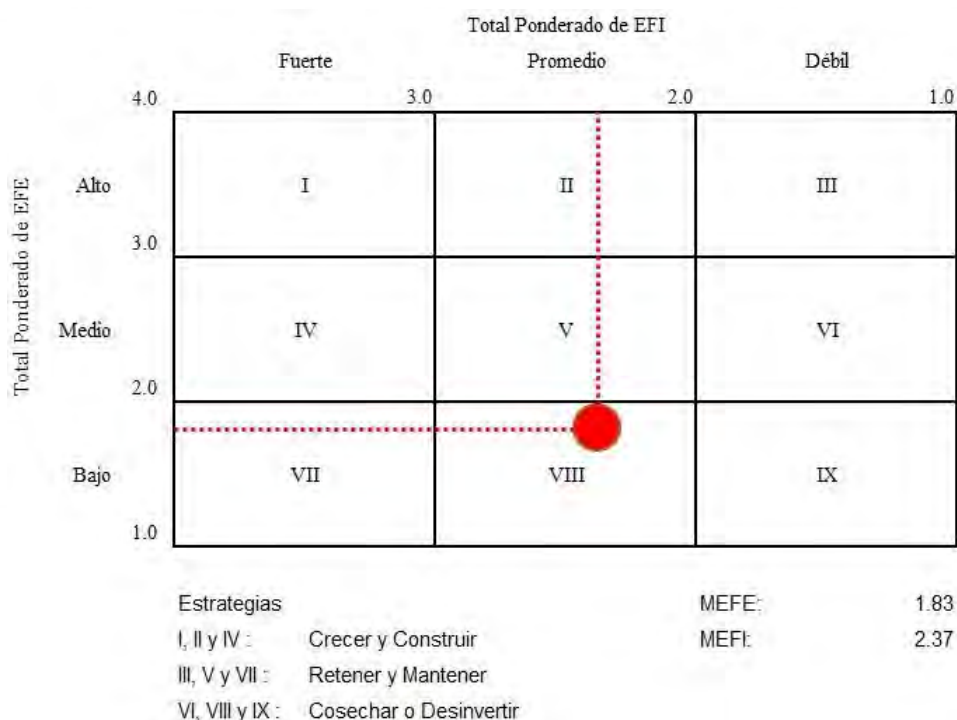


Figura 38. Matriz Interna Externa (MIE) para San Marcos.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

Del análisis de la Matriz Interna – Externa, las estrategias elegidas son FO1, FO2, FO3, FO4, FA1, FA4, DO1, DO4, DA1, DA3. Estas estrategias proveen los recursos pues se centran en la industria agropecuaria, y descartando las otras que no proveen de recursos por lo que permanecerían aquellas estrategias que se debe cosechar, y dejando de lado aquellas en las que la inversión no generan un retorno adecuado o esperado en San Marcos.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta matriz ayuda a evaluar las estrategias a seguir considerando: (a) el crecimiento del mercado en términos de crecimiento rápido o lento, y (b) la posición competitiva de la provincia de San Marcos en dichos mercados. En tal sentido, en la Figura 39 ilustra que San Marcos se encuentra ubicado en el cuadrante II en donde el crecimiento del mercado es lento y a la vez su posición competitiva respecto a las demás provincias y regiones es débil por lo

que es necesario replantear las maneras en las que se penetrará en los diferentes mercados.

Recordar que por ejemplo en el negocio de Tara, San Marcos es uno de los muchos productores dispuestos en el Perú y el mundo.

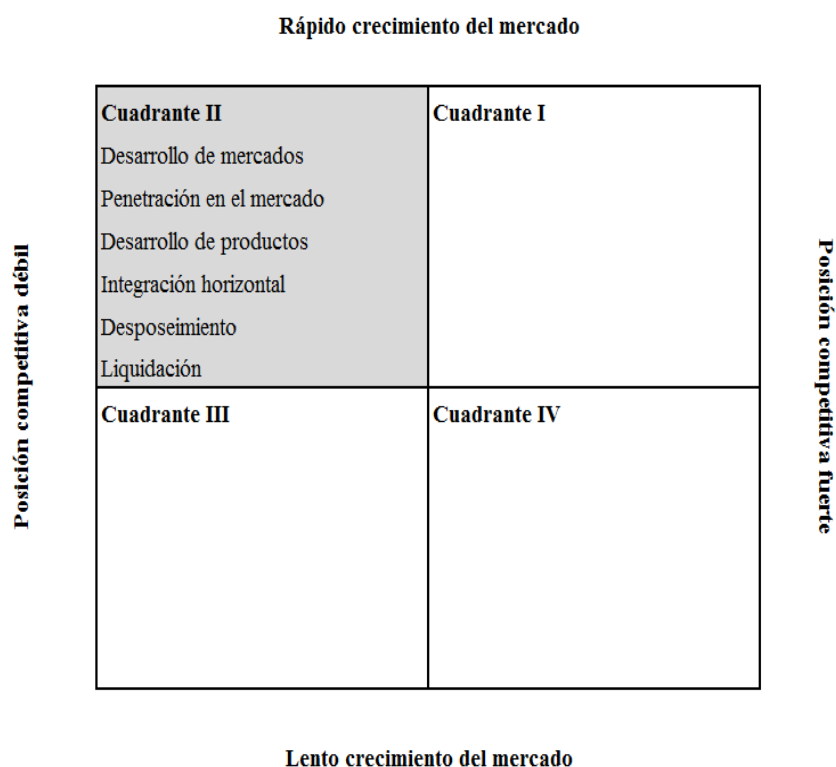


Figura 39. Matriz Gran Estrategia para la provincia de San Marcos.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

Del análisis de la Matriz de Gran Estrategia, las estrategias elegidas son FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FA1, FA4, DO1, DO3, DO4, DA1, DA3. Con estas estrategias se buscaría el desarrollo de los mercados relacionados a la agricultura, ganadería y servicios relacionados a la Minería, que de una u otra manera involucran a la capacidad de proveer de personal técnico para las actividades económicas en San Marcos.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz, todas las estrategias generadas a partir de las matrices anteriores, son reunidas para observar cuáles de ellas siguen siendo consideradas en las demás matrices, de tal forma que se identifiquen cuáles son las que tienen mayor número de repeticiones y

proseguir con el análisis. En la Tabla 44 se observa este arreglo considerando las repeticiones.

Tabla 44.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para San Marcos

Estrategias específicas		Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales (F2, F3, F6, F7, O1, O2, O5, O6)	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
FO2	Potenciar programas para el mejoramiento de la infraestructura dedicada a la producción agrícola y ganadera (F2, F3, F6, F7, O1, O2, O5, O6,)	Intensivas	X	X	X	X	X	5
FO3	Promocionar nuevas formas de turismo vivencial y de aventura, así como mejorar de su infraestructura (F1, F2, F4, F8, O1, O2, O5)	Diversificación	X	X	X	X	X	5
FO4	Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc. (F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	Penetración en el mercado	X	X		X	X	4
FO5	Agilizar y facilitar la legalización de la minería ilegal presenta en la provincia (F5, F8, O1, O3, O5, O7)	Intensiva	X		X		X	3
FA1	Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería (F2, F3, F6, F7, A2, A3, A5, A6, A7)	Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FA2	Invertir en infraestructura tanto para salud y educación en la provincia (F1, F2, F4, F5, F6, F8, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7)	Desarrollo de mercado	X					1
FA3	Desarrollar programas para elevar el nivel de educación en la provincia (F3, F4, F5, F6, F8, A1, A2, A3, A4, A5, A7)	Intensiva	X					1
FA4	Estandarizar la ganadería y agricultura de acuerdo a políticas y estándares de empresa internacionales (F2, F3, F4, F6, F7, F8, A1, A2, A3, A5, A6, A7)	Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FA5	Agendar reuniones sociales para incentivar la transparencia (F1, F2, F3, F4, F5, F8, A1, A2, A5, A6)	Integración horizontal	X					1
DO1	Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos (D1, D3, D5, O1, O2, O4, O5)	Desarrollo de mercado	X	X		X	X	4
DO2	Crear campañas de vacunación y nutrición en las zonas rurales (D4, D5, D7, D8, O1, O4, O5)	Integración horizontal	X					1
DO3	Realizar campañas sobre las ventajas de la educación escolar y técnica en las zonas rurales (D1, D3, D5, D7, D8, O1, O2, O4)	Integración horizontal	X				X	2
DO4	Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso (D1, D2, D5, D6, D7, D8, O1, O3, O4, O5, O6, O7)	Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
DA1	Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos (D2, D5, D6, D7, D8, A2, A3, A6, A7)	Intensivas	X	X	X	X	X	5
DA2	Construir e implementar colegios con laboratorios en las zonas rurales (D1, D3, D7, A3, A4, A5, A7)	Integración horizontal	X					1
DA3	Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas (D2, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A5, A6, A7)	Integración horizontal	X	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

Luego del análisis de número de repeticiones, se decide continuar con las estrategias con mínimo de cuatro repeticiones las cuales son: FO1, FO2, FO3, FO4, FA1, FA4, DO1, DO4, DA2, DA1 y DA3. A continuación se define como estrategias de contingencia a FO5 y DO3. Cabe mencionar que la estrategia FA5 se considera importante también debido al aporte en la credibilidad y sostenibilidad de cualquier plan estratégico y que ayudaría a que las demás estrategias, retenidas o de contingencia, puedan seguir su rumbo.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta matriz, las estrategias obtenidas hasta este momento son evaluadas cuantitativamente asignándole a cada una el grado de atractividad respecto a las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, tal como se aprecia en la Tabla 45. Se identifican las estrategias E1, E4, E5, E7, E8, E9 y E10 como aquellas que tienen puntaje superior a cinco, mientras que las estrategias E2, E3 y E6, no superan dicha valla.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz Rumelt tiene como finalidad evaluar cada estrategia propuesta de acuerdo a cuatro criterios de evaluación, los cuales son: (a) consistencia entre objetivos y políticas de la organización, (b) consonancia respecto a la respuesta adaptativa que tiene esta frente a cambios del entorno, (c) ventaja promoviendo la creación de ventajas competitivas, y (d) factibilidad en términos de costos de recursos necesarios para su implementación. En la Tabla 46 se aprecia la evaluación de acuerdo a los criterios mencionados anteriormente y obteniendo como resultado que todas las estrategias son aceptadas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética tiene como finalidad evaluar cada estrategia propuesta de acuerdo a tres aspectos de evaluación, los cuales son: (a) derechos, relacionados a las personas o propiedades, al libre pensamiento, etc.; (b) justicia, respecto a la distribución, administración y normas o sanciones; y (c) utilitarismo, relacionado al uso de recursos para alcanzar mayor

Tabla 45.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para San Marcos

Oportunidades	Peso	E1. Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales		E2. Potenciar programas para el mejoramiento de la infraestructura dedicada a la producción agrícola y ganadera		E3. Promocionar nuevas formas de turismo vivencial y de aventura, así como mejorar de su infraestructura		E4. Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc.		E5. Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería		E6. Estandarizar la ganadería y agricultura de acuerdo a políticas y estándares de empresa internacionales		E7. Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos		E8. Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso		E9. Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos		E10. Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																							
O1 Políticas monetarias adecuadas para la inversión	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O2 Mayor capacidad adquisitiva en el país	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
O3 Aumento de la demanda de minerales en el mundo	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27
O4 Inversión y financiamiento en proyectos tecnológicos	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
O5 Estabilidad política y económica del país	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52
O6 Tratados de libre comercio y facilidad de exportación	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28
O7 Disminución del índice de Riesgo país	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Amenazas																							
A1 Existencia de escenarios propicios para la corrupción	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36
A2 Crecimiento del sector informal y desempleo	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
A3 Falta de políticas de desarrollo descentralizado	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10
A4 Bajos índices y baja calidad de la educación	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
A5 Escasa inversión en innovación y desarrollo	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08
A6 Deterioro del Medio ambiente	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14
A7 Baja disponibilidad y uso de tecnología	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	1	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Fortalezas																							
F1 Importantes atractivos turísticos, arqueológicos y paisajísticos	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
F2 Ubicación en la Ruta del Oro que conecta Cajamarca con Trujillo	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
F3 Importante potencial para producción de truchas y tara	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
F4 Variedad culinaria, folklore y cultura	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08
F5 Potencial para extracción de minerales y servicios relacionados	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
F6 Potencial rural disponible para actividad agrícola y ganadera	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
F7 Diversidad climática propicia para el desarrollo agrícola	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18
F8 Motivación en la participación ciudadana y actividades comunitarias	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Debilidades																							
D1 Escasa población calificada (directivos, profesionales, operarios)	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
D2 Falta de infraestructura vial para apoyar el comercio interno y externo	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
D3 Alto nivel de deserción escolar y analfabetismo	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
D4 Alto nivel de desnutrición en las zonas rurales	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
D5 Alto nivel de informalidad en los sectores industriales	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
D6 Deficiente Infraestructura para operaciones bancarias y comerciales	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
D7 Poca disponibilidad de servicios (agua, luz, etc.) en zonas rurales	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
D8 Escasez de hospitales, centros de salud, seguridad y de emergencias	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
Total	2.00		5.32		4.97		4.97		5.33		5.04		4.69		5.19		5.66		5.02			5.79	

Nota: PA=Puntaje de atractividad. TPA= Total puntaje de atractividad. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 301, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

Tabla 46.

Matriz Rumelt (MR) para San Marcos

Estrategias Específicas	Pruebas				¿Se acepta?
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
Incrementar la participación de productos orgánicos					
E1 de la región en mercados locales, nacionales e internacionales (F2, F3, F6, F7, O1, O2, O5, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la					
E2 minería como hospedaje, alimentación, etc. (F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo					
E3 de la agricultura y ganadería (F2, F3, F6, F7, A2, A3, A5, A6, A7)	SI	SI	SI	SI	SI
Capacitar en labores industriales a institutos					
E4 educativos y tecnológicos (D1, D3, D5, O1, O2, O4, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y					
E5 vías de acceso (D1, D2, D5, D6, D7, D8, O1, O3, O4, O5, O6, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar planes de contingencia ante los desastres					
E6 naturales para minimizar sus efectos o controlarlos (D2, D5, D6, D7, D8, A2, A3, A6, A7)	SI	SI	SI	SI	SI
Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de					
E7 productos orgánicos como truchas, tayas, frutas (D2, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A5, A6, A7)	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

número de beneficiados. En la Tabla 47 se aprecia la evaluación de acuerdo a los criterios mencionados anteriormente y obteniendo como resultado que ninguna de ellas va en contra de los derechos ni de la justicia. De igual manera, con respecto a la Utilidad, todas las estrategias ofrecen excelentes beneficios para la población y el uso óptimo de los recursos disponibles.

Tabla 47.

Matriz de Ética (ME) para San Marcos

Estrategias Específicas	Derechos					Justicia			Utilitarismo			
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales (F2, F3, F6, F7, O1, O2, O5, O6)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc. (F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E
Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería (F2, F3, F6, F7, A2, A3, A5, A6, A7)	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E
Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos (D1, D3, D5, O1, O2, O4, O5)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E
Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso (D1, D2, D5, D6, D7, D8, O1, O3, O4, O5, O6, O7)	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E
Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos (D2, D5, D6, D7, D8, A2, A3, A6, A7)	N	P	P	P	N	N	N	J	J	N	E	E
Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas (D2, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A5, A6, A7)	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 308, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación. Para Derechos V: Vida, N: Neutral, P: Promueve; Para Justicia J: Justo, N: Neutral, I: Injusto; Para Utilitarismo E: Excelente, N: Neutros, P: Perjudicial.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

La Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia tiene como finalidad identificar cuáles son estrategias retenidas según los resultados de las matrices anteriores, separándolas de las que son consideradas estrategias de contingencia. En la Tabla 48 se aprecia la disposición de las estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos. Se tiene que FO1, FO4, FA1, DO1, DO4, DA1 y DA3 son las estrategias retenidas; la estrategia FO2, FO3 y FA4 integran el segundo grupo de las estrategias de contingencia, mientras que las estrategias, FO5, FA2, FA3, FA5, DO2, DO3 y DA2 integran el tercer grupo. No existen estrategias de primer grupo.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo tiene como finalidad identificar cuáles son estrategias se alinean a los objetivos de largo plazo definidos anteriormente, de tal forma que estos objetivos sean alcanzados con las estrategias retenidas hasta este momento sin perder de vista los intereses organizacionales. En la Tabla 49 se aprecia las estrategias retenidas hasta este momento y los objetivos de largo plazo propuestos para la provincia de San Marcos, con el fin de visualizar la relación entre las estrategias y los objetivos que están relacionados con estos.

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

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos tiene como finalidad identificar cuáles son las estrategias que se alienan con los intereses de los otras provincias a fin de identificar en que estrategias se tendrán más o menos competidores o sustitos para los productos o servicios derivados de cada estrategia, Es útil tener esta matriz en cuenta para adelantarnos a los escenarios que se puedan presentar durante la implementación del plan estratico. En la Tabla 50 se aprecia la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores o Sustitutos de la provincia de San Marcos.

Tabla 48.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de San Marcos

Estrategias retenidas	
FO1	Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales
FO4	Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc.
FA1	Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería
DO1	Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos
DO4	Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso
DA1	Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos
DA3	Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas
Estrategias de contingencia	
Segundo grupo	
FO2	Potenciar programas para el mejoramiento de la infraestructura dedicada a la producción agrícola y ganadera
FO3	Promocionar nuevas formas de turismo vivencial y de aventura, así como mejorar de su infraestructura
FA4	Estandarizar la ganadería y agricultura de acuerdo a políticas y estándares de empresa internacionales
Tercer grupo	
FO5	Agilizar y facilitar la legalización de la minería ilegal presenta en la provincia
FA2	Invertir en infraestructura tanto para salud y educación en la provincia
FA3	Desarrollar programas para elevar el nivel de educación en la provincia
FA5	Agendar reuniones sociales para incentivar la transparencia
DO2	Crear campañas de vacunación y nutrición en las zonas rurales
DO3	Realizar campañas sobre las ventajas de la educación escolar y técnica en las zonas rurales
DA2	Construir e implementar colegios con laboratorios en las zonas rurales

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

Tabla 49.

Matriz Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de San Marcos

Visión: Para el 2027, San Marcos será la provincia con mayor crecimiento económico y sostenible de la zona norte del Perú, siendo un referente de las actividades derivadas de la ganadería, agricultura, transporte, turismo y comercio. Asimismo ofrecerá servicios y productos de calidad, mejorando la vida de la población al tener acceso a servicios de primer nivel como son la salud, la educación y la seguridad siempre cuidando la relación que existe entre los pobladores y el medio ambiente

Intereses organizacionales		Objetivos de largo plazo							
		OLP1: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 1'200,000 la venta de leche, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 300,000	OLP2: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'700,000 la venta de maíz, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 900,000	OLP3: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'900,000 la venta de Trucha; considerando que en el 2016 fueron de US\$ 800,000	OLP4: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 3'100,000 la venta de Taya, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 800,000	OLP5: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'800,000 los ingresos por turismo, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 500,000	OLP6: Para el año 2027 se asegurará el acceso al agua potable y desagüe a 16,000 hogares, considerando que en el 2016 los tenían 5,000 hogares	OLP7: Para el año 2027 se disminuirá a 3,000 las personas analfabetas, considerando que en el 2016 se tienen 7,000 personas	OLP8: Para el año 2027 se asegurará el acceso a la energía eléctrica a 25,000 hogares, considerando que en el 2016 la tenían 10,000 hogares
Estrategias específicas									
FO1	Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales	X	X		X				
FO4	Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc.					X	X	X	X
FA1	Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería	X	X	X	X				
DO1	Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos					X	X	X	X
DO4	Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso	X	X	X	X	X	X	X	X
DA1	Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos	X	X	X	X	X	X	X	X
DA3	Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas	X	X	X	X				
Estrategias de contingencia									
FO2	Potenciar programas para el mejoramiento de la infraestructura dedicada a la producción agrícola y ganadera	X	X	X	X		X		X
FO3	Promocionar nuevas formas de turismo vivencial y de aventura, así como mejorar de su infraestructura					X	X		X
FA4	Estandarizar la ganadería y agricultura de acuerdo a políticas y estándares de empresa internacionales	X	X	X	X				X
FO5	Agilizar y facilitar la legalización de la minería ilegal presenta en la provincia	X	X	X	X	X	X	X	X
FA2	Invertir en infraestructura tanto para salud y educación en la provincia					X	X	X	X
FA3	Desarrollar programas para elevar el nivel de educación en la provincia					X		X	
FA5	Agendar reuniones sociales para incentivar la transparencia	X	X	X	X	X	X	X	X
DO2	Crear campañas de vacunación y nutrición en las zonas rurales							X	X
DO3	Realizar campañas sobre las ventajas de la educación escolar y técnica en las zonas rurales							X	
DA2	Construir e implementar colegios con laboratorios en las zonas rurales							X	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 50.

Matriz Estrategias Versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos

Estrategias específicas		Provincia de Cajamarca	Provincia de Contumazá	Provincia de Jaén	Estado de Iowa	Provincia de Córdoba	Estado de Sinaloa
FO1	Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales	Impulsar a la actividad exportadora	Impulsar a la actividad exportadora	Impulsar a la actividad exportadora	Buscar nuevos mercados	Buscar nuevos mercados	Buscar nuevos mercados
FO4	Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc.	Mejorar la infraestructura existente	Mejorar la infraestructura existente	Mejorar la infraestructura existente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FA1	Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería	Capacitar al personal de la industria	Capacitar al personal de la industria	Capacitar al personal de la industria	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO1	Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos	Desarrollar programas tecnológicos	Desarrollar programas tecnológicos	Desarrollar programas tecnológicos	Capacitar continuamente al personal	Capacitar continuamente al personal	Capacitar continuamente al personal
DO4	Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso	Construir carreteras entre distritos	Construir carreteras entre distritos	Construir carreteras entre distritos	Mejorar y mantener los caminos existentes	Mejorar y mantener los caminos existentes	Mejorar y mantener los caminos existentes
DA1	Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos	Desarrollar planes de acción contra desastres	Desarrollar planes de acción contra desastres	Desarrollar planes de acción contra desastres	Desarrollar planes de acción contra desastres	Desarrollar planes de acción contra desastres	Desarrollar planes de acción contra desastres
DA3	Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas	Buscar necesidades sin satisfacer	Buscar necesidades sin satisfacer	Buscar necesidades sin satisfacer	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Estrategias de contingencia							
FO2	Potenciar programas para el mejoramiento de la infraestructura dedicada a la producción agrícola y ganadera	Usar nuevas tecnologías disponibles	Usar nuevas tecnologías disponibles	Usar nuevas tecnologías disponibles	Modernizar la infraestructura actual	Modernizar la infraestructura actual	Modernizar la infraestructura actual
FO3	Promocionar nuevas formas de turismo vivencial y de aventura, así como mejorar de su infraestructura	Promocionar atractivos turísticos	Promocionar atractivos turísticos	Promocionar atractivos turísticos	Promocionar atractivos turísticos	Promocionar atractivos turísticos	Promocionar atractivos turísticos
FA4	Estandarizar la ganadería y agricultura de acuerdo a políticas y estándares de empresa internacionales	Homologar las empresas exportadoras	Homologar las empresas exportadoras	Homologar las empresas exportadoras	Homologar las empresas exportadoras	Homologar las empresas exportadoras	Homologar las empresas exportadoras
FO5	Agilizar y facilitar la legalización de la minería ilegal presente en la provincia	Agilizar las trámites	Agilizar las trámites	Agilizar las trámites	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FA2	Invertir en infraestructura tanto para salud y educación en la provincia	Buscar financiación de nuevos proyectos	Buscar financiación de nuevos proyectos	Buscar financiación de nuevos proyectos	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FA3	Desarrollar programas para elevar el nivel de educación en la provincia	Capacitar a los profesores de las zonas rurales	Capacitar a los profesores de las zonas rurales	Capacitar a los profesores de las zonas rurales	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FA5	Agendar reuniones sociales para incentivar la transparencia	Publicar los resultados de las inversiones	Publicar los resultados de las inversiones	Publicar los resultados de las inversiones	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO2	Crear campañas de vacunación y nutrición en las zonas rurales	Establecer centros de vacunación	Establecer centros de vacunación	Establecer centros de vacunación	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO3	Realizar campañas sobre las ventajas de la educación escolar y técnica en las zonas rurales	Apoyar campañas para disminuir la desnutrición	Apoyar campañas para disminuir la desnutrición	Apoyar campañas para disminuir la desnutrición	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA2	Construir e implementar colegios con laboratorios en las zonas rurales	Mejorar la infraestructura escolar	Mejorar la infraestructura escolar	Mejorar la infraestructura escolar	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

6.13. Conclusiones

Durante el presente capítulo se analizaron las 18 estrategias propuestas en la Matriz FODA, que fueron siendo evaluadas por las distintas matrices con la finalidad de identificar cuáles de estas serían las retenidas, la cuales a este punto son siete; las estrategias de contingencia, tanto de primer, segundo y tercer grupo, las cuales son 11. Este grupo de estrategias retenidas cumplen con diferentes requerimientos, siendo lo más importante que estén orientados a cumplir con los objetivos de largo plazo, que estén de acuerdo a los intereses organizacionales, que no violen aspectos relacionados con el derecho y la justicia, así como promover los fines utilitarios.

Entre las estrategias con mayor grado de atraktividad se encuentra el incremento de participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales propiciando la inversión privada y pública en términos de producción agrícola y ganadera. De igual manera, el desarrollo y promoción de servicios relacionados a la minería considerando a la región de Cajamarca como centro neurálgico de la minería en esa zona del país. En igual condición está el apoyo al mejoramiento de la infraestructura provincial, que va de la mano con la construcción de puentes y carreteras para interconectar San Marcos con el resto del país, con vías de acceso seguras y de calidad.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa de la elaboración del plan estratégico, se definen aquellos objetivos a corto plazo con los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo definidos en el capítulo V. Al definir los objetivos de corto plazo, también es necesario definir los recursos destinados para alcanzarlos, así mismo las políticas de cada estrategia escogida, la estructura organizacional la propuesta, junto con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo estas tareas. No se debe descuidar la relación que existe entre la provincia y el medio ambiente por lo que las estrategias y plan a seguir deberán velar por la protección y preservación de sus recursos naturales, es decir, mantener el equilibrio entre el hombre y la naturaleza.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Tomando en cuenta lo señalado en el Plan Concentrado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011 – 2021 (2011), se pueden derivar determinados objetivos a corto plazo, contenidos dentro de su respectivo objetivo de largo plazo, siendo estos principalmente aquellos que se muestran en la Tabla 51.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el desarrollo de este punto se tomará en cuenta el análisis del mismo, pero desde el punto de vista del departamento de Cajamarca, a la cual pertenece la provincia de San Marcos. En este sentido un informe del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2011) sobre el Análisis Territorial de Cajamarca señala que al cierre del mes de octubre 2011, los recursos de inversión asignados al departamento de Cajamarca por los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) ascendió a S/ 2,191 millones, de los cuales se han ejecutado S/ 1,060 millones, que representa el 48.4% del total. Asimismo, se menciona que los gobiernos locales son los que disponen de una mayor asignación de recursos, alrededor del 38.1%, especialmente la provincia de Cajamarca que tiene un PIM de S/ 261 millones y muestra un avance de ejecución del 41%.

Tabla 51.

Objetivos de Largo Plazo y Objetivos de Corto Plazo de San Marcos

OLP 1	OLP1: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 1'200,000 la venta de leche, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 300,000	OCP 1.1	Homologar al 90% de ganaderos invitándolos a la formalidad para el 2019
		OCP 1.2	Capacitar al 70% de ganaderos en técnicas modernas de ganadería al 2020
		OCP 1.3	Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021
		OCP 1.4	Capacitar al 80% de ganaderos en temas de administración de negocios al 2022
		OCP 1.5	Participar en el 70% de la certificación de la empresas ganaderas con ISO9001 e ISO14001 para el 2025
OLP 2	OLP2: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'700,000 la venta de maíz, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 900,000.	OCP 2.1	Homologar al 90% de productores de maíz invitándolos a la formalidad para el 2019
		OCP 2.2	Capacitar al 70% de productores de maíz en técnicas modernas de agricultura al 2020
		OCP 2.3	Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021
		OCP 2.4	Capacitar al 80% de los productores de maíz en temas de administración de negocios al 2022
		OCP 2.5	Participar en el 70% de la certificación de la empresas productoras de maíz con ISO9001 e ISO14001 para el 2025
OLP 3	OLP3: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'900,000 la venta de Trucha; considerando que en el 2016 fueron de US\$ 800,000.	OCP 3.1	Homologar al 90% de criadores de Trucha invitándolos a la formalidad para el 2019
		OCP 3.2	Capacitar al 70% de criadores de Trucha en técnicas modernas de crianza de truchas al 2020
		OCP 3.3	Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021
		OCP 3.4	Capacitar al 80% de criadores de Trucha en temas de administración de negocios al 2022
		OCP 3.5	Participar en el 70% de la certificación de la empresas criadoras de Trucha con ISO9001 e ISO14001 para el 2025
OLP 4	OLP4: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 3'100,000 la venta de Taya, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 800,000.	OCP 4.1	Homologar al 90% de productores de Taya invitándolos a la formalidad para el 2019
		OCP 4.2	Capacitar al 70% de productores de Taya en técnicas modernas de agricultura al 2020
		OCP 4.3	Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021
		OCP 4.4	Capacitar al 80% de productores de Taya en temas de administración de negocios al 2022
		OCP 4.5	Participar en el 70% de la certificación de la empresas productoras de Taya con ISO9001 e ISO14001 para el 2025
OLP 5	OLP5: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'800,000 los ingresos por turismo, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 500,000.	OCP 5.1	Actualizar fotos y reseñas acerca de los atractivos turísticos en las diferentes redes sociales al 2018
		OCP 5.2	Homologar al 90% de las empresas dedicadas al turismo, hospedaje y comida a fin de fortalecer las relaciones entre ellas para el 2019
		OCP 5.3	Capacitar al 60% de las empresas de turismo, hotelería y comida en idioma inglés básico para el 2021
		OCP 5.4	Realizar el mantenimiento del 60% de las zonas turísticas de la zona rural para el 2022
		OCP 5.5	Construir cinco (5) centros de apoyo al turista que estarán ubicados en los diferentes destinos turístico para el 2023
OLP 6	OLP6: Para el año 2027 se asegurará el acceso al agua potable y desagüe a 16,000 hogares, considerando que en el 2016 los tenían 5,000 hogares.	OCP 6.1	Realizar el mantenimiento del 60% del sistema de tuberías de agua potable para el 2020
		OCP 6.2	Habilitar puntos de abastecimiento de agua potable por cada dos (2) caseríos para el 2021
		OCP 6.3	Habilitar red de desagüe de agua potable por cada dos (2) caseríos para el 2022
		OCP 6.4	Construir una (1) planta de tratamiento de agua potable para el 2023
		OCP 6.5	Construir una (1) planta de tratamiento de aguas servidas y desagües para el 2024
OLP 7	OLP7: Para el año 2027 se disminuirá a 3,000 las personas analfabetas, considerando que en el 2016 se tienen 7,000 personas.	OCP 7.1	Realizar 20 ferias de libro y apoyo a la lectura para el 2020
		OCP 7.2	Capacitar al 90% de los profesores de colegios públicos de la provincia para el 2021
		OCP 7.3	Construir y equipar cuatro (4) nuevas escuelas en las zonas rurales de la provincia de San Marcos para el 2023
		OCP 7.4	Construir y equipar un (1) laboratorio de cómputo con tres (3) computadoras cada uno por cada colegio nacional de la provincia para el 2024
		OCP 7.5	Habilitar el acceso a internet al 70% de las escuelas nacionales en la zona rural para el 2025
OLP 8	OLP8: Para el año 2027 se asegurará el acceso a la energía eléctrica a 25,000 hogares, considerando que en el 2016 la tenían 10,000 hogares.	OCP 8.1	Realizar el mantenimiento del 60% del sistema de cableado aéreo y subterráneo para el 2020
		OCP 8.2	Habilitar puntos de distribución de energía eléctrica por cada dos (2) caseríos para el 2021
		OCP 8.3	Construir tres (3) subestaciones de energía eléctrica para el 2022
		OCP 8.4	Construir tres (3) plantas piloto de energía solar para el 2023
		OCP 8.5	Construir tres (3) plantas piloto de energía eólica para el 2025

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 470), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

El mencionado informe del Análisis Territorial de Cajamarca (MEF, 2011) también señala que el Gobierno Regional de Cajamarca, las municipalidades y universidades del departamento tienen participación del canon minero, proveniente de la explotación de los recursos mineros. Durante el período 2006-2010, Cajamarca dispuso por canon S/ 1,764 millones, que representa el 9.8% del total de los recursos mineros en el país, presentada dicha información en la Figura 40.

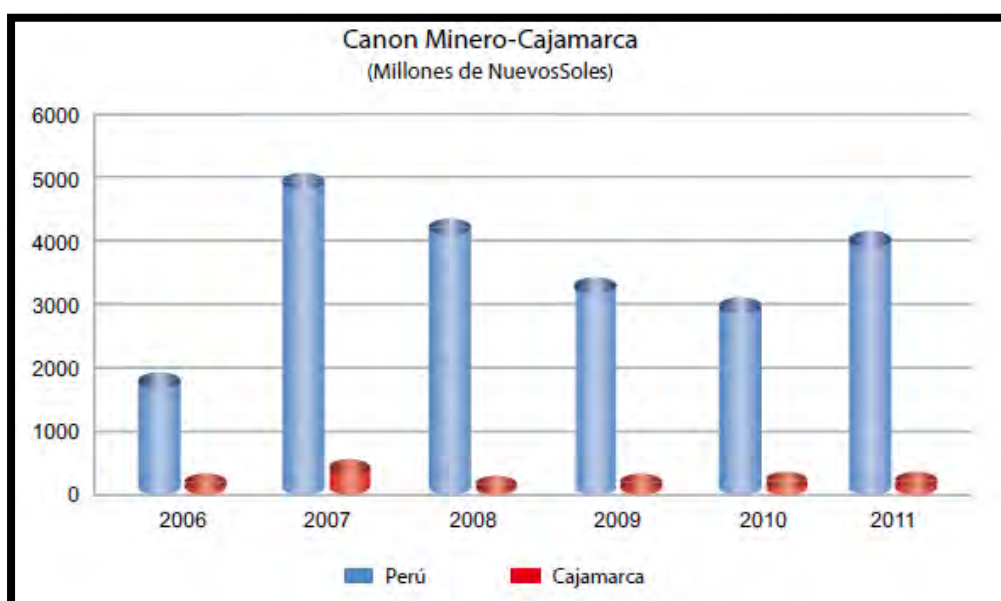


Figura 40. Canon minero del departamento de Cajamarca.

Tomado de “Análisis Territorial: Cajamarca,” por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011

(https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi/boletin3/analisis_territorial.pdf).

Estos recursos se orientaron a financiar o cofinanciar la ejecución de proyectos de inversión pública (como parte de los objetivos de corto plazo), siendo estos por ejemplo: el mantenimiento de la infraestructura de impacto regional y local, la priorización de la infraestructura básica; y elaboración de los perfiles de los proyectos de inversión pública (PIP) que se enmarquen en su Plan de Desarrollo Concertado, entre otros. No obstante, pese a los recursos que dispone el referido departamento y por ende, la provincia de San Marcos, más de la mitad de su población vive en situación de pobreza. Solo las provincias de Cajamarca y Jaén presentan una menor incidencia, con 44.5% y 48.1%, respectivamente.

Es importante considerar cómo se ejecutaron los recursos de inversión en esta región a la cual pertenece la provincia de San Marcos. En este sentido, el informe del Análisis Territorial de Cajamarca (MEF, 2011) menciona que en el período 2006-2010, el departamento de Cajamarca contó con un total de S/5, 517 millones de nuevos soles destinados a la inversión pública, habiéndose ejecutado el 56.5% (S/3,118 millones). En este período se viabilizaron 5,966 PIP, por un monto total de S/ 6,582 millones, siendo el 88% de estos (5,231 PIP) menores o iguales a S/ 1.2 millones de nuevos soles (PIP menores). A ello se agrega que la ejecución acumulada de la inversión pública por funciones básicas en dicho período fue de S/738 millones en transporte, de S/ 357 millones en energía, de S/ 350 millones en riego, S/ 336 millones en educación, S/ 333 millones en saneamiento y S/ 175 millones en salud. Los principales proyectos ejecutados fueron: rehabilitación y mejoramiento de la carretera Cajamarca-Celendín-Balsas; Construcción, operación y mantenimiento del túnel trasandino y la primera etapa de la Presa Limón. Al respecto, la Figura 41 muestra el porcentaje de inversión por función o área durante el mencionado período 2006-2010.

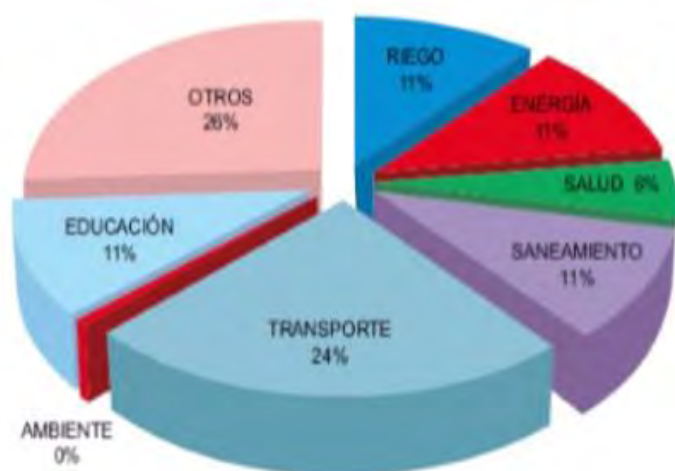


Figura 41. Inversión ejecutada por función 2006-2010 de Cajamarca.

Tomado de “Análisis Territorial: Cajamarca,” por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011

(https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi/boletin3/analisis_territorial.pdf).

Un aspecto importante adicional que cabe mencionar del informe del Análisis Territorial de Cajamarca (MEF, 2011) es el hecho que para el período 2012 – 2014, el Gobierno Regional de Cajamarca se programó una cartera de 368 PIP por un total de S/ 623 millones. Dicha cartera está conformada por 62 PIP nuevos (no se encuentran en ejecución) que representan el 44% de los recursos de inversión programados. Según funciones, se programaron 95 PIP en educación, 68 en energía, 58 en salud, 42 transporte terrestre, 21 en saneamiento y 19 en riego. De los 224 PIP en ejecución, 113 no cuentan con monto programado para ningún año, pese a que el 27% de estos tienen saldos positivos que deberían haberse programado para finalizar su ejecución.

Por otra parte, según Uceda (2011), entre el 2006 y el 2011, de acuerdo con cifras oficiales del MEF, las transferencias han sumado 1.181.861 millones, que fueron a los distritos donde opera la mina (10%), a la provincia (25%) y al departamento (40%) correspondientes, y al gobierno regional 25%, que a su vez cedió un 20% de su parte a la universidad nacional. De esto se puede deducir que un 25% de dichos recursos económicos asignados, le han correspondido a la provincia de San Marcos. En este sentido, Uceda también señala que Cajamarca es una de las regiones más beneficiadas por el canon minero, cuarta después de Cusco, Áncash y La Libertad, pero sigue en paños menores, por eso se han lanzado severas críticas a la capacidad de ejecución de sus gobiernos locales, incluido el regional. Sin embargo, las transferencias por todo concepto, incluido el canon, hechas por el MEF a las regiones durante el 2010, muestran a Cajamarca en el puesto 18 considerando los fondos recibidos en relación con su población: 133.7 millones, o S/ 96 por habitante (ver Tabla 52).

Asimismo, es importante referir que el canon es el principal recurso económico que permitirá la ejecución de los Objetivos de Corto Plazo, sin embargo, será muy importante una correcta administración para permitir maximizar su rendimiento. Adicionalmente se cuenta

con el presupuesto del gobierno regional, el cual en años anteriores tuvo un porcentaje de ejecución muy bajo. Para la implementación del plan es necesario llegar a niveles de ejecución mayores al 90% que aseguren que se pongan en marcha las iniciativas de todos los ejes. Junto a esto, cabe añadir que, de acuerdo a Uceda (2011) Cajamarca aporta el 6.3% del producto agropecuario nacional y es la segunda más importante cuenca lechera. Sin embargo, no son muy suficientes los recursos económicos que obtiene de ello, pues solamente 1.055 de sus 2.564 km de vías nacionales y departamentales, sin contar las vecinales, están asfaltados.

Tabla 52.

Transferencia de Dinero a Gobiernos Regionales 2010

Puesto	2010	Población	Inversión Total	Soles/Habitante
1	Moquegua	162	122.62	756.89
2	Madre de Dios	110	70.41	640.07
3	Tumbes	200	90.74	453.68
4	Cusco	1,171	366.95	313.37
5	Tacna	289	85.1	294.47
6	Huancavelica	455	102.5	264.82
7	Pasco	280	72.11	257.54
8	Áncash	1,063	241.72	227.4
9	Ucayali	432	87.84	203.33
10	Apurímac	404	79.33	196.36
11	Ayacucho	612	116.05	189.63
12	La Libertad	1,617	207.05	128.05
13	Amazonas	376	46.16	122.05
14	Arequipa	1,152	127.44	110.63
15	San Martín	729	79.54	109.11
16	Loreto	892	90.99	102
17	Puno	1,268	123.04	97.3
18	Cajamarca	1,388	133.77	96.38
19	Ica	712	44.47	81.16
20	Piura	1,676	69.33	79.63
21	Huánuco	762	44.12	57.9
22	Junín	1,233	69.33	56.23
23	Lambayeque	1,133	39.74	35.7

Nota. Tomado de “Los Enemigos de Cajamarca,” de R. Uceda, PROESMIN, 2011 (http://proesmin.com/cajamarca/poder_cajamarca.pdf).

Finalmente, se ha considerado pertinente referir un informe más reciente, correspondiente a la Sociedad Nacional de Minería, Industria y Petróleo (2013) en torno al canon minero y a los recursos que se le asignaron a Cajamarca y de manera específica a la provincia de San Marcos, para el cumplimiento de sus objetivos de corto plazo. Con la Figura

42 y la Tabla 53 se puede observar de manera más concreta que la provincia de San Marcos es una de las que recibe la menor cantidad de beneficios económicos, al igual que sus distritos.

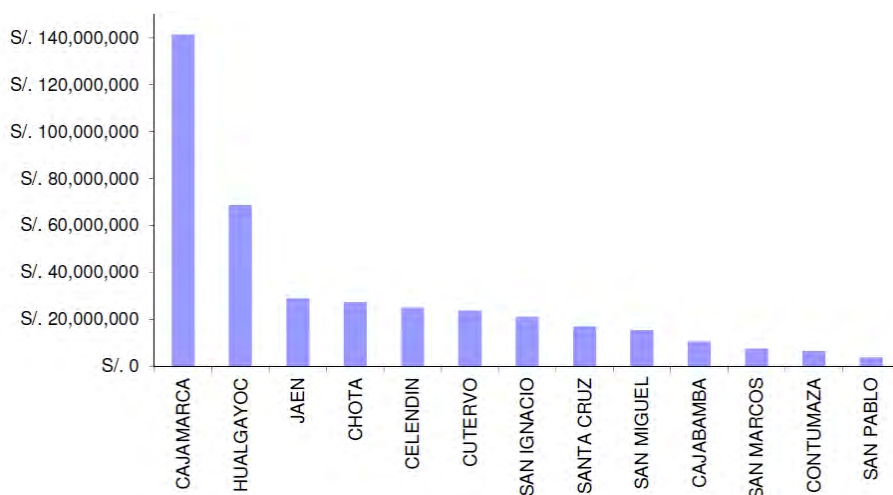


Figura 42. Distribución de canon minero en provincias.

Tomado de “Reporte de Canon Minero 2013,” por Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE], 2013

([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/7B1AFF165C0503AF05257C21005F6D42/\\$FILE/pdf_76205_reporte-canon-minero-2013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/7B1AFF165C0503AF05257C21005F6D42/$FILE/pdf_76205_reporte-canon-minero-2013.pdf)).

Tabla 53.

Distribución de Canon Minero por Provincias

Provincia	Transferencia S/
Cajamarca	141'297,587
Cajabamba	10'516,084
Celendín	24'978,177
Chota	27'268,373
Contumazá	6,422,348
Cuterbo	23,738,584
Hualgayoc	68,557,816
Jaén	28,938,404
San Ignacio	21,031,855
San Miguel	15,406,688
San Pablo	3,774,624
Santa Cruz	16,966,718
San Marcos	7,417,081
Chancay	435,749
Eduardo Villanueva	255,798
Gregorio Pita	1,208,812
Ichocán	194,702
José Manuel Quiroz	596,917
José Sabogal	2,690,639
Pedro Gálvez	2,034,456

Nota. Tomado de “Reporte de Canon Minero 2013,” por Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE], 2013 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/7B1AFF165C0503AF05257C21005F6D42/\\$FILE/pdf_76205_reporte-canon-minero-2013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/7B1AFF165C0503AF05257C21005F6D42/$FILE/pdf_76205_reporte-canon-minero-2013.pdf)).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según la Municipalidad Provincial de San Marcos (2011), junto con Plan Perú y Sinergia Consultores, en su Plan Concertado de Desarrollo Provincial San Marcos 2011 – 2021, se pueden considerar algunas estrategias con sus respectivas políticas (en términos de objetivos), derivadas varias de ellas de los ejes de desarrollo, siendo presentadas las estrategias y sus respectivas políticas en la Tabla 54.

Tabla 54.

Políticas de cada Estrategia de San Marcos

N°	Estrategias	N°	Políticas
1	Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales	1	Incentivar el uso de técnicas modernas para la agricultura.
2	Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc.	2	Regular el uso de pesticidas y productos químicos asociados a la agricultura.
3	Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería	3	Capacitar a los productores agropecuarios en administración de negocios.
4	Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos	4	Incentivar la formalización de las empresas informales.
5	Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso	5	Empadronar a todas las empresas asociadas al mercado de exportación.
6	Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos	6	Fomentar la gestión eficaz y justa del canon minero.
7	Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas	7	Mejorar la infraestructura provincial y agilizar los trámites legales.
		8	Promover el comercio interno y las preferencias de productos propios.
		9	Conceder beneficios fiscales a las empresas formales.
		10	Propiciar la inversión privada para proyectos agrícolas.

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de San Marcos

Tomando en cuenta los ejes de desarrollo que se señalan en el Plan Concertado de Desarrollo de la Provincia de San Marcos del 2011 al 2021, se señala una propuesta de estructura organizacional, reagrupadas en dos gerencias importantes: Desarrollo Humano y Operaciones Productivas, las cuales son independientes entre sí, pero al mismo tiempo están orientadas al progreso de la provincia. Dichas gerencias contienen a su vez subgerencias, que

están contempladas como ejes estratégicos de desarrollo y se relacionan con el organigrama de la Municipalidad Provincial de San Marcos y con el del Gobierno Regional de Cajamarca. Ambos se articulan con responsabilidad sobre dichas gerencias, para que el trabajo organizativo sea interactuante y con sentido de equipo y de apoyo mutuo entre ambas entidades públicas, destacándose dentro de ello la importancia paralela del desarrollo humano y las operaciones productivas, dando por un lado, importancia similar a aspectos como educación, salud, protección y medio ambiente; y por otra parte, darle importancia a la infraestructura, producción, turismo y administración. De manera sencilla y práctica esta propuesta de estructura organizacional se muestra en la Figura 43.

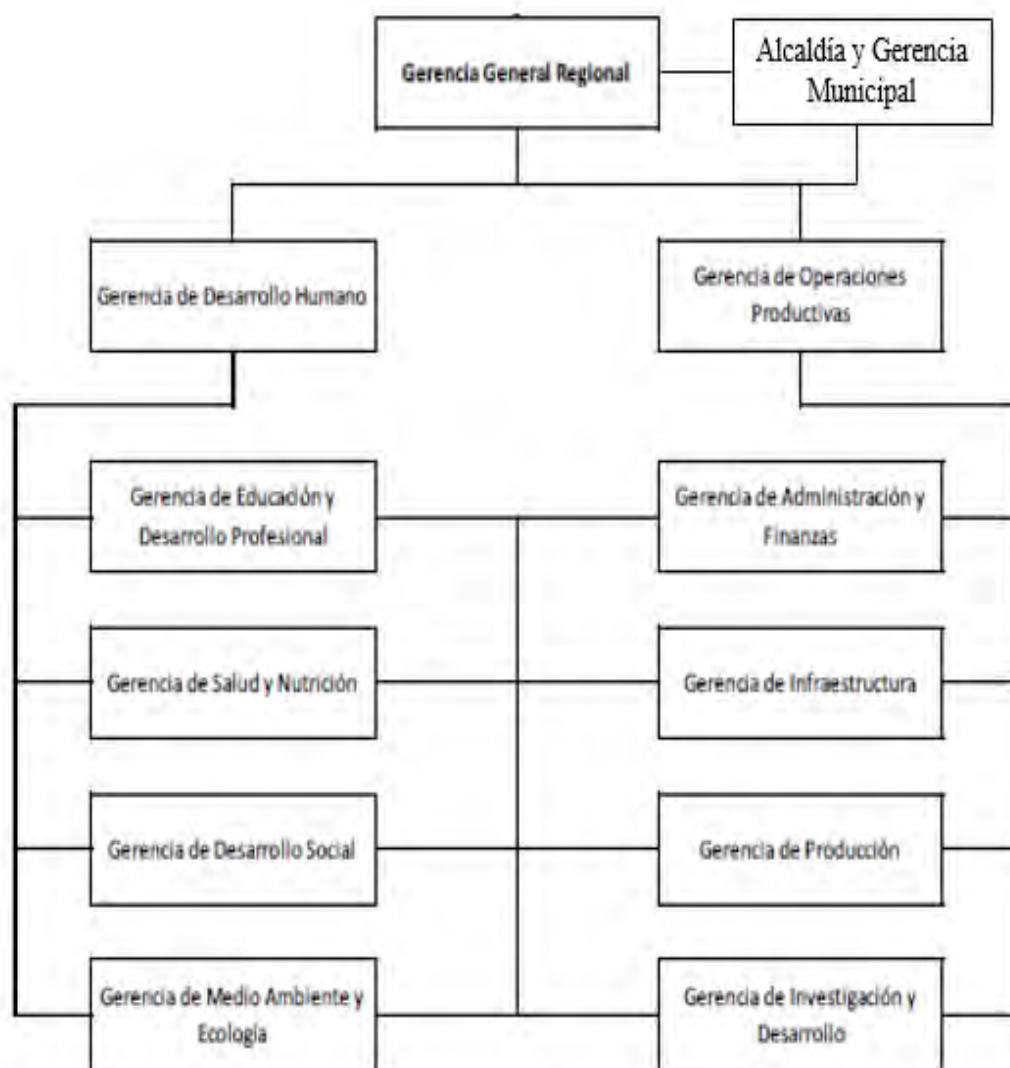


Figura 43. Propuesta de la estructura organizacional de la provincia de San Marcos.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Como es conocido, y de acuerdo a lo referido por el Plan Concertado de Desarrollo de la provincia de San Marcos 2011 al 2021, en el departamento de Cajamarca, dicha provincia tiene una gran riqueza medio ambiental, caracterizada por sus valles interandinos como zonas de jalca y puna, cuenta con variados pisos ecológicos y un gran número de microclimas, pues ofrece valles desde 1000 m.s.n.m. en la intersección del Río Miriles con el Río Marañón (aguas abajo del valle Llashtén a orillas del Marañón), hasta los 4156 m.s.n.m. en el cerro Tandayoc. También se destaca por tener una flora variada, dentro de la cual, en época de lluvia se cuenta con pastos naturales como grama dulce, nudillo, avena macho, malva, kikuyo, pasto elefante entre otras. Por su parte, la fauna silvestre está constituida por perdices, conejos, variedad de aves, reptiles menores, zorros, entre otros animales.

Desde un punto de vista ecológico, es importante recordar que la provincia de San Marcos es irrigada por cinco ríos principales: Muyoc, Cajamarquino, Criznejas, Cascasén y Marañón, que tienen como afluentes a varios riachuelos y quebradas como son: el río Molino, Bachota, Mirilis, Llantén, y las quebradas: Ullillín, las Ocas, Shitamalca, Uñigán, Huayanay y Chilca. Junto a ello tiene importancia también, la presencia de pequeños manantiales y puquios que proporcionan agua para uso doméstico como agropecuario, pues benefician a las tres cuartas partes de la población que no tiene agua potable. De igual forma, un informe de la Presidencia del Consejo de Ministros y del Gobierno Regional de Cajamarca (2005) refiere que San Marcos tiene recursos naturales potenciales y disponibles, que pueden ser aprovechados y utilizados por la población del ámbito para su propio beneficio, producto de su habilidad e ingenio para extraerlos y/o transformarlos a fin de satisfacer sus necesidades. Además, en su ecología San Marcos posee tierras aptas para cultivos en limpio, asociadas con tierras aptas para cultivos permanentes, de las cuales alrededor del 75% de tierras son aptas para cultivos en limpio, de calidad agrológica media con deficiencias vinculadas al factor

edáfico y un 25% de tierras que presentan características apropiadas para la fijación de cultivos permanentes de calidad agrológica media.

Con ello se puede apreciar la importancia del aspecto medio ambiental y ecológico para la provincia de San Marcos, más aún si se considera que su actividad económica principal es la agropecuaria. Sin embargo, frente a dicho panorama medio ambiental y ecológico, surge una necesidad de responsabilidad social, donde la población de San Marcos, así como las instituciones y las empresas que se encuentran en dicha provincia están obligadas o comprometidas a mostrar un comportamiento socialmente responsable para la adecuada protección y cuidado de las bondades y riquezas medio ambientales y ecológicas. En este sentido, han surgido algunos conflictos que no solo han influido en la provincia de San Marcos, sino también a todo el departamento de Cajamarca, los cuales han estado referidos principalmente a la actividad minera.

Al respecto, el mencionado Plan Concentrado de Desarrollo de la Provincia de San Marcos 2011 al 2021 (2011), señaló que aproximadamente el 50% del territorio regional está concesionado para la realización de actividades mineras y grandes empresas transnacionales vienen explotando algunos yacimientos minerales; lo cual genera conflictos ocasionales principalmente por el uso y la contaminación del agua. A ello se agrega que la actividad minera en Cajamarca ya alcanzó más de 15 años, respaldada por la Ley de Concesiones Mineras y las facilidades otorgadas por los gobiernos. El referido Plan de Desarrollo también señala que los conflictos sociales a raíz de este tema y sus impactos en la población sobre todo en el tema del agua, alcanzan hoy su punto más crítico, se tiene bastante expectativa sobre cuál será final mete la posición del gobierno que hasta hoy no ha cedido a los reclamos de un sector importante de la población liderados por el Gobierno regional, el Frente de Defensa de Cajamarca y algunas instituciones ambientalistas. De negarse la licencia al Proyecto Conga esto tendrá un importante impacto en la economía nacional considerando que

la minería ostenta el rubro más importante de ingreso de divisas al erario del país.

Finalmente, se concuerda con el hecho de que ante dicha problemática se hace evidente es la necesidad de implementar políticas públicas inclusivas que permitan el acceso de la población a los servicios básicos, contar con la infraestructura económica adecuada para impulsar el desarrollo del potencial agropecuario y del mercado interno; sin descuidar la seguridad alimentaria de la población más pobre. Como una solución a ello también se espera que se concluya con el proceso de la Zonificación Ecológica Económica, y se impulse la formulación e implementación de los Planes de Ordenamiento Territorial en las trece provincias del departamento, a fin de orientar su ocupación y ordenar las actividades económicas que en él se desarrollan, teniendo en cuentas sus riesgos y potencialidades, evitando de este modo la ocurrencia de futuros conflictos sociales. Como complemento a este punto, vale agregar que también se coincide con lo que señaló D'Alessio (2015), al referir que la conservación de los recursos hídricos, la flora y fauna de la región Cajamarca, además del cuidado del aire, son consideraciones que deben tomarse como criterio de decisión cuando se evalúe la implementación de otras estrategias.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

En cuanto a los recursos humanos, cabe señalar en primer lugar que, de acuerdo a lo mencionado por especialistas en relación a este punto, uno de los aspectos que se debe contemplar es la calidad de vida de la población como parte de estos recursos humanos. En este sentido, en la provincia de San Marcos, la calidad de vida de la población está determinada por los niveles de pobreza, entendiéndose la pobreza como la situación en la cual las familias o personas no pueden satisfacer sus Necesidades Básicas, limitando con ello el desarrollo integral de cada individuo y su participación en el quehacer económico, político y social de su localidad.

Otro aspecto a considerar en los recursos humanos es el índice de desarrollo humano,

(IDH) que viene a ser un indicador estadístico compuesto que mide el adelanto medio de la población en lo que se refiere a la capacidad humana básica, representada por las tres oportunidades humanas más importantes y permanentes a través del tiempo: longevidad, nivel educacional y nivel de vida. Refleja cuán largo es el camino que ha de recorrer una región para mejorar estas tres opciones esenciales de todos sus habitantes. El IDH se clasifica en tres grupos atendiendo a sus logros de desarrollo: Desarrollo humano alto (con IDH igual o superior a 0.800), desarrollo humano medio (IDH de 0.500 a 0.799), que es el que corresponde, según el cuadro anterior, a la población de la provincia de San Marcos, y desarrollo humano bajo (IDH inferior a 0.500).

Por otra parte, existe en la provincia de San Marcos un deficiente manejo y crianza de animales en la ganadería, insuficientes espacios para la participación de los jóvenes en el desarrollo local, insuficiente asesoramiento técnico al sector agropecuario, débil conocimiento sobre cadenas de mercado por parte de los productores agropecuarios, limitado acceso de los productores agropecuarios a tecnologías actuales, entre otros aspectos. Esto hace pensar en general que se necesita incursionar en nuevos mercados a fin de lograr el desarrollo de la producción agropecuaria, entre otras y que para lograr esto se necesita tener un mayor compromiso de la provincia para capacitar a los trabajadores en los procesos productivos y comerciales necesarios para dar impulso y competitividad a las industrias; y a los directivos y plana gerencial en cuanto a cómo desarrollar las habilidades para administrar empresas globales que permitan ser competitivas en un mercado internacional.

Sin embargo, frente al panorama mencionado existen también aspectos positivos que también se pueden rescatar y utilizar dentro de los recursos humanos de la provincia de San Marcos, tales como: el tener autoridades y líderes comprometidos con el desarrollo de la provincia, autoridades con interés en promover procesos participativos y voluntad para fortalecer espacios de participación ciudadana, interés por aprender aspectos técnicos

referidos a la actividad agropecuaria y por generar mayor turismo, el poseer recursos humanos con capacidad de gestión, tener un gobierno local interesado en promover la participación del niño y el adolescente en el desarrollo local, docentes con vocación de superación, poseer disposición y voluntad de los jóvenes para contribuir al desarrollo personal, familiar y local, entre aspectos favorables que bien se deben tomar en cuenta para lograr el desarrollo de recursos humanos que más bien conlleven al progreso de la provincia en general y de sus propios habitantes.

Respecto a la motivación, se puede apreciar que para una buena parte de la población de la provincia de San Marcos, una de las principales motivaciones es la industria agropecuaria, destacándose la extracción y comercialización de leche de ganado vacuno. De igual forma se brinda importancia al sembrío de frutales y cereales, la crianza y comercialización del cuy y trucha, entre otras actividades económicas afines. También se considera la presencia de productores agropecuarios con actitudes favorables o motivaciones para organizarse y fortalecerse. Asimismo, la existencia de recursos turísticos paisajísticos, vivenciales y ecológicos y los esfuerzos de los Gobiernos provincial y regional para desarrollar el sector turístico, ha generado que en la población haya actualmente un creciente o mayor motivación por la actividad turística (Municipalidad Provincial de San Marcos, Plan Perú & Sinergia Consultores, 2011). Dentro de este marco se puede observar también que la actividad minera pese a estar inmersa como actividad importante en esta zona poblacional, no tiene sin embargo, el mismo nivel motivacional o de interés para los Sanmarquinos.

En tal sentido, hay coincidencia con lo señalado por otros autores cuando se recomienda que la motivación tenga que estar presente en todo nivel para el logro de los objetivos de corto y largo plazo y así poder cumplir con las estrategias trazadas por la organización. A ello se agrega que esta motivación debe trascender, para que exista el compromiso por parte de ellos y poder lograr el cumplimiento de estos objetivos propuestos.

De igual manera, para valorar y mejor y conservar la motivación favorable que pueda tener la población, es necesario que se planteen capacitaciones en el conocimiento y manejo eficaz, de aquellas actividades que son de mayor interés o motivación por parte de la población de San Marcos. Estas capacitaciones deben ser certificadas a profesores de manera que sean los responsables de garantizar la calidad de enseñanza y fortalecer los conocimientos, logrando una nueva generación de pobladores con un mejor nivel educativo. Asimismo, estas capacitaciones deben darse no solo para cubrir los requerimientos educativos, sino también de salud, de construcción vial, turismo y cualquier sector de importancia dentro de la actividad de la población. Finalmente debe considerarse la tecnificación y mejora de las actividades que son de mayor interés.

7.7. Gestión del Cambio

Para entender mejor el significado, la importancia y utilidad de una adecuada gestión del cambio, es importante señalar primero algunos puntos menos favorecidos de la provincia de San Marcos, que requieren de una mayor atención y fortalecimiento; es decir requieren de una gestión que ayude a transformar y mejorar en aspectos que San Marcos necesita.

Uno de esos puntos es precisamente como ya se mencionó antes, la pobreza en la que la mayoría de su población vive. A ello cabe agregar que la provincia de San Marcos cuenta con una población mayoritariamente rural y joven. De acuerdo con el censo del año 2007 tiene 51 031 habitantes que representan más del 3.68% de la población del departamento. El 77.2% lo constituye la población rural, el 49.9% lo constituyen las mujeres y 50.1% está conformado por hombres. El 33.7% está conformado por la población menor de 15 años.

Asimismo, el Plan Concertado de Desarrollo de la Provincia de San Marcos 2011 al 2021 (2011) mencionó que según el Censo de Población y Vivienda del año 2007, el porcentaje de hogares de la provincia de San Marcos que no accede al servicio de agua potable es de 30.3%, existe un 17.7%, que no cuenta con desagüe, mientras que el porcentaje

de pobladores sin acceso al servicio de energía eléctrica asciende al 75.3%; además el analfabetismo femenino representa el 72.4% del total de analfabetos de la provincia, el 27.8% de la población vive en situación de hacinamiento y el 64.9% no accede a ningún seguro de salud. En resumen la población pobre de la provincia constituye el 70.2% y los pobres extremos representan el 37.3% del total de la población.

Otros aspectos que evidencian la carencia y la necesidad de una adecuada gestión del cambio es que no existen políticas, mecanismos, ni las herramientas necesarias, para promover el desarrollo económico desde las municipalidades distritales; existen trochas carrozables y carreteras en mal estado; hay una eficiente e insuficiente infraestructura de riego; un gran porcentaje de la población de la provincia de san Marcos no acceden al servicio de energía eléctrica y los principales actores económicos están desorganizados, con escasa cultura empresarial y débil articulación a mercados competitivos. Además existe una débil cultura organizacional y existe debilidad en las organizaciones de los productores y se presenta una insuficiente prestación de servicios turísticos complementarios: hospedaje, transporte, etc., que se acompañan aún de una débil promoción de los servicios turísticos.

No obstante, existen también como contraparte, algunas alternativas que podrían posibilitar la aplicación de una adecuada gestión del cambio, en favor de los intereses y del desarrollo de la provincia de San Marcos. Dentro de estas alternativas de acción se destacan: Recurso suelo con aptitud para desarrollar actividades agrarias, pecuarias, piscícolas y forestales; disponibilidad de fuentes de agua en la provincia; ventajas comparativas para la producción y comercialización de papa, trigo, lenteja, frijol, taya, trucha y cuy; recursos paisajísticos, artesanía y diversidad culinaria; productores agropecuarios con actitudes favorables para organizarse y fortalecerse; suelos altamente productivos para productos tradicionales y no tradicionales; existencia de pastos naturales y cultivados para la crianza de ganado vacuno y la producción de leche; existencia de áreas de recarga hídrica en las zonas

altas de algunos distritos de la provincia; existe interés por conocer y poner en práctica comportamientos sanitarios a favor del medio ambiente.

En otras palabras, existen personas motivadas y con habilidades para generar un cambio efectivo y saludable en la provincia; pero para ello se requieren realizar talleres formativos, con entrenamiento técnico en labores que les permitan afianzar sus actividades económicas. Pero también será necesario aplicar talleres de sensibilización y concientización, dirigidos al sector de gente que aún prefiere estar en la “zona de confort” y que no tiene mayor interés por ser un agente partícipe de cambios efectivos e integrales.

Cabe añadir finalmente que esto tiene que ver con el logro de objetivos estratégicos u objetivos a largo plazo, para lo cual es necesario que la población de San Marcos asuma de manera activa la responsabilidad de estas acciones, alineadas con la visión de una nueva provincia y región, más competitiva y auto sostenible, esto demanda de un cambio de mentalidad que requerirá de una nueva generación con competencias enfocadas a generar iniciativas que exploten los recursos de la región en industrias diferentes a la minería. Aplicar junto a todo ello, el desarrollo de una cultura preventiva, ayudará a que la población tome las precauciones del caso frente a lo que emprenda, bajo un comportamiento saludable y responsable, orientado a sembrar los elementos necesarios que posteriormente le permitan obtener los logros esperados, es decir sembrar una mentalidad o pensamiento de tipo estratégico.

7.8. Conclusiones

Para lograr los objetivos estratégicos propuestos, es necesario establecerse y obtener objetivos de corto plazo, es decir ir realizando acciones que progresivamente conlleven a la meta esperada. Para ello, se necesita establecer algunas políticas que permitan desarrollar mejor cada estrategia planteada. El logro de los objetivos estratégicos planteados se puede ver mermado no solo por la poca preparación técnica para las actividades económicas de la

población, especialmente en la labor agropecuaria, sino también porque San Marcos es una de las provincias del departamento de Cajamarca, con baja asignación de recursos económico, lo cual no le permite invertir adecuadamente en capacitaciones y tecnificación en relación al tema.

Desde un punto de vista medio ambiental y ecológico San Marcos tiene potencialidades que bien pueden ser adecuadamente aprovechadas, pero como ya se dijo anteriormente no hay la suficiente tecnificación ni adiestramiento adecuado para que dichas potencialidades puedan saber utilizarse. No obstante, sí hay una atención, conocimiento y valoración hacia el sentido de responsabilidad para el cuidado de su propia ecología.

Si bien existe una población que tiende a mostrar interés y motivación por su progreso integral, sin embargo se carece de los adecuados recursos humanos que ayuden a fortalecer dicho interés con los resultados esperados, puesto que como ya se dijo anteriormente, se requiere también de un mayor compromiso de la provincia para capacitar a los trabajadores en los procesos productivos y comerciales para dar impulso y competitividad a las industrias.

Finalmente, las dificultades señaladas en torno a la provincia de San Marcos, dentro de las cuales se destaca la pobreza y la falta de tecnificación para hacer más productiva y exitosa su actividad económica (por ejemplo de tipo agropecuaria), hacen que sea necesario la aplicación de una adecuada y efectiva gestión de cambios, con la aplicación de las políticas adecuadas que permitan lograrlo y sobre todo con un mayor sentido de compromiso y logro.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Una vez realizada la implementación de las estrategias escogidas anteriormente, la etapa siguiente es aquella en donde se evalúa y se controla la implementación continua de las estrategias, de tal manera que se buscará constantemente las oportunidades de mejora y se controlaría su implementación continuamente, y de forma iterativa. Para esta etapa se utiliza la herramienta conocida como tablero de control balanceado.

El uso de esta herramienta está enfocado en brindar una visión global de la organización, facilitando la medición del desempeño de la misma para corregir errores si es necesario, con la finalidad de tener una implementación exitosa del plan estratégico (D'Alessio, 2015),

8.1. Perspectivas de Control

La herramienta utilizada es el tablero de control balanceado, el cual consiste de cuatro perspectivas, las cuales son: (a) el aprendizaje interno, (b) los procesos, (c) los clientes, y (d) la perspectiva financiera. La perspectiva financiera permite medir el desempeño de la organización durante el tiempo al poder comparar cifras en diferentes instantes del tiempo, y junto con las tres perspectivas restantes, dan una visión de cuál sería el futuro de la organización considerando ciertos parámetros de inicio como se contempla en la implementación del plan estratégico.

8.1.1. Aprendizaje interno, Infraestructura

Según Kaplan y Norton (2001), el aprendizaje interno está relacionado con la identificación del recurso humano necesario para cada estrategia, es decir, los puestos de trabajo requeridos para cada una de las estrategias; otro aspecto que considera es el uso de sistemas, es este caso, los sistemas de información necesarios para la implementación; y por último, el clima laboral en el cual se desarrollarán las diversas actividades. Se identifican 19 objetivos a corto plazo con los cuales se medirá el aprendizaje interno.

8.1.2. Procesos

Kaplan y Norton (2001) definieron que la perspectiva de los procesos está enfocada en identificar los procesos considerados claves con los cuales se lograrán alcanzar los objetivos de los clientes y financieros establecidos anteriormente. Se debe recalcar que en una organización, la mayoría de los procesos, por no decir todos, tienen un efecto determinado sobre la operatividad de la organización, pero solo algunos de ellos son los que tiene mayor efecto sobre la operatividad; es por ello que se identifican seis objetivos de corto plazo dentro del plan estratégico que tienen esta característica.

8.1.3. Clientes

El grado de satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento del mismo, incluyendo todas aquellas propuestas de valor desprendidas del segmento de clientes seleccionado por cada estrategia, está considerado dentro de la perspectiva del cliente (Kaplan & Norton, 2001). De esta perspectiva se identifican 10 objetivos a corto plazo a evaluar siguiendo este lineamiento.

8.1.4. Financiera

Los resultados tangibles de la implementación de las estrategias que conforman el plan estratégico de la provincia de San Marcos se ven identificados gracias al uso de indicadores como lo son el retorno de la inversión, las ganancias obtenidas, el tiempo en el que la inversión inicial se convierte en ganancias, entre otros. Se identifican tres objetivos a corto plazo para los cuales se definen los indicadores seleccionados y sus metas correspondientes.

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

En la Tabla 55, se muestra el Tablero de Control Balanceado referente a cada perspectiva identificada para la provincia de San Marcos, y en donde se define el objetivo a corto plazo, el indicador utilizado para la medición y por último el año en el cual se realizará

Tabla 55.

Tablero de Control Balanceado de San Marcos

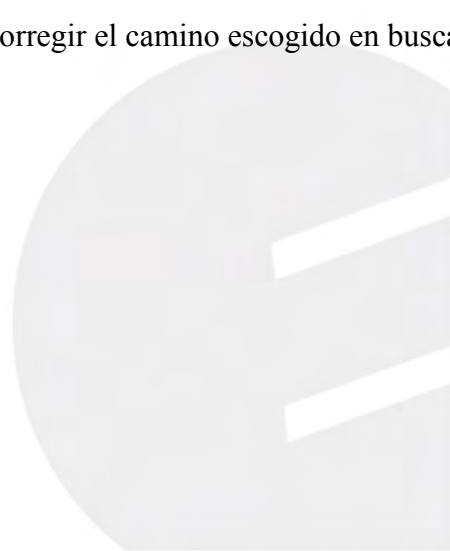
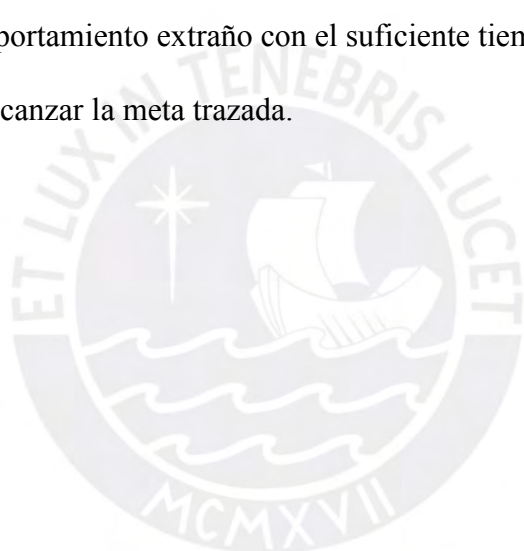
OCP #	Objetivos a Corto Plazo	Perspectiva	Unidad de Medida	Año
OCP 1.1	Homologar al 90% de ganaderos invitándolos a la formalidad para el 2019	Infraestructura	% de ganaderos homologados	2019
OCP 1.2	Capacitar al 70% de ganaderos en técnicas modernas de ganadería al 2020	Procesos	% de ganaderos capacitados	2020
OCP 1.3	Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	Financiera	% de empresas del rubro apoyadas	2021
OCP 1.4	Capacitar al 80% de ganaderos en temas de administración de negocios al 2022	Procesos	% de ganaderos capacitados	2022
OCP 1.5	Participar en el 70% de la certificación de la empresas ganaderas con ISO9001 e ISO14001 para el 2025	Procesos	% de participación de la municipalidad	2025
OCP 2.1	Homologar al 90% de productores de maíz invitándolos a la formalidad para el 2019	Infraestructura	% de productores de maíz homologados	2019
OCP 2.2	Capacitar al 70% de productores de maíz en técnicas modernas de agricultura al 2020	Procesos	% de productores de maíz capacitados	2020
OCP 2.3	Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	Financiera	% de empresas del rubro apoyadas	2021
OCP 2.4	Capacitar al 80% de los productores de maíz en temas de administración de negocios al 2022	Procesos	% de productores de maíz capacitados	2022
OCP 2.5	Participar en el 70% de la certificación de la empresas productoras de maíz con ISO9001 e ISO14001 para el 2025	Procesos	% de participación de la municipalidad	2025
OCP 3.1	Homologar al 90% de criadores de Trucha invitándolos a la formalidad para el 2019	Infraestructura	% de criadores de Trucha homologados	2019
OCP 3.2	Capacitar al 70% de criadores de Trucha en técnicas modernas de crianza de truchas al 2020	Procesos	% de criadores de Trucha capacitados	2020
OCP 3.3	Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	Financiera	% de empresas del rubro apoyadas	2021
OCP 3.4	Capacitar al 80% de criadores de Trucha en temas de administración de negocios al 2022	Procesos	% de criadores de Trucha capacitados	2022
OCP 3.5	Participar en el 70% de la certificación de la empresas criadoras de Trucha con ISO9001 e ISO14001 para el 2025	Procesos	% de participación de la municipalidad	2025
OCP 4.1	Homologar al 90% de productores de Taya invitándolos a la formalidad para el 2019	Infraestructura	% de productores de Taya homologados	2019
OCP 4.2	Capacitar al 70% de productores de Taya en técnicas modernas de agricultura al 2020	Procesos	% de productores de Taya capacitados	2020
OCP 4.3	Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	Financiera	% de empresas del rubro apoyadas	2021
OCP 4.4	Capacitar al 80% de productores de Taya en temas de administración de negocios al 2022	Procesos	% de productores de Taya capacitados	2022
OCP 4.5	Participar en el 70% de la certificación de la empresas productoras de Taya con ISO9001 e ISO14001 para el 2025	Procesos	% de participación de la municipalidad	2025
OCP 5.1	Actualizar fotos y reseñas acerca de los atractivos turísticos en las diferentes redes sociales al 2018	Cliente	# de actualizaciones de fotos y reseñas	2018
OCP 5.2	Homologar al 90% de las empresas dedicadas al turismo, hospedaje y comida a fin de fortalecer las relaciones entre ellas para el 2019	Procesos	% de empresas dedicadas al turismo homologadas	2019
OCP 5.3	Capacitar al 60% de las empresas de turismo, hotelería y comida en idioma inglés básico para el 2021	Cliente	% de empresas de turismo capacitadas	2021
OCP 5.4	Realizar el mantenimiento del 60% de las zonas turísticas de la zona rural para el 2022	Infraestructura	% de zonas turísticas mantenidas	2022
OCP 5.5	Construir cinco (5) centros de apoyo al turista que estarán ubicados en los diferentes destinos turístico para el 2023	Infraestructura	# de centros de apoyo al turista construidos	2023
OCP 6.1	Realizar el mantenimiento del 60% del sistema de tuberías de agua potable para el 2020	Infraestructura	% de tuberías de agua potable mantenidas	2020
OCP 6.2	Habilitar puntos de abastecimiento de agua potable por cada dos (2) caseríos para el 2021	Cliente	# de puntos de abastecimiento habilitados	2021
OCP 6.3	Habilitar red de desagüe de agua potable por cada dos (2) caseríos para el 2022	Cliente	# de caseríos con red de desagüe habilitados	2022
OCP 6.4	Construir una (1) planta de tratamiento de agua potable para el 2023	Infraestructura	# de plantas de tratamiento de agua potable construidas	2023
OCP 6.5	Construir una (1) planta de tratamiento de aguas servidas y desagües para el 2024	Infraestructura	# de plantas de tratamiento de aguas servidas y desagües construidas	2024
OCP 7.1	Realizar 20 ferias de libro y apoyo a la lectura para el 2020	Cliente	# de ferias de libro y de apoyo a la lectura realizadas	2020
OCP 7.2	Capacitar al 90% de los profesores de colegios públicos de la provincia para el 2021	Cliente	# de profesores de colegios públicos capacitados	2021
OCP 7.3	Construir y equipar cuatro (4) nuevas escuelas en las zonas rurales de la provincia de San Marcos para el 2023	Infraestructura	# de escuelas en las zonas rurales construidas y equipadas	2023
OCP 7.4	Construir y equipar un (1) laboratorio de cómputo con tres (3) computadoras cada uno por cada colegio nacional de la provincia para el 2024	Infraestructura	# de laboratorios de cómputo construidos e implementados	2024
OCP 7.5	Habilitar el acceso a internet al 70% de las escuelas nacionales en la zona rural para el 2025	Cliente	% de escuelas nacionales con acceso a internet	2025
OCP 8.1	Realizar el mantenimiento del 60% del sistema de cableado aéreo y subterráneo para el 2020	Infraestructura	% de cableado aéreo y subterráneo mantenido	2020
OCP 8.2	Habilitar puntos de distribución de energía eléctrica por cada dos (2) caseríos para el 2021	Cliente	# de caseríos con puntos de distribución de energía eléctrica habilitados	2021
OCP 8.3	Construir tres (3) subestaciones de energía eléctrica para el 2022	Infraestructura	# de subestaciones de energía eléctrica construidas	2022
OCP 8.4	Construir tres (3) plantas piloto de energía solar para el 2023	Infraestructura	# de plantas piloto de energía solar construidas	2023
OCP 8.5	Construir tres (3) plantas piloto de energía eólica para el 2025	Infraestructura	# de plantas piloto de energía eólica construidas	2025

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

la medición en busca de conocer el grado de avance de cada objetivo definido para el plan estratégico.

8.3. Conclusiones

El tablero de control sirve para medir el grado de avance de cada uno de los objetivos de corto plazo trazados en el plan estratégico. De igual manera, sirve para monitorear cómo se comporta cada uno de ellos respecto a la perspectiva escogida, y qué tan cerca o lejos está de alcanzar la meta propuesta. En las tablas anteriores se identifican los 39 objetivos a corto plazo desprendidos de los ocho objetivos de largo plazo para la provincia de San Marcos. Con las unidades de medición, así como las fechas en las que se evaluarán los primeros resultados de su aplicación, será posible responder frente a alguna desviación o algún comportamiento extraño con el suficiente tiempo para corregir el camino escogido en busca de alcanzar la meta trazada.



Capítulo IX: Competitividad de San Marcos

De acuerdo con Porter (2009), la prosperidad de una nación se va consolidando con el tiempo y no necesariamente relacionada únicamente con las ventajas que tiene una nación en comparación con otro, como por ejemplo el poseer recursos naturales, o simplemente el valor de su moneda. La competitividad de un país depende de la labor o actividades que se realizan de tal manera de explotar sus ventajas comparativas. Una de las maneras de medir la competitividad de una nación es el nivel de productividad que tiene este, con el que puede brindar una mayor calidad de vida para sus habitantes.

9.1. Análisis Competitivo de San Marcos

El análisis de la competitividad de la provincia de San Marcos vendrá dado según el diamante de competitividad de Michael Porter (2009), basado en las fortalezas que las organizaciones, en este caso la provincia de San Marcos posee. En este sentido, lo primero es definir las (a) condiciones de los factores, referente a la situación actual de San Marcos; (b) las condiciones de la demanda, la características de los clientes de la provincia; (c) la estrategia, la estructura y la competencia, que se desarrolla en la provincia; y (d) los sectores relacionados y de apoyo, donde se indican el estado de los proveedores de San Marcos.

Condiciones de los factores. Con relación a la participación en la conformación de la Población Económicamente Activa (PEA), de los 14 857 habitantes de seis a más años de edad de San Marcos, 79.0% son mujeres. Las actividades económicas potenciales identificadas son la producción y comercialización de Taya, siendo Perú el principal exportador de Taya en polvo; y la producción y comercialización de Trucha, mercado que actualmente tiene gran demanda en todo el mundo.

En temas de salud y educación, la provincia de San Marcos considera pilares en los que se trabajará debido a las fallas que se tienen. Los servicios de salud de la provincia cuentan con un total de cuatro Centros de Salud y 18 Puestos de Salud con distintos niveles

de complejidad a lo largo de su territorio en la zona urbano como en la rural. Respecto a la educación, los principales problemas que tienen niños y adolescentes de la provincia de San Marcos son el acceso a este servicio, la deficiente cobertura educativa y el abandono de los estudios en los niveles de primaria y secundaria. La infraestructura de los centros educativos y la calidad de la educación en zonas rurales también son factores determinantes para el alto índice de analfabetismo de la provincia.

Respecto a los servicios de agua, electricidad y telecomunicaciones, San Marcos enfrenta grandes retos. Según datos de sistema de información de Agua y Saneamiento, San Marcos muestra una cobertura de agua potable a nivel familiar de 72% y en saneamiento de 83%, respecto a los estados de los sistemas de abastecimiento, estos se encuentran, en su mayoría, en proceso de deterioro 79%, siendo las zonas urbanas las que cuentan con mejor servicios a comparación del área rural.

Por su ubicación estratégica en el corredor económico Cajabamba-San Marcos-Cajamarca-Costa Norte, San Marcos tiene la facilidad de acceder a cualquiera de estas provincias por lo que el comercio entre ellas, haría que San Marcos se convierta en una provincia de tránsito y por ende, de desarrollo de comercio para el viajero, y dando soporte a industrias del transporte. Esta red de vías permite la articulación principalmente de los mercados de Cajamarca y Cajabamba a través de la carretera asfaltada que articula el corredor Crisnejas.

Condiciones de la demanda. En el caso de la comercialización de Taya, se tiene que el 80% de la oferta mundial está concentrada en San Marcos, por lo que se muestra que este producto es de calidad y es preferido por los clientes que demanda este producto así como sus derivados. Caso similar ocurre con la creciente demanda mundial de la Trucha, producto que también es producido en San Marcos.

Respecto a la actividad minera en San Marcos, la extracción de oro, plata y cobre es

afectada por el cambio en el precio de los metales en el mercado mundial, por lo que la demanda de un producto de buena calidad es un hecho. La minería en San Marcos es mayormente informal o ilegal, por lo que la necesidad de contar con sistemas de gestión de la calidad en estas minas, y la posibilidad de formalizarla, son aspectos importantes para la competitividad de San Marcos. La minería informal e ilegal no tiene mucha producción, al margen del efecto sobre el medio ambiente, que no necesariamente es proporcional a la producción.

Los consumidores propios de la provincia están más preocupados por la finalidad el producto más que el valor agregado o distinciones que presentan, por lo que el comercio de productos se realiza en centros de abastos tales como mercados y puestos de venta de abarrotes que se encuentran dispersos por el área urbana, y unos pocos por el área rural. Al ser un comercio a nivel minorista, la agricultura y ganadería destinada a satisfacer estos mercados no es competitiva frente a los de las otras provincias. La gestión de la calidad e investigación y desarrollo en temas de mejoras en la producción no es muy difundida por lo que sólo lo usan aquellas empresas que tienen la posibilidad de salir a competir en mercados externos al de San Marcos.

Estrategia, estructura y competencia. En el comercio que se da en San Marcos está regido por las leyes peruanas respecto al comercio.

Sectores relacionados y de apoyo. Para el desarrollo del turismo en San Marcos, es obvio pensar que todos los servicios y productos relacionados a este mercado no son producidos, ofrecidos o elaborados en la misma provincia. Proveedores de la industria del turismo serían por ejemplo las empresas que comercializan vehículos tales como autos o buses, los cuales serán utilizados para el transporte de pasajeros, o camiones en caso de carga. De igual manera, en temas de alimentación para los visitantes, y el público en general, estará condicionado a la oferta de frutas, o verduras propias o aquellas que no se siembran en San

Marcos.

El uso de la tecnología para las diferentes actividades financieras como la minería, el turismo o la vida diaria, tampoco serían cubiertos por las industrias locales pues estas tendrán su origen en otros países. De igual manera, la utilización de reactivos químicos para la minería, la agricultura y ganadería serán comercializadas por empresa externa a San Marcos.

A pesar de que muchos productos y servicios vendrán de afuera, existen empresas locales que pueden ser proveedores de servicios con mano de obra local como por ejemplo el de transporte para personal, en donde se utiliza choferes oriundos de la provincia. Servicios generales tanto para la minería, la agricultura, ganadería y turismo pueden ser ofrecidos por las micro empresas, pero con la ayuda de las autoridades a fin de capacitarlas para que puedan ser consideradas dentro de los contratos de productos y servicios que puedan darse en la provincia.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de San Marcos

Como se mencionó en los capítulos anteriores, San Marcos posee grandes extensiones de terrenos y diversidad geográfica y climática que apoyaría las estrategias que contemplen una repotenciación de las actividades agropecuarias. Tanto la producción de Taya, como de otros productos como los cereales, maíz, frutos; junto con la crianza de Truchas hacen que San Marcos concentre gran potencial en labores agropecuarias. La minería no brinda un aporte significativo al ser en su mayoría informal, pero sí se considera la prestación de servicios a esta actividad, tomando en cuenta que en la región de Cajamarca existen importantes yacimientos de oro, cobre y plata, haciendo posible la idea de la viabilidad de proyectos sostenidos por la minería de manera directa en un comienzo e indirecta luego de establecer negocios y pequeñas empresas. Hablando del turismo y de los atractivos que presenta San Marcos, es otro factor importante a tener en cuenta para analizar la competitividad de esta provincia respecto a las otras, siempre y cuando se mejoren las

instalaciones, y en general la infraestructura relacionada a esta actividad para brindar una experiencia gratificante al turista nacional o extranjero que visite San Marcos.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Marcos

“Los clúster o cúmulo son un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, únicas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter 2009, p.266). La producción agropecuaria entre las que destaca la producción de papa, maíz, trigo, cebada, avena, centeno, entre otros; actividades económicas potenciales producción de taya o tara, producción de trucha y la producción de leche y carne de vacuno.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En San Marcos se puede identificar a la producción agropecuaria como la principal vocación de los pobladores, además se destaca la producción de leche y carne de vacuno. La exportación de Taya es otro aspecto a considerar teniendo en cuenta la demanda mundial creciente y la disponibilidad de zonas para su producción en San Marcos.

La crianza de Truchas, así como su comercialización sugiere la búsqueda de socios estratégicos que apoyen la actividad ya sea relacionada a temas logísticos o intermediarios en la exportación o comercio interno de Trucha. Este escenario también se da en la Taya y leche y sus derivados. Considerando la interconexión entre la provincia de San Marcos, con respecto a sus distritos, y en general con Cajamarca, hace que sea posible la asociación con socios estratégicos en busca de ofrecer más productos de buena calidad al interior del país como primera etapa y al exterior según evolucione el mercado.

9.5. Conclusiones

El análisis de competitividad de San Marcos permite identificar las ventajas de la provincia frente a las otras que conforman el departamento de Cajamarca. En el caso de San Marcos, se ha identificado que las principales fortalezas se basan en Agricultura, la

agroindustria mayormente enfocado en la producción de productos lácteos y de la exportación de Taya. La Demanda de productos propios de la región por efectos del turismo también es un mercado interesante considerando mejoras en la infraestructura para que el proyecto siga adelante.

La competencia identificada se localiza principalmente en las otras provincias que conforman el departamento de Cajamarca, las cuales también tienen áreas para la producción de Taya, Trucha y la agroindustria en general. Se considera que la principal competencia es relacionada a la Taya, cuya demanda mundial hace necesaria mayor producción, siendo esto propicio para toda aquella provincia que tiene la facultad de destinar recursos para esta actividad.

Es necesario difundir que la industria minera no se limita simplemente a la extracción o procesamiento de los minerales puesto que detrás de la minería se identifican industrias que le presentan servicios tanto para la actividad minera en si como contratistas del mismo rubro, como aquellas que prestan servicios generales como la alimentación, hospedaje, transporte e incluso el turismo, mercados en los que se observa que San Marcos tiene una participación casi nula. En tal caso optar por incursionar en estos mercados traería con resultado la formación de nuevas empresas y nuevos puestos de trabajo.

La PEA mayormente dedicada a labores relacionadas a la agricultura y ganadería sugiere que son necesarios planes de acción referentes a mejorar las condiciones en las cuales se desarrollan estas industrias, como por ejemplo las infraestructura y la logística relacionada al transporte, considerando que de por sí San Marcos se encuentra en una posición cómoda para el comercio por pertenecer al corredor Crisnejas. Así mismo facilitar los medios necesarios para las transacciones entre productores y comercializadores impulsará el dinamismo de la economía al concretarse contratos entre las partes interesadas.

De las conclusiones antes expuestas se desprende también una necesidad que ha de ser

considerada para un correcto abordaje de las estrategias que busquen mejorar la condición económica de los habitantes de San Marcos. Esta es la educación o preparación para la realización de las actividades enumeradas a lo largo del estudio. Si no se tiene personal calificado para estas tareas, será más difícil entrar a mercados que tengan ese tipo de exigencia, por lo que la inversión en educación ha de ser el punto de partida.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En todo el proceso de elaboración del plan estratégico para la provincia de San Marcos se han ido identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee. De igual manera se identificaron los competidores que posee tanto existentes como entrantes. Posteriormente y gracias a las diferentes matrices utilizadas en los capítulos anteriores, aquellas estrategias derivadas del análisis previo fueron evaluadas según los lineamientos de cada matriz, quedando finalmente aquellas que se las considera retenidas, las cuales se alinean con los objetivos de largo plazo definidos anteriormente. Estos objetivos de largo plazo, y junto a los de corto fueron detalladas según los recursos necesarios y las indicadores con los cuales se irá monitoreando el trabajo seguido para alcanzar cada uno de ellos. Es ahora en este último capítulo en donde todo se resume en una sola matriz donde se detalla el plan estratégico integral, el cual servirá de referencia para las personas encargadas de implementarlo.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Los diferentes filtros, matrices usadas en los capítulos anteriores, aplicados a las diferentes estrategias dieron como resultado siete estrategias retenidas y 10 de contingencia. Entre las de contingencia se tienen tres de segundo grupo y siete de tercer grupo. Estas diferentes evaluaciones son presentadas de manera resumida en la Tabla 56 en donde se aprecia las etapas o partes primordiales que ha seguido el proceso.

En esta matriz se detallan los objetivos de largo plazo, con sus respectivos objetivos de corto plazo. Asimismo se especifican políticas de cada una de las estrategias seleccionadas, como también los recursos destinados y el tablero de control. Esta matriz muestra que las estrategias se encuentran enmarcadas por la misión, visión, valores y código de ética; así como los intereses organizacionales y los principios cardinales con los que se realizó el análisis.

10.2. Conclusiones Finales

Del análisis hecho acerca de la formulación de un plan estratégico para la provincia de San Marcos, se desprenden las siguientes conclusiones:

1. La provincia de San Marcos cuenta con un gran potencial en cuanto a ganadería y agricultura se refieren, al poseer grandes extensiones de terreno que podrían ser destinados para dicha actividad económica. Esta potencial ventaja puede ser usada como actividad que catapulte a la aparición de micro empresas dedicadas a la logística propia de este tipo de industria.
2. Sea una u otra la actividad escogida como prioridad, la infraestructura necesaria para el traslado de productos de una zona a otra implica un mejoramiento en la calidad de las vías de acceso, incrementado la atractividad de la actividad turística en la zona, siendo más fácil llegar a los diferentes destinos ya sea con movilidad propia o mediante empresas de turismo.
3. La participación de la minería de la zona como agente de financiamiento es una oportunidad que no se debe desperdiciar puesto que la inversión proveniente del sector minero, siendo esta una actividad desarrollada de manera responsable, dará pase a que hayan más obras y en general, mejoramiento de la infraestructura de la provincia en temas de salud, seguridad, bienestar social, etc.
4. La presencia de minería en la zona demanda más puestos de trabajo con mano de obra calificada, por tal motivo la inversión en talles y centros de estudio técnico en la provincia incrementará las oportunidades de que las personas contratadas, ya sea de manera directa o a través de empresas contratistas de la minería, sea de la propia zona incrementando la tasa de empleo en la provincia.

10.3. Recomendaciones Finales

Ya en la etapa de ejecución o implementación de las estrategias en busca de alcanzar

los objetivos de largo plazo, es necesario tener presentes las siguientes recomendaciones:

1. Proporcionar el presente Plan Estratégico a las autoridades de la Municipalidad Provincial de San Marcos a fin de implementarlo según las observaciones y pautas señaladas en el Plan Estratégico Integral, que engloba tanto la misión, visión, código de ética, las estrategias y las políticas seguidas, con sus respectivos objetivos de largo plazo y los objetivos de corto plazo.
2. La provincia de San Marcos, al ejecutar las estrategias retenidas, necesita monitorear cada una de ellas a fin de saber el estatus individual de cada estrategia, de igual manera es recomendable ir evaluando los cambios que puedan surgir a raíz de la implementación.
3. Las fortalezas que presenta la provincia de San Marcos son aquellas identificadas durante el análisis, y como es de esperarse, estas pueden ir evolucionando, ya sea desapareciendo, o apareciendo nuevas durante el transcurso del tiempo. Es necesario entender que las estrategias por aplicarse develarán nuevas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
4. La región de Cajamarca, y en general el Perú, es una organización cuyo principal aporte en la economía es la minería, por tal motivo, invertir en esfuerzo para sostener relaciones en armonía entre estas y la población es un factor predominante para el éxito de las estrategias relacionadas a la minería. Recordar que esta actividad provee de una gran fuente de ingresos para el país.
5. Así como la minería es la actividad que aporta sustancialmente al presupuesto de la región, la dependencia del precio de los metales hace que las ganancias también varíen, por lo que es necesario buscar otra fuente de ingresos que no posea esta desventaja, siendo la agricultura, ganadería, y turismo las actividades que debiesen captar mayor inversión para maximizar sus aportes a la región.

10.4. Futuro de la Provincia de San Marcos

San Marcos se presentará como una provincia con el potencial para el surgimiento de la agricultura, ganadería, turismo y servicios relacionados a la minería como fuente que promueve la creación de micro empresas, que junto con la asesoría adecuada, darán valor agregado a los productos y servicios que pueda ofrecer en los mercados locales, nacionales e internacionales. Así mismo, servirá de referente en el entorno nacional vista con buenos ojos por parte de la inversión pública y privada.

La inversión en educación, salud y seguridad se verá beneficiada gracias a la captación de recursos ya sea por Canon minero como por las ganancias fruto del comercio y exportaciones de Taya. Se brindará el apoyo necesario con la finalidad de mejorar la situación económica y social de la provincia, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y ofreciendo una experiencia confortante a todo aquel que visite San Marcos.

La cultura, el respeto a la naturaleza y el cariño por sus costumbres y tradiciones serán mostrados a propios y extraños directa e indirectamente con lo cual San Marcos será reconocida como una provincia con profundos valores morales y respeto por la biodiversidad a la cual pertenece. Todas las actividades productivas que se desarrollen en su territorio tendrán como característica el guardar armonía con el ambiente que las rodea, así como por los pobladores que brindan la fuerza laboral y consumidora de recursos.

Para efectos de visualizar mejor el futuro de San Marcos, la Figura 44 muestra la situación actual de San Marcos (2017) la cual es el punto de inicio de este plan estratégico. Por su parte, los objetivos de largo plazo (OLP), junto con la visión, misión y valores, componen el camino a seguir y la situación futura (2027). Este proceso requiere un trabajo en conjunto entre las diferentes disciplinas en un esfuerzo para la implementación de las estrategias (E) escogidas al finalizar el presente plan estratégico.

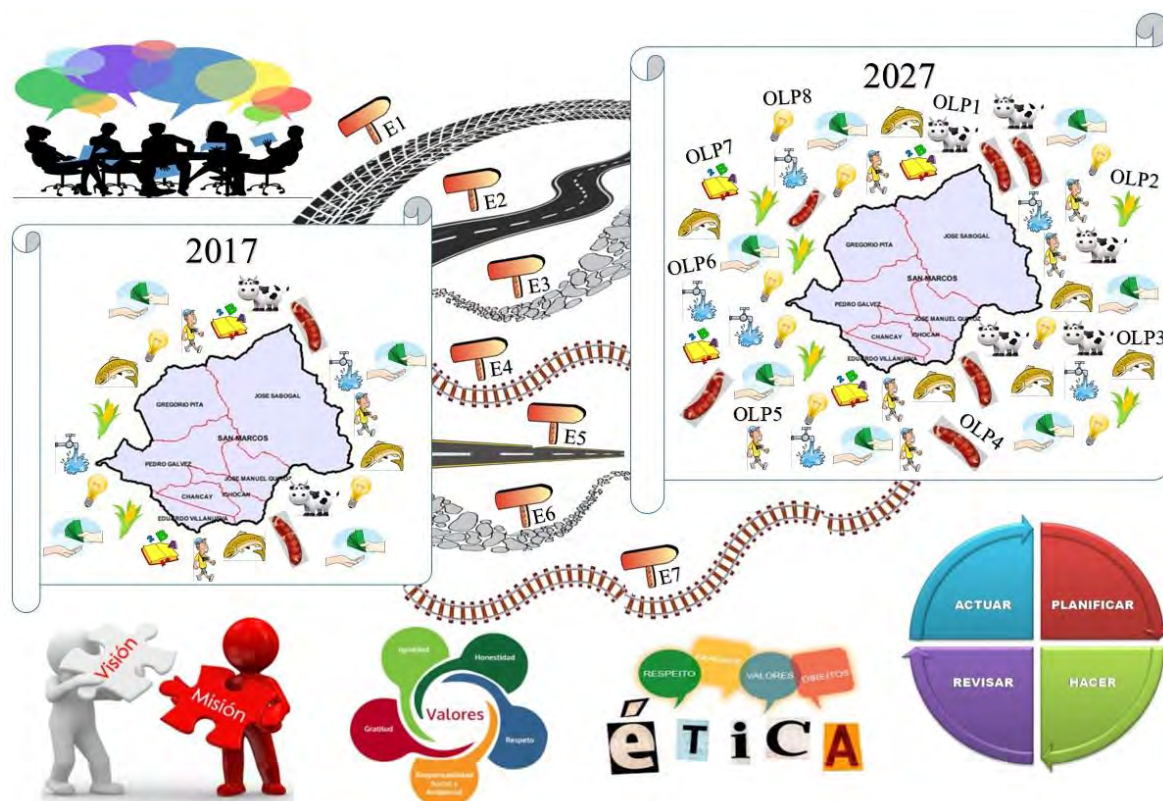


Figura 44. Situación futura de la provincia de San Marcos.

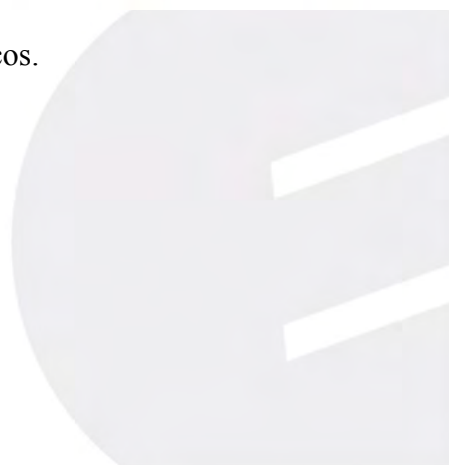
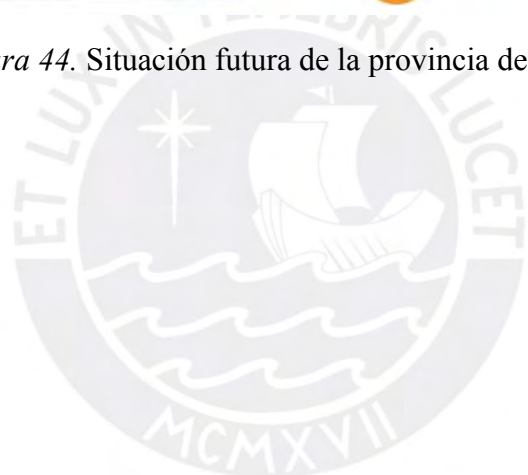


Tabla 56.

Plan Estratégico Integral de San Marcos

Intereses organizacionales	Objetivos de largo plazo								Principios Cardinales
	OLP1: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 1'200,000 la venta de leche, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 300,000	OLP2: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'700,000 la venta de maíz, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 900,000	OLP3: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'900,000 la venta de Trucha; considerando que en el 2016 fueron de US\$ 800,000	OLP4: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 3'100,000 la venta de Taya, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 800,000	OLP5: Para el año 2027 se incrementará a US\$ 2'800,000 los ingresos por turismo, considerando que en el 2016 fueron de US\$ 500,000	OLP6: Para el año 2027 se asegurará el acceso al agua potable y desagüe a 16,000 hogares, considerando que en el 2016 los tenían 5,000 hogares	OLP7: Para el año 2027 se disminuirá a 3,000 las personas analfabetas, considerando que en el 2016 se tienen 7,000 personas	OLP8: Para el año 2027 se asegurará el acceso a la energía eléctrica a 25,000 hogares, considerando que en el 2016 la tenían 10,000 hogares	
1 Bienestar de la población.									1 Influencia de terceras partes
2 Infraestructura de la Salud.									2 Lazos pasados y presentes
3 Promoción de la Educación.									3 Contrabalance de intereses
4 Impulsar el comercio.									4 Conservación de los enemigos
5 Promoción del turismo ecológico.									
6 Gestión adecuada de la producción agropecuaria									
Estrategias específicas									
FO1 Incrementar la participación de productos orgánicos de la región en mercados locales, nacionales e internacionales	X	X		X					P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10
FO4 Desarrollar y promocionar servicios relacionados a la minería como hospedaje, alimentación, etc.					X	X	X	X	P1, P3, P4, P6, P7, P8, P9
FA1 Adquirir y usar nuevas tecnologías para el desarrollo de la agricultura y ganadería	X	X	X	X					P1, P2, P3, P4, P5, P6, P10
DO1 Capacitar en labores industriales a institutos educativos y tecnológicos					X	X	X	X	P1, P4, P6, P7
DO4 Desarrollar proyectos de construcción de carreteras y vías de acceso	X	X	X	X	X	X	X	X	P1, P4, P5, P6, P7, P8, P10
DA1 Desarrollar planes de contingencia ante los desastres naturales para minimizar sus efectos o controlarlos	X	X	X	X	X	X	X	X	P1, P5, P6, P7, P9, P10
DA3 Realizar alianzas comerciales con Europa y Asia de productos orgánicos como truchas, tayas, frutas	X	X	X	X					P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10
Estrategias de contingencia									
FO2 Potenciar programas para el mejoramiento de la infraestructura dedicada a la producción agrícola y ganadera	X	X	X	X		X		X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P10
FO3 Promocionar nuevas formas de turismo vivencial y de aventura, así como mejorar de su infraestructura					X	X		X	P1, P4, P5, P6, P7, P8
FA4 Estandarizar la ganadería y agricultura de acuerdo a políticas y estándares de empresa internacionales	X	X	X	X				X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10
FOS Agilizar y facilitar la legalización de la minería ilegal presente en la provincia	X	X	X	X	X	X	X	X	P1, P4, P5, P6, P7, P9
FA2 Invertir en infraestructura tanto para salud y educación en la provincia					X	X	X	X	P1, P4, P5, P6, P7
FA3 Desarrollar programas para elevar el nivel de educación en la provincia					X	X	X	X	P1, P5, P6, P7
FA5 Agendar reuniones sociales para incentivar la transparencia	X	X	X	X	X	X	X	X	P1, P4, P5, P6, P7, P8
DO2 Crear campañas de vacunación y nutrición en las zonas rurales							X	X	P1, P5, P6, P7
DO3 Realizar campañas sobre las ventajas de la educación escolar y técnica en las zonas rurales							X	X	P1, P2, P5, P6, P7
DA2 Construir e implementar colegios con laboratorios en las zonas rurales						X		X	P1, P4, P5, P6, P7
Tabla de Control									
-Perspectiva	OCP1.1 Homologar al 90% de ganaderos invitándolos a la formalidad para el 2019	OCP2.1 Homologar al 90% de productores de maíz invitándolos a la formalidad para el 2019	OCP3.1 Homologar al 90% de criadores de Trucha invitándolos a la formalidad para el 2019	OCP4.1 Homologar al 90% de productores de Taya invitándolos a la formalidad para el 2019	OCP5.1 Actualizar fotos y reseñas acerca de los atractivos turísticos en las diferentes redes sociales al 2018	OCP6.1 Realizar el mantenimiento del 60% del sistema de tuberías de agua potable para el 2020	OCP7.1 Realizar 20 ferias de libro y apoyo a la lectura para el 2020	OCP8.1 Realizar el mantenimiento del 60% del sistema de cableado aéreo y subterráneo para el 2020	Tabla de Control
-Financiera	OCP1.2 Capacitar al 70% de ganaderos en técnicas modernas de ganadería al 2020	OCP2.2 Capacitar al 70% de productores de maíz en técnicas modernas de agricultura al 2020	OCP3.2 Capacitar al 70% de criadores de Trucha en técnicas modernas de crianza de truchas al 2020	OCP4.2 Capacitar al 70% de productores de Taya en técnicas modernas de agricultura al 2020	OCP5.2 Homologar al 90% de las empresas dedicadas al turismo, hospedaje y comida a fin de fortalecer las relaciones entre ellas para el 2019	OCP6.2 Habilitar puntos de abastecimiento de agua potable por cada dos (2) caseríos para el 2021	OCP7.2 Capacitar al 90% de los profesores públicos de la provincia para el 2021	OCP8.2 Habilitar puntos de distribución de energía eléctrica por cada dos (2) caseríos para el 2021	Perspectiva
-Ciencias	OCP1.3 Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	OCP2.3 Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	OCP3.3 Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	OCP4.3 Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	OCP5.3 Capacitar al 60% de las empresas de turismo, hotelaría y comida en idioma inglés básico para el 2021	OCP6.3 Habilitar red de desagüe de agua potable por cada dos (2) caseríos para el 2022	OCP7.3 Construir y equipar cuatro (4) nuevas escuelas en las zonas rurales de la provincia de San Marcos para el 2023	OCP8.3 Construir tres (3) subestaciones de energía eléctrica para el 2022	-Financiera
-Procesos	OCP1.4 Brindar apoyo al 70% de las empresas del rubro en temas de préstamos con el banco y pago de deudas al 2021	OCP2.4 Capacitar al 80% de los productores de maíz en temas de administración de negocios al 2022	OCP3.4 Capacitar al 80% de criadores de Trucha en temas de administración de negocios al 2022	OCP4.4 Capacitar al 80% de productores de Taya en temas de administración de negocios al 2022	OCP5.4 Realizar el mantenimiento del 60% de las zonas turísticas de la zona rural para el 2022	OCP6.4 Construir una (1) planta de tratamiento de agua potable para el 2023	OCP7.4 Construir y equipar un (1) laboratorio de cómputo con tres (3) computadoras cada uno por cada colegio nacional de la provincia para el 2024	OCP8.4 Construir tres (3) plantas piloto de energía solar para el 2023	-Ciencias
-Aprendizaje	OCP1.5 Participar en el 70% de la certificación de las empresas ganaderas con ISO9001 e ISO14001 para el 2025	OCP2.5 Participar en el 70% de la certificación de las empresas productoras de maíz con ISO9001 e ISO14001 para el 2025	OCP3.5 Participar en el 70% de la certificación de las empresas criadoras de Trucha con ISO9001 e ISO14001 para el 2025	OCP4.5 Participar en el 70% de la certificación de las empresas productoras de Taya con ISO9001 e ISO14001 para el 2025	OCP5.5 Construir cinco (5) centros de apoyo al turista que estarán ubicados en los diferentes destinos turístico para el 2023	OCP6.5 Construir una (1) planta de tratamiento de aguas servidas y desagües para el 2024	OCP7.5 Habilitar el acceso a internet al 70% de las escuelas nacionales en la zona rural para el 2025	OCP8.5 Construir tres (3) plantas piloto de energía eólica para el 2025	-Procesos
	Recursos								-Aprendizaje
	Estructura Organizacional								
	Planes Operacionales								

1. Respeto de todos y hacia todo aquello que involucre la implementación de las estrategias del presente plan, como la gente, la cultura, etc.
2. Honradez de todos los participantes asegurando la rectitud y la justicia en todas sus actividades en busca del desarrollo.
3. Honestidad de los miembros de la organización de tal manera que su accionar sea verdadero, razonable y justo.
4. Humildad de tal manera que la organización se caracterice por ser modesta y que puede siempre mejorar.
5. Lealtad para con los pobladores de San Marcos, los cuales son el motor y motivo en la búsqueda del desarrollo sostenible.
6. Responsabilidad social al asumir las consecuencias de cada acción y decisión tomada referente a la sociedad por la cual se trabaja.
7. Responsabilidad medioambiental asegurando que se reconozca el cuidado del medio ambiente como una actividad fundamental del desarrollo.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 666), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación

Referencias

- América Economía Intelligence. (2016). *Cantidad de multilatinas presentes, según zonas geográficas*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/graficos>
- Aqua. (2010). *En Perú, Exportaciones de trucha se incrementaron un 27% entre enero y agosto*. Recuperado de <http://www.aqua.cl/2010/10/21/en-peru-exportaciones-de-trucha-se-incrementaron-un-27-entre-enero-y-agosto/>
- Arellano Marketing. (2017). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Asia-Pacific Economic Cooperation [APEC] 2016 (2017). *Geografía y clima*. Recuperado de <http://www.apec2016.pe/es/peru-informacion-general/geografia-y-clima/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2007). *Informe económico y social región Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>
- Banco de la Nación. (2017). *Reporte diario de Mercado*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/atencion-cliente/informe-economico/2017/ReporteExtra100817.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bancos-peru.com. (2017). *Bancos, oficinas y sucursales en San Marcos*. Recuperado de <http://www.bancos-peru.com/san-marcos-cajamarca>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2016). *Informe global de competitividad*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2017). *The global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

- Congreso de la República del Perú. (2003a). *Ley orgánica de las municipalidades*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6FB6BC171E0F6830052579140073B7C2/\\$FILE/27972.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6FB6BC171E0F6830052579140073B7C2/$FILE/27972.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (2003b). *Experiencia de la Municipalidad Provincial de San Marcos, Cajamarca (2003)*. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/temas/descentralizacion/pdf/03B03.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2016). *Archivo digital de la legislación del Perú*. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/>
- Congreso de la República del Perú. (2017a). *Constitución política del Perú*. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- Congreso de la República. (2017b). *Organigrama del Estado peruano*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)
- Conozco a San Marcos, “Granero del Norte” en Cajamarca (2013, 03 de mayo). *Radio Programas del Perú [RPP]*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/conozca-a-san-marcos-granero-del-norte-en-cajamarca-noticia-591307>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017). *Atlas de Complejidad Económica*. Recuperado de <http://acomplexperu.concytec.gob.pe/#/location/88/source/products/visualization/similarity/rca?endDate=2014&startDate=2014>
- Coordinadora de Derivados Lácteos de Cajamarca [CODELAC]. (2006). *Análisis de la*

cadena productiva de lácteos Cajamarca, 2016. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/\\$FILE/218.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/$FILE/218.pdf)

¿Cuál es el perfil del nuevo consumidor peruano? (2016, 27 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/suplementos/comercial/marketing/cual-perfil-nuevo-consumidor-peruano-1002215/m>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra. ed.). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

Datos Macro. (2016). *Índice de percepción de corrupción*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

Datos Macro. (2017). *Índice de competitividad global*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>

Desarrollo y recursos naturales en el Perú. (2013, 26 de febrero). *Lampadia*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/opiniones/pablo-bustamante/desarrollo-y-recursos-naturales-en-el-peru>

Desastres en el Perú ponen en peligro un punto del PBI al 2017. (2017, 20 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresa/economia/857721-desastres-en-el-peru-ponen-en-peligro-un-punto-del-pbi-al-2017>

Distanciasentre.com (2015). *Provincia de San Marcos: latitud, longitud, humedad promedio y presión atmosférica*. Recuperado de <http://www.distanciasentre.com/pe/san-marcos-latitud-longitud-san-marcos-latitud-san-marcos-longitud/LatitudLongitudHistoria/14957.aspx?IsHistory=1&LocationID=14957>

El 74% considera que el Perú es una sociedad machista. (2016, 13 de agosto). *Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/74-considera-que-peru-sociedad-machista-infografia-2254462>

- El caso contra Ollanta Humala. (2017, 14 de julio). *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2017/07/14/el-caso-contr-ollanta-humala/>
- El Perú tiene el mejor ambiente macroeconómico de América Latina. (2011, 10 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-tiene-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-noticia-755313>
- El shopper peruano: conoce qué compra, dónde y cuánto gasta (2016, 23 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/shopper-peruano-conoce-que-compra-donde-y-cuanto-gasta-2159206/1>
- ¿Es bueno que haya muchos partidos políticos en los comicios? (2015, 25 de marzo). *Radio Programas del Perú [RPP]*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/es-bueno-que-haya-muchos-partidos-politicos-en-los-comicios-noticia-781262>
- Estabilidad política y económica pone al Perú en primera fila. (2017, 18 de junio). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Cestabilidad-politica-y-economica-pone-al-peru-primera-fila%E2%80%9D-56814.aspx>
- Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2017). *Directorio de escuelas*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee;jsessionid=e9ae26e8a4f78c284c13e64dc6df>
- Esto ya lo vivimos. 2015. *Finanzas y Desarrollo*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2015/09/pdf/jacome.pdf>
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2015). *The human capital report*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf
- Foro Económico Mundial. (2016). *Índice de Competitividad Global 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf
- García-Vega, E. H. (2011). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y*

lineamientos a seguir para el período 2011-2016. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>

- Global Fire Power [GFP]. (2017). *2017 Peru military strength*. Recuperado de http://www.globalfirepower.com/country-military-strength-etail.asp?country_id=peru
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2013). *Estudio especializado de dinámica económica del departamento de Cajamarca*. Recuperado de http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/EE_DE_primera_version_diciembre_2013.pdf
- Go2Peru. (2017). *Mapa del Perú*. Recuperado de http://www.go2peru.com/spa/mapas_peru.htm
- Inauguran en San Marcos nuevo mercado “Pedro Acosta Paredes”. (2010, 06 de marzo). *El Regional*. Recuperado de <http://www.elregionalcajamarca.com/2010/03/06/inauguran-en-san-marcos-nuevo-mercado-%E2%80%9Cpedro-acosta-paredes%E2%80%9D/>
- Infraestructura en el Perú: la base del desarrollo a largo plazo (2016, 2 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>
- Instituto de Investigación del Patrimonio Cultural. (2017). *Proyectos de investigación (Cajamarca)*. Recuperado de <http://www.patrimonioculturalperu.com/proyecto-rutas-patrimoniales-en-cajamarca/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censo INEI - Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Censo de población y vivienda 2007*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Compendio estadístico fepartamental 2009, Cajamarca*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/>

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Concentración de los sectores económicos de Cajamarca según provincia*. Recuperado de http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/EE_DE_primera_version_diciembre_2013.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Visitantes extranjeros a museos y centros arqueológicos, según departamento, 2006 – 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turism/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Producto Bruto Interno por Departamento - Cajamarca*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadistica/indice-tematico/economia>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2004 – 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economically-active-population/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Evolución de la exportaciones e importaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/>

MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Riesgo País*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/riesgo-pais>

Iowa, el parque industrial del maíz. (2011, 09 de septiembre). *Agrovoz*. Recuperado de <http://agrovoz.lavoz.com.ar/actualidad/iowa-el-parque-industrial-del-maiz>

iPerú. (2017). *Flora y Fauna del Perú*. Recuperado de <http://www.iperu.org/flora-y-fauna-del-peru>

Kaplan, R., & Norton, D (2001). El cuadro de mando integral: algo más que números. *Harvard Deusto Business Review*. (pp. 100,190-197)

La lista de 10 mejores estados de EE.UU. para retirarse es un poco sorprendente. (2014, 06 de mayo). *CNN Español*. Recuperado de <http://cnnespanol.cnn.com/2014/05/06/los-10-mejores-estados-de-ee-uu-para-retirarse-son-un-poco-sorprendentes/>

Las nueve modificaciones más recientes al régimen laboral. (2017, 6 de enero). *La Ley*. Recuperado de <http://laley.pe/not/3719/las-9-modificaciones-mas-recientes-al-regimen-laboral/>

Ley orgánica de Municipalidades, Ley 27972, Lima, Perú 26 de mayo de 2003. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>

Los enemigos de la Alianza. (2014, 8 de junio). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/enemigos-alianza-162819>

Los peruanos sí son progresistas. (2011, 10 de noviembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/10-11-2011/los-peruanos-si-son-progresistas>

México un país con importante presencia agrícola a nivel mundial. (2016, 21 de abril).

Hidroponía.mx. Recuperado de <http://hidroponia.mx/mexico-un-pais-con-importante-presencia-agricola-a-nivel-mundial/>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2017). *Ficha país República del Perú*.

Recuperado de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU_FICHA%20PAIS.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Plan estratégico de*

desarrollo provincial de Cajamarca. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Cajamarca/Plan_Estrategico_Desarrollo_Provincial_CAX.pdf

Ministerio de Cultura. (2017). *Manifestaciones*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/inmaterial/manifestaciones>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2017a). *Capítulo II, Perú en el mundo*. Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2017b). *Organigrama del ministerio de defensa del Perú*.

Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Organigrama_MINDEF.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Análisis territorial, Cajamarca*.

Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi_boletin3/analisis_territorial.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Consulta amigable (Mensual)*.

Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017). *Lenguas originarias del Perú*. Recuperado de

<https://www.minedu.gob.pe/campanias/lenguas-originarias-del-peru.php>

Ministerio de la Mujer, y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2012). *Programa regional de*

población de Cajamarca 2012 – 2016. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/>

webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Cajamarca/PROG_CAJAMARC
A.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Cajamarca: Camino al desarrollo*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2013). *Sexto informe nacional de residuos sólidos de la gestión municipal y no municipal 2013*. Recuperado de <http://redrrss.minam.gob.pe/material/20160328155703.pdf>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2017). *Zonas de atención prioritaria*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/zonas-de-atencion-prioritaria/>

Municipalidad Distrital de San Marcos. (2011). *Plan Concertado de Desarrollo Provincial – San Marcos 2011-2021*.

Municipalidad Provincial de San Marcos. (2017a). *Estructura geográfica de San Marcos*. Recuperado de <http://www.munisanmarcos.gob.pe/index.php/san-marcos/estructura-geografica>

Municipalidad Provincial de San Marcos. (2017b). *Misión y visión de la municipalidad de San Marcos*. Recuperado de <http://www.munisanmarcos.gob.pe/index.php/municipalidad/mision-y-vision>

Municipalidad Provincial de San Marcos. (2017c). *Organigrama de la municipalidad provincial de San Marcos*. Recuperado de <http://www.munisanmarcos.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama>

Municipalidad Provincial de San Marcos. (2017d). *Portal web*. <http://www.munisanmarcos.gob.pe/>

Municipalidad Provincial de San Marcos. (2017e). *Facebook*. Recuperado de <https://es-la.facebook.com/municipalidadesanmarcos/>

Oficina General de Estadística e Informática del Ministerio de Salud [OGEI]. (2015).

Personal del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales por grupos ocupacionales.

Departamento de Cajamarca – Año 2015. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?06>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2017).

Cobertura móvil. Recuperado de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>

País exportador de energía eléctrica. (2015, febrero). *EY.* Recuperado de <http://www.ey.com>

[/pe/es/newsroom/newsroom-am-pais-exportador-energia-electrica](http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-pais-exportador-energia-electrica)

Para elevar el PBI urge invertir más en investigaciones (2017, 19 de mayo). *El Peruano.*

Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-para-elevar-pbi-urge-invertir-mas-investigaciones-54964.aspx>

Perú liderará crecimiento económico para el 2017. (2017, 24 de enero). *Perú21.* Recuperado

de <http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>

Perú ocupó puesto 7 en ranking de capital humano en América Latina y el Caribe (2015,

Mayo 15). *Perú21.* Recuperado de <http://peru21.pe/economia/america-latina-peru-ocupo-puesto-7-ranking-capital-humano-2218850>

Perú podría exportar energía eléctrica a Ecuador y Chile. (2016, 3 de marzo). *RPP.*

Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/peru-podria-exportar-energia-electrica-a-ecuador-y-chile-noticia-943108>

Perú potencia relaciones con países latinoamericanos (2014, Mayo 29). *América Economía.*

Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/peru-potencia-relaciones-con-paises-latinoamericanos>

Perú retrocede en ranking mundial de la corrupción. (2017, 25 de enero). *Gestión.*

Recuperado de <http://gestion.pe/politica/peru-retrocede-ranking-mundial-corrupcion-2180596>

- Perú retrocedió en 16 indicadores en ranking de competitividad a nivel mundial (2016, 18 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-16-puestos-ranking-competitividad-nivel-mundial-2172706>
- PeuTopTours. (2017). *Mapa del departamento de Cajamarca*. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index06ca_mapa_departamento.html
- Perú y Chile impulsarán comercio bilateral de equipos tecnológicos para el sector minero (2017, 4 de julio). *Hablemos de Minería*. Recuperado de <http://hablemosdemineria.com/2017/07/04/peru-chile-impulsaran-comercio-bilateral-equipos-tecnologicos-sector-minero/>
- Perú y Chile no son países antagónicos ni enemigos sino aliados comerciales. (2009, 3 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/peru-chile-no-son-paises-antagonicos-ni-enemigos-sino-aliados-comerciales-noticia-309086>
- Pobladores de San Marcos iniciaron una movilización en defensa del agua. (2011, 9 de diciembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/09-12-2011/pobladores-de-san-marcos-iniciaron-una-movilizacion-en-defensa-del-agua>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* (1a. ed.). Bogotá, Colombia: Paidós (año de publicación original; 1985).
- Presidencia de la República del Perú (2017). Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley 27815. Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/normas/Ley27815.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros & Gobierno Regional de Cajamarca (2005) *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de San Marcos*. Recuperado de http://dt.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/EDZ/san_marcos/doc/memoriadescriptiva.pdf
- Promueven formación de clúster entre empresas. (2016, 26 de junio). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/780207-promueven-formacion-de-cluster-entre-empresas>

Qué se cultiva en cada departamento de Córdoba. (2016, 22 de diciembre). *Agrovoz*.

Recuperado de <http://agrovoz.lavoz.com.ar/agricultura/que-se-cultiva-en-cada-departamento-de-cordoba>

Relaciones con países vecinos y narcotráfico. (2015, 26 de octubre). *El Diario Editorial*.

Recuperado de http://www.eldiario.net/noticias/2015/2015_10/nt151026/editorial.php?n=22&-relaciones-con-paises-vecinos-y-narcotrafico

Riesgo país de Perú baja a 142 puntos. (2017, 02 de abril). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-142-puntos-2186393>

Salta y Córdoba, las mejores en calidad de vida y acceso a servicios. (2017, 5 de julio).

Informatosalta. Recuperado de <http://informatosalta.com.ar/noticia/124512/salta-y-cordoba-las-mejores-en-calidad-de-vida-y-acceso-a-servicios>

San Marcos divertido y atractivo. (2012, 30 de Junio). Granero del Norte [web log messages].

Recuperado de <http://sanmarcosdivertidoyatractivoperu.blogspot.pe/>

Servicio de Gestión del Conocimiento para América Latina [ASOCAM] (2008). *Productos con potencial exportable Región Cajamarca*. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/370bdcac852edacad217c434146de9bf.pdf>

Sierra Exportadora. (2014). *Agricultores de San Marcos, Cajamarca, y Sierra Exportadora trabajarán para instalar cultivos de frambuesa en esta provincia*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2014/04/28/agricultores-de-san-marcos-cajamarca-y-sierra-exportadora-trabajaran-para-instalar-cultivos-de-frambuesa-en-esta-provincia/>

Sinaloa: el estado con mejor nivel educativo. (2016, 25 de agosto). *Debate*. Recuperado de

<https://www.debate.com.mx/culiacan/Sinaloa-el-estado-con-mejor-nivel-educativo-20160825-0126.html>

Sistema de Información Ambiental Regional [SIAR]. (2017). *Concesiones mineras en la región de Cajamarca*. Recuperado de <http://siar.regioncajamarca.gob.pe/mapas/concesiones-mineras-region-cajamarca>

Sociedad del Conocimiento y la Información (2011, Enero 23). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/columnistas/aula-precaria/sociedad-del-conocimiento-y-la-informacion-23-01-2011>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2013). *Reporte de canon minero*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/7B1AFF165C0503AF05257C21005F6D42/\\$FILE/pdf_76205_reporte-canon-minero-2013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/7B1AFF165C0503AF05257C21005F6D42/$FILE/pdf_76205_reporte-canon-minero-2013.pdf)

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2017). *Informalidad laboral en el Perú*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-peru-llega-al-70-empresas-formales-alcanza-25-2180908>

Tara, oro rojo. (2016, 04 de septiembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresadomingo/799961-tara-oro-rojo>

Tara: Otro gran potencial para enriquecer la sierra. (2016, 18 de noviembre). *Lampadia*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/comercio-internacional-y-desarrollo/tara-otro-gran-potencial-para-enriquecer-la-sierra/>

- TurismoI. (2015). *Turismo en Cajamarca*. Recuperado de <http://turismoI.pe/ciudades/provincia/cajamarca.htm>
- Úceda, R. (2011). *Los Enemigos de Cajamarca*. Recuperado de http://proesmin.com/cajamarca/poder_cajamarca.pdf
- United Nations Development Programme [UNDP]. (2007). *Aproximación al Índice de Desarrollo Humano*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/Desarrollo%20Humano%202009/parte2-anexos.pdf>
- Web Activa Pro Autoempleo [Wapaperu]. (2017). *Acuerdos comerciales internacionales del Perú*. Recuperado de http://wapaperu.mpdl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=207&Itemid=
- World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

