

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Distrito de Oxapampa

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

PRESENTADO POR:

Rubén Cerda Cisneros

David Cristóbal De La Cruz

Marco Antonio Verde Heidinger

Asesora: Clara Roselló

Surco, octubre 2017

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico del distrito de Oxapampa se ha elaborado con base en los sectores económicos del distrito, como son: el turismo, la agricultura y la ganadería. Oxapampa es reconocido por su diversidad climática, que hace atractivo el turismo ecológico y de aventura. A su vez, cuenta con un área geográfica y clima favorable para el desarrollo de la agricultura, principalmente de árboles frutales. Sin embargo, el distrito es de bajo desarrollo tecnológico y nivel educativo deficiente, lo cual hace lento su crecimiento cultural y económico.

La propuesta de desarrollo económico que se plantea en este estudio se sustenta en el fortalecimiento de los sectores indicados promoviendo las condiciones necesarias para su crecimiento. Estas acciones son las orientadas al desarrollo del turismo con la promoción de inversión de nuevas cadenas hoteleras, el impulso a la inversión en tecnología que permita el acceso a información en línea y el desarrollo de programas para la formación de micro y pequeñas empresas para impulsar el turismo y la agricultura especializada. Por otro lado, el plan contempla la redistribución del presupuesto del distrito orientándola a la inversión en el sector turismo, agrícola y ganadero. Los efectos de este cambio serán la generación de nuevos empleos y mayor rentabilidad por la especialización de los servicios.

Finalmente, el Plan Estratégico describe las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades del distrito de Oxapampa. Bajo este panorama, los objetivos de corto y largo plazo planteados se enfocan en actividades para hacer de la agricultura, ganadería y el turismo negocios de mayor productividad. Del mismo modo, desarrollar las actividades de apoyo a la persona, su educación y tecnologías de la información, que serán el soporte para agregar valor a la imagen del distrito. La metodología empleada para la elaboración del presente plan estratégico se basa en el Modelo Secuencial del Plan Estratégico desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio.

Abstract

This Strategic Plan for the District of Oxapampa has been developed based on the main economic sectors of the district, such as: tourism, agriculture and cattle raising. Oxapampa is recognized for its diverse climate and the friendly weather conditions, which makes it attractive for ecological and adventure tourism. In turn, it has a geographic area and favorable weather for the development of agriculture specially fruit trees. However, the district has a low technological development and a poor educational level, which slows its cultural and economic growth.

The proposed economic development that arises in this study is based on strengthening the already mentioned sectors to promote the necessary fundamentals for their growth. On one hand, these actions are aimed at developing tourism by promoting investment in new hotel chains, boosting investment in technology that allows access to online information and the development of training programs for micro and small businesses to boost tourism and specialized agriculture. On the other hand, the plan envisages the redistribution of the district budget directing it towards investment in tourism, agriculture and livestock sectors. The effects of this change will generate new jobs and greater profitability for service specialization.

Finally, the Strategic Plan outlines the opportunities and threats as well as the strengths and weaknesses of the district of Oxapampa. Under this scenario, the short- and long-term objectives that have been outlined are focused on activities to increase the productivity of agriculture, livestock and tourism businesses more productive. Likewise, the development of these activities will reinforce the individual's, education and information technologies that in turn will be the support to add value to the district. The methodology used for the elaboration of this strategic plan is based on the Sequential Model of the Strategic Plan developed by Professor Fernando D'Alessio.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
El Proceso Estratégico: Una visión general	xii
Capítulo I: Situación General del Distrito de Oxapampa	1
1.1 Situación general de Oxapampa.....	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión	8
2.4 Valores	9
2.5 Código de ética	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa	13
3.1 La asimetría geoestratégica y económica del país en el contexto global.....	13
3.2 Análisis tridimensional de las naciones	15
3.2.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.2.2 Potencial nacional.	19
3.2.3 Principios cardinales.	27
3.2.4 Influencia del análisis en el distrito de Oxapampa.	29
3.3 Análisis competitivo del Perú	30
3.3.1 Condiciones de los factores.....	30
3.3.2 Condiciones de la demanda.....	32
3.3.3 Sectores relacionados y de apoyo	32
3.3.4 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	33
3.3.5 Influencia del análisis en el distrito de Oxapampa	34
3.4 Análisis del Entorno PESTE.....	34
3.4.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	34
3.4.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	36

3.4.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	37
3.4.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.4.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	39
3.5 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	41
3.6 El distrito de Oxapampa y sus competidores	42
3.6.1 Poder de negociación de los proveedores	42
3.6.2 Poder de negociación de los compradores	43
3.6.3 Amenaza de los sustitutos	43
3.6.4 Amenaza de los entrantes.....	43
3.6.5 Rivalidad de los competidores	44
3.7 El distrito de Oxapampa y sus referentes.....	45
3.8 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz de Perfil Referencial (PR).....	48
3.9 Conclusiones	49
Capítulo IV: Evaluación Interna	53
4.1 Análisis Interno Amofhit	53
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	54
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	57
4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O).	59
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	61
4.1.5 Recursos humanos (H)	62
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	64
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	65
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	66
4.3 Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses del Distrito de Oxapampa y Objetivos a Largo Plazo	70
5.1 Intereses del distrito de Oxapampa	70
5.2 Potencial del distrito de Oxapampa	71
5.2.1 Demográfico.....	71
5.2.2 Geográfico.....	72
5.2.3 Económico.....	73
5.2.4 Organizacional – administrativo	74

5.2.5 Tecnológico-científico	76
5.2.6 Medio ambiental.....	77
5.2.7 Turismo	77
5.3 Principios cardinales	81
5.3.1 Influencia de terceras partes.....	81
5.3.2 Lazos pasados y presentes.....	81
5.3.3 Contrabalance de intereses.....	82
5.3.4 Conservación de los enemigos	82
5.4 Matriz de Intereses del distrito de Oxapampa (MIO)	83
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	84
5.6 Conclusiones	85
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	87
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	87
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	87
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	94
6.4 Matriz Interna Externa (IE).....	96
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	97
6.6 Matriz de Decisión.....	98
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE).....	100
6.8 Matriz Rumelt (MR)	100
6.9 Matriz de Ética.....	103
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	103
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	105
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	105
6.13 Conclusiones	107
Capítulo VII: Implementación Estratégica	109
7.1 Objetivos de Corto Plazo	109
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	109
7.3 Políticas de cada estrategia	109
7.4 Estructura de la organización.....	112
7.5 Medio Ambiente y Ecología - Responsabilidad Social	113

7.6 Recursos humanos	116
7.7 Gestión del cambio	116
7.8 Conclusiones	117
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	119
8.1 Perspectivas de control	119
8.1.1 Perspectiva del cliente	119
8.1.2 Perspectiva del proceso interno	119
8.1.3 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	120
8.1.4 Perspectiva financiera	120
8.2 Tablero de Control Integrado	120
8.3 Conclusiones	121
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Oxapampa.....	123
9.1 Análisis competitivo del distrito de Oxapampa	123
9.1.1 Análisis del diamante de Porter para el distrito de Oxapampa	123
9.2 Identificación de las ventajas competitivas del distrito de Oxapampa	126
9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la organización.....	127
9.4 Conclusiones	128
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	130
10.1 Plan Estratégico Integral	130
10.2 Conclusiones	130
10.3 Recomendaciones.....	132
10.4 Futuro del distrito de Oxapampa	133
Referencias.....	136
Apéndice: Lista de Abreviaturas	141

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Crecimiento poblacional del distrito de Oxapampa</i>	3
Tabla 2 <i>Megatendencias de mayor gravitación</i>	17
Tabla 3 <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	18
Tabla 4 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	41
Tabla 5 <i>Matriz de Perfil Competitivo, MPC</i>	51
Tabla 6 <i>Matriz de Perfil Referencial, MPR</i>	52
Tabla 7 <i>Alcaldes de la municipalidad provincial de Oxapampa</i>	56
Tabla 8 <i>Crecimiento poblacional a nivel distrital</i>	63
Tabla 9 <i>Población total por grandes grupos de edad, según provincia, distrito y area urbana o rural</i>	65
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	67
Tabla 11 <i>Presupuesto de ingresos de la Municipalidad de Oxapampa 2013</i>	74
Tabla 12 <i>Recaudación de ingresos mensuales del año 2014</i>	75
Tabla 13 <i>Ecosistema del distrito</i>	78
Tabla 14 <i>Actividad turística del distrito de Oxapampa</i>	79
Tabla 15 <i>Potencialidades y limitaciones</i>	80
Tabla 16 <i>Matriz de intereses del distrito de Oxapampa</i>	84
Tabla 17 <i>Objetivos de Largo Plazo</i>	85
Tabla 18 <i>Matriz FODA del distrito de Oxapampa (1)</i>	88
Tabla 19 <i>Matriz FODA del distrito de Oxapampa (2)</i>	89
Tabla 20 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) (1)</i>	91
Tabla 21 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) (2)</i>	92
Tabla 22 <i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i>	93
Tabla 23 <i>Lista de productos de la Matriz BCG del distrito de Oxapampa</i>	95
Tabla 24 <i>Matriz de Decisión</i>	99
Tabla 25 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)</i>	101
Tabla 26 <i>Matriz de Rumelt</i>	102
Tabla 27 <i>Matriz Ética</i>	104
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias frente a los Objetivos de largo plazo del Distrito de Oxapampa</i>	106

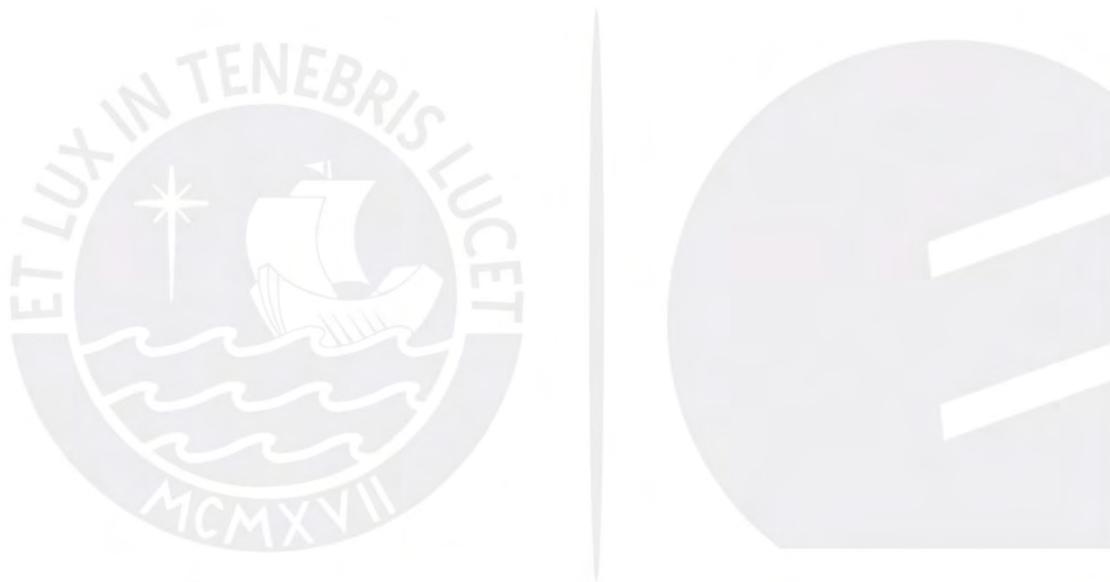
Tabla 29 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Oxapampa</i>	107
Tabla 30 <i>Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i>	110
Tabla 31 <i>Recursos asignados a los Objetivos de Largo Plazo</i>	111
Tabla 32 <i>Las estrategias y políticas al interior del proceso estratégico</i>	114
Tabla 33 <i>Tablero de Control Integrado</i>	122
Tabla 34 <i>Plan Estratégico Integral</i>	135



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Ubicación del distrito de Oxapampa.....	2
<i>Figura 2.</i> Cantidad de denuncias de delitos.....	3
<i>Figura 3.</i> Asimetría geográfica de la Tierra.....	14
<i>Figura 4.</i> Map of the World Oceans.....	15
<i>Figura 5.</i> PBI total y PBI per cápita 1994 – 2013 del Perú.....	21
<i>Figura 6.</i> Población en situación de pobreza monetaria.....	22
<i>Figura 7.</i> Inflación y meta de inflación.....	23
<i>Figura 8.</i> Proyección de crecimiento para el sector de TI.....	24
<i>Figura 9.</i> Capitalización bursátil 2011, MILA.....	25
<i>Figura 10.</i> Índice global de competitividad del Perú 2013.....	31
<i>Figura 11.</i> Ingresos del gobierno central al 2017.....	37
<i>Figura 12.</i> Planes de desarrollo tecnológico.....	39
<i>Figura 13.</i> Ejes estratégicos de la gestión ambiental.....	40
<i>Figura 14.</i> Vista aérea de los distritos cercanos a Oxapampa.....	44
<i>Figura 15.</i> Parque nacional del café en Montenegro (Quindío - Colombia).....	46
<i>Figura 16.</i> Ayuntamiento de Coatepec.....	46
<i>Figura 17.</i> Ubicación de Coatepec.....	47
<i>Figura 18.</i> Distancia de Alfenas a las grandes ciudades brasileñas.....	47
<i>Figura 19.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Oxapampa.....	55
<i>Figura 20.</i> Zonas de dinamismo.....	60
<i>Figura 21.</i> Provincia de Oxapampa, población por grandes grupos de edad.....	63
<i>Figura 22.</i> Ubicación del Distrito de Oxapampa.....	73
<i>Figura 23.</i> Organigrama de la Municipalidad Distrital de Oxapampa.....	76
<i>Figura 24.</i> Gráfica de la Matriz PEYEA del distrito de Oxapampa.....	93
<i>Figura 25.</i> Matriz BCG del Distrito de Oxapampa.....	96
<i>Figura 26.</i> Matriz IE del Distrito de Oxapampa.....	97
<i>Figura 27.</i> Matriz GE del Distrito de Oxapampa.....	98

Figura 28. Estructura propuesta de la Municipalidad de Oxapampa..... 115
Figura 29. El diamante de la competitividad de Porter..... 123



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad que una organización pueda alcanzar la visión establecida. Este proceso, como se muestra en la Figura 0, consta de tres etapas: (a) formulación, que comprende el planeamiento donde se establece la visión y misión, los valores y códigos de ética, la evaluación de los factores internos y externos y el análisis del sector para definir los objetivos de largo plazo e identificar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura planteada; (b) implementación, que comprende la ejecución de las estrategias retenidas de la primera parte según los objetivos de corto plazo, la estructura organizacional, las políticas y los recursos disponibles; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de tomar las acciones correctivas para cerrar las brechas entre lo planeado y lo ejecutado.

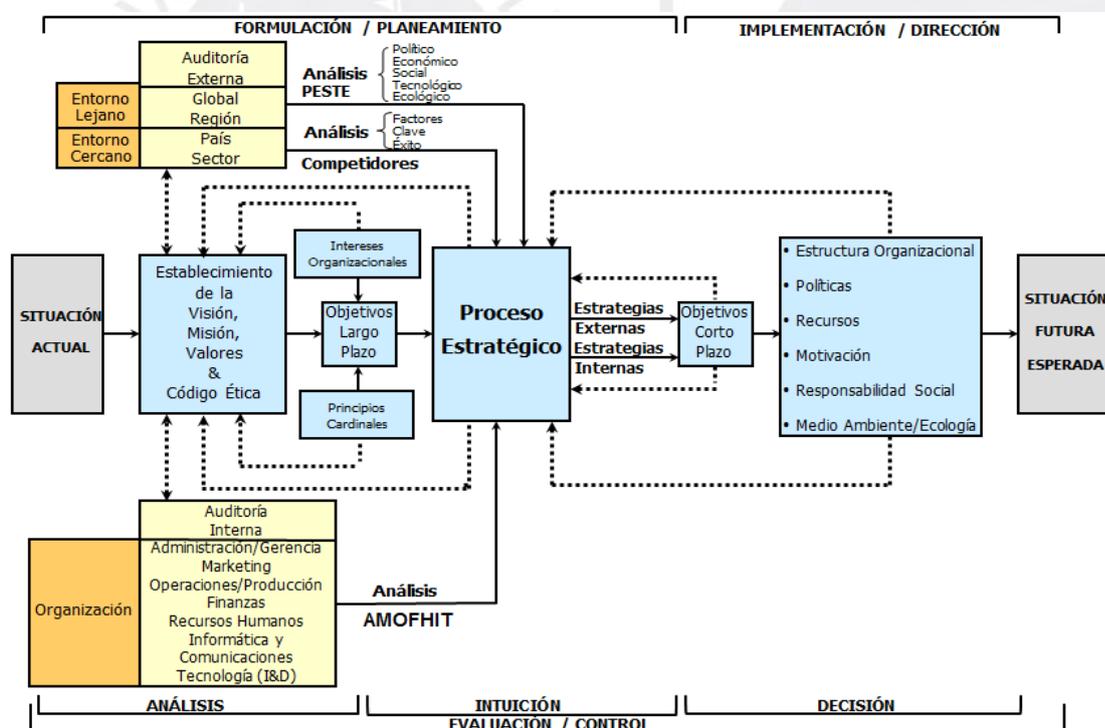


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2013, 2ª ed., p. 47, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2013), tal cual como se muestra en la Figura 0. Conforme al índice definido para este trabajo, se empezará con el análisis de la situación actual de la municipalidad de Oxapampa, luego se definirán la visión y misión, los valores y el código de ética que establecen los principios y normas que guían el accionar de la organización. Posteriormente, se desarrollará la evaluación externa iniciándose con el análisis del entorno PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico), del cual se desprende la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores.

Con esta información se desarrollarán las matrices de Perfil Competitivo y de Perfil de Referencia (MPC y MPR, respectivamente). A continuación, se desarrollará la evaluación interna que implica el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), de la cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

En la siguiente etapa del proceso se determinará los Intereses de la Organización, de los cuales deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y se establecerá los Objetivos de Largo Plazo (OLP). A continuación, se elaborará la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) y de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Capítulo I: Situación General del Distrito de Oxapampa

1.1 Situación general del distrito de Oxapampa

Historia. Los primeros pobladores de la ciudad de Oxapampa fueron integrantes de la comunidad nativa “Yanesha”, quienes ocuparon los valles de los ríos Cacazú, Palcazú, Pozuzo Huancabamba y el río Chontabamba, donde se asienta actualmente el distrito de Oxapampa. Fray Jerónimo Jiménez, en su labor de evangelizador de la selva central del país, descubrió el valle hacia 1635 y le precedieron diversos personajes cuyos intereses variaron desde la explotación de la flora y fauna hasta la mano de obra barata para la explotación de las minas en Cerro de Pasco.

El proceso de evangelización de la selva y la explotación de los recursos naturales duró hasta el siglo XVII donde sucedieron conflictos por la resistencia indígena a la intromisión forastera. Desde 1725 con la fundación del convento de Santa Rosa de Ocopa en Concepción cerca de la ciudad de Huancayo, el ingreso a la selva central fue más fluido.

En el transcurso del siglo XIX se establecieron políticas de gobierno para la inmigración de extranjeros al país con la finalidad de establecer sus domicilios en diferentes lugares del Perú y trabajar sus tierras. Así, a través de diversos decretos de gobierno, se inició la colonización interna del país por italianos, chinos, franceses y austro alemanes. Precisamente estos últimos iniciaron la colonización de Pozuzo para luego salir algunos grupos hacia el valle de Oxapampa.

Don Enrique Bottger Treu inicia nuevas exploraciones hacia el valle de Huancabamba en busca de lugares más apropiados para la agricultura y ganadería. Luego de pasar varios años decide afincarse en la ciudad de Oxapampa y solicita al gobierno la posesión de esas tierras las que le fueron otorgadas en 1891. El 27 de noviembre de 1944 el presidente Manuel Prado, mediante ley 10030, crea la provincia de Oxapampa con su capital del mismo nombre (Tarazona, 1968, pp. 500-501).

Ubicación. El distrito de Oxapampa es parte de la provincia del mismo nombre en el departamento de Pasco, ceja de selva, al margen derecho del río Chontabamba a una altitud de 1,814 msnm, con una superficie de 982 km². Limita por el norte con el distrito de Palcazú; por el sur con San Luis de Shuaro; hacia el este con Villa Rica y al oeste con el distrito de Chontabamba.



Figura 1. Ubicación del distrito de Oxapampa. Tomado de “Cómo llegar a la Selva Central”, por Comunidad Nativa Yanesha de Tsachopen, 2010. Recuperado de <http://tsachopen.blogspot.com/>

Situación demográfica. Según los Censos de Población y Vivienda, en 1972 la cantidad de habitantes fue de 10,396 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 1972). En 1981 se incrementó a 13,051 (INEI, 1981) y se redujo a 12,826 el año 1993. En el último censo del año 2007 se registraron 14,190 pobladores de los cuales el 51% de la población es masculino y el 49% femenino, es decir 7,231 hombres y 6,959 (INEI, 2007). Los datos del año 2015 registran una población de 14,257 habitantes (INEI, 2015).

Tabla 1

Crecimiento poblacional del distrito de Oxapampa

DISTRITO	POBLACION							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oxapampa	14,472	14,464	14,447	14,420	14,387	14,348	14,304	14,257

Nota. Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015)
<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Seguridad. En los últimos años se ha incrementado la inseguridad en el distrito por la proliferación de bandas delictivas dedicadas a la extorción y secuestro de empresarios de la localidad. Asimismo, existen bandas juveniles que se dedican al hurto sobre todo de motocicletas, el medio de transporte de mayor uso de los habitantes. A continuación, se presenta la evolución de la cantidad de denuncias por tipo de delitos tanto del país, como del departamento de Pasco.

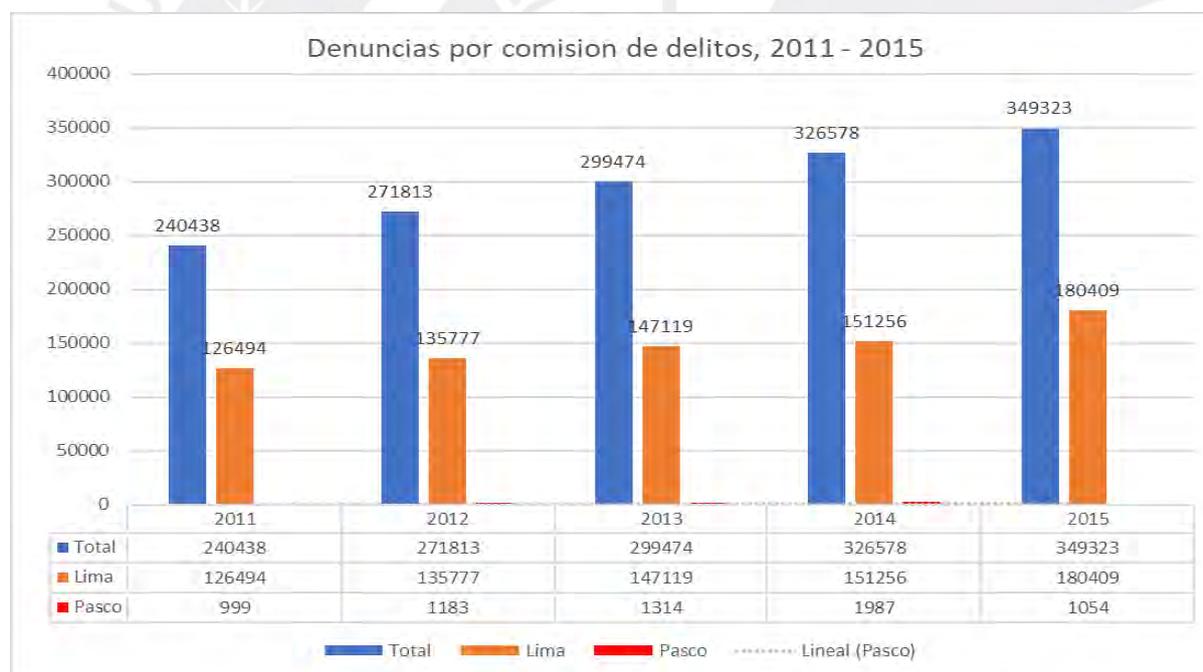


Figura 2. Denuncias de delitos registrados, según departamento.

Tomado de portal INEI (s/f). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

En la figura 2, se muestra que en el departamento de Pasco la cantidad de denuncias registradas es baja en comparación con el departamento de Lima y con la totalidad del país. Esto se debe a la diferencia de habitantes que posee cada departamento o también de un buen acondicionamiento de la seguridad y del buen comportamiento de la población.

Economía y situación socioeconómica. La población económicamente activa del distrito supera el 60%, dentro de los cuales el 22.3% se dedica a la actividad agropecuaria y ganadera. Por otro lado, la condición de pobreza en el distrito de Oxapampa es de 50.3 %, con una pobreza extrema del 22 % y la población identificada como no pobre es del 49.7% (INEI, 2009). A pesar de los índices de pobreza que son considerablemente altos, de acuerdo con el sumario regional del departamento de Pasco elaborado por el ministerio de producción, la provincia de Oxapampa aporta al crecimiento del departamento debido al potencial desarrollo de actividades pecuarias y de manufactura.

Infraestructura y vías de comunicación. La principal vía de comunicación que conecta a la ciudad de Lima con el distrito de Oxapampa es la carretera central que pasa por los poblados de Chosica, Matucana y cruza la cordillera central para luego descender a la sierra de la Oroya, Tarma y finalmente a Oxapampa. La infraestructura del distrito se caracteriza por las clásicas viviendas de madera de tipo austro alemán.

Educación. El sector educativo del distrito se distribuye en colegios primarios, secundarios, institutos tecnológicos y una extensión de la universidad nacional. En el nivel inicial, el distrito de Oxapampa alberga 33 instituciones donde estudian 979 alumnos con 61 docentes a cargo. El nivel primario cuenta con 27 colegios mixtos donde estudian 2,184 alumnos quienes reciben educación por parte de 125 docentes y, en el nivel secundario, el distrito cuenta con nueve colegios donde se imparte educación a 1,724 alumnos a cargo de 144 docentes (Estadística de la Calidad Educativa – Ministerio de Educación [ESCALE-MINEDU], 2016).

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión es la única que imparte carreras de Zootecnia y Agronomía, donde hasta la fecha han egresado más de 1069 profesionales. Adicionalmente funciona un Instituto Tecnológico donde se imparten las carreras técnicas de contabilidad, enfermería, entre otras.

Salud. Las atenciones médicas se centralizan en el hospital de apoyo de Oxapampa desde 1981 y en una reciente sede del Seguro Social de Salud del Perú (EsSalud). Según el último censo nacional del año 2007, dos mil quinientas y dos personas cuentan con el Seguro Integral de Salud (SIS) y para el año 2017 las personas aseguradas serán 9,675 (SIS, 2017). Del mismo modo, según el censo del año 2007 estaban afiliados a EsSalud 2,492 personas y la cantidad de afiliados al año 2017 se incrementará a 6,566 asegurados. El distrito posee un hospital general cuya nueva sede será construida a partir del año 2018 y que brindará atención a los habitantes de la provincia y de los pueblos aledaños (EsSalud, 2017).

Turismo. El incremento de visitantes nacionales e internacionales está generando alta rentabilidad a los diferentes establecimientos comerciales y a la caja municipal. Los variados atractivos turísticos en el mismo distrito y los lugares aledaños permiten el crecimiento exponencial de turistas, más aún con el mejoramiento de la única vía de acceso, asfaltada desde el 2005. El análisis de la situación actual del distrito de Oxapampa ha permitido identificar las brechas y desafíos que se indican a continuación.

Brechas. (1) La calidad de la educación difiere en relación con la brindada en la capital. Por esta razón, hay poca representatividad universitaria en el distrito; (2) El uso de las tecnologías de la información no es masiva debido al reducido ancho de banda de Internet; y (3) Los presupuestos del gobierno central son administrados por el departamento de Pasco, lo que dificulta la autonomía de gasto por parte del distrito.

Desafíos. (1) Posicionarse como destino turístico importante para el país; (2) Promover la construcción de un aeropuerto nacional; (3) Promover la participación activa de

la ciudadanía en la inversión pública; (4) Optimizar el servicio de la administración pública; (5) Incrementar la seguridad de la población con personal capacitado y equipos tecnológicos apropiados; (6) Desarrollar estrategias para la responsabilidad social y protección del medio ambiente; (7) Promover la exportación de productos de la zona como el café, la granadilla, productos apícolas y lácteos; (8) Intensificar el desarrollo de la ganadería y sus derivados como la agricultura; (9) Reducir la delincuencia y combatir el narcotráfico de estupefacientes; y (10) Reducir la pobreza.

1.2 Conclusiones

Desde su creación en 1944, el distrito de Oxapampa ha evolucionado en los aspectos demográfico, a nivel infraestructura y económico. Este último factor es relevante para el desarrollo de toda comunidad y, en ese sentido, Oxapampa tiene oportunidades de crecimiento sostenible. El turismo es un eje importante de desarrollo; por lo tanto, los gobiernos de turno deben poner énfasis en su gestión, lo que permitirá mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Es insuficiente la cantidad de servicios hoteleros y restaurantes para albergar y atender a los turistas. Los servicios turísticos están en formación y no poseen capacitación para el trato de turistas, sobre todo para los extranjeros por la carencia de capacitación en idiomas.

El avance de la agricultura y ganadería es deficiente por la falta de capacitación y el reducido uso de nuevas tecnologías de cultivo y crianza del ganado. Sin embargo, a pesar de estas dificultades, el ganado vacuno y sus derivados son de nivel competitivo por las razas como Holstein y Brown Swiss, elegidas para la producción de leche y derivados y la raza cebú es desarrollada principalmente para carne. Por otro lado, la ubicación geográfica hace de las tierras un medio favorable para el cultivo de productos variados. La capacitación de los agricultores es factor clave para el uso de tecnologías modernas relacionadas con la agricultura y el cuidado del ambiente.

La inseguridad ciudadana es un factor que influye negativamente en el desarrollo del distrito. Las extorsiones y secuestros de los empresarios impiden mayor inversión de los grupos económicos por el riesgo que implica. Las organizaciones de grupos de vigilancia y la aplicación drástica de las leyes antisequestro deben ser ejecutadas con prioridad. En el sector educación es importante la intervención del gobierno local y central para la contratación de docentes calificados en temas de aplicación en el distrito. Por ejemplo, el nivel técnico y universitario dentro de la provincia es limitado, al existir solo tres facultades relacionados con el agro, medio ambiente y zootecnia. Se hace necesaria la creación de nuevas facultades que promuevan el ejercicio de profesiones como administración, gestión pública, economía y turismo.

Finalmente, la administración municipal es deficiente por la falta de personal capacitado en Gestión Pública, lo que genera demoras innecesarias en el servicio al usuario. Dentro de este aspecto, el desafío para mejorar la gestión pública debe ser abordado de inmediato. Otros problemas como la preservación del medio ambiente y el fortalecimiento del turismo demandan que la población esté capacitada y preparada para enfrentar los retos de desarrollo sostenible del distrito.

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

2.1 Antecedentes

En este plan estratégico se desarrollará una nueva visión y misión para el distrito de Oxapampa, donde se incluirá los componentes básicos que debe contar una propuesta de esta naturaleza. Con el planteamiento de la visión y misión se identificará el futuro que se desea alcanzar y su direccionamiento en el largo plazo (D'Alessio, 2013). Actualmente, la municipalidad de Oxapampa no tiene una visión y misión que se puedan analizar con base en su ideología, visión de futuro o alcance geográfico. Este capítulo resume la visión, misión, valores y código de ética bajo un horizonte que comprende desde el 2017 al 2026.

2.2 Visión

La visión de una organización debe responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, a través de una evaluación de la situación actual y futura de la organización, que servirá de guía y motivación para los colaboradores para conseguir el objetivo planteado (D'Alessio, 2013, p. 54). La visión que el presente planeamiento estratégico propone es la siguiente: “Al 2026, posicionar a Oxapampa como destino turístico número uno de la selva central y a la vez consolidarlo como exportador de productos agrícolas y derivados del ganado vacuno, la municipalidad distrital será líder en promover la gestión eficiente, ética y participativa para contribuir con el desarrollo integral de la comunidad”.

2.3 Misión

Conforme lo define D'Alessio (2013, p. 58), la misión de toda organización es la que impulsa al desarrollo de las actividades, con el objetivo de alcanzar la situación deseada que responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? y lo que se debe hacer bien para alcanzar el éxito. La correcta formulación y aplicación de una misión sirve de límite entre lo que debe y no debe hacerse y es el hilo conductor para la buena toma de decisiones de la gestión administrativa. La misión que se propone es la siguiente: “Optimizar los procesos de la

gestión municipal priorizando la transparencia, la ética y el trabajo en equipo. Incrementar la economía de la población y del municipio a través de productos turísticos competitivos y el uso de tecnologías apropiadas para el tratamiento del agro, la ganadería y el medio ambiente”.

2.4 Valores

Los valores son las directrices más importantes de una organización, ya que estas son las normas o reglas que conducen el buen desempeño de los funcionarios, gerentes y plana administrativa. Constituyen un patrón elemental que sirve de guía para la toma de decisiones y son de relevancia para modelar los objetivos y propósitos de la organización, producir políticas y definir las intenciones estratégicas. Los valores de la municipalidad distrital de Oxapampa son:

Compromiso. Con el cumplimiento de los ofrecimientos ediles para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y del medio ambiente.

Honestidad. El alcalde, regidores, gerencias municipales y personal administrativo desarrollarán sus actividades cotidianas anteponiendo en todo momento el cumplimiento de las normas morales y éticas preestablecidas para el beneficio común.

Honradez. La integridad en el actuar de las autoridades permite una gestión transparente y limpia. No incurrir en falsedades o artimañas para lograr un beneficio económico es una práctica honrada que todo gobernante debe cumplir. Solo la honradez de un individuo vence la tentación de realizar transacciones ilícitas que, a largo plazo, mellan la imagen personal y de la institución en la que labora.

Responsabilidad. En la toma de decisiones, que permitan la mejoría de la calidad de vida de los residentes que confiaron en las autoridades de turno, respetando la equidad de las decisiones.

Respeto. De los derechos de los ciudadanos sin discriminación alguna con el compromiso de generar estabilidad en la población.

Innovación. La innovación genera valor agregado, para ello es necesario potenciar las habilidades interpersonales mediante la capacitación oportuna para lograr cambios significativos entre lo que tenía, lo que tengo y lo que puedo tener.

Transparencia. Realizar la gestión municipal bajo los principios de claridad en los asuntos que atañen a la municipalidad.

Equidad. Realizar una distribución de los beneficios de forma equitativa, que permita la satisfacción de todos los residentes.

Seguridad. Brindar las garantías necesarias para que la población se sienta segura de transitar por sus calles sin peligro a que pierdan su integridad física o sus pertenencias personales.

Trabajo en equipo. Debe ser considerado como un activo de la institución para incrementar la eficiencia de los colaboradores, lo que se traduce en la optimización de las labores y la mejora del ambiente de trabajo.

Defensa y sostenibilidad del medio ambiente. Incentivar las estrategias de protección del medio ambiente para conservar la denominación de “Reserva de Biosfera”.

2.5 Código de ética

Los valores de toda organización se ven reflejados en los códigos de ética que establecen las conductas deseadas de los colaboradores. Esta es una herramienta relevante, pues en el código también están explícitos los deberes y derechos del personal y permiten formar una cultura organizacional sólida (D'Alessio, 2013, p. 64). Los códigos de ética se han establecido para que toda la comunidad laboral lo ponga en práctica y lo considere como eje principal de la realización de sus labores, para ello es vital su comunicación y difusión constante. Los códigos no solo se deben utilizar en momentos conflictivos o de escándalos en

la empresa, pues no son normas para juzgar lo malo, sino lineamientos que sirven de referencia de la actuación de los miembros para la consecución de objetivos comunes. A continuación, se presentan los códigos de ética del distrito de Oxapampa:

- Difundir, respetar y hacer cumplir la constitución, las leyes, los reglamentos internos y la normatividad aplicables.
- Trabajar con responsabilidad, honradez y honestidad para satisfacer las necesidades de la comunidad en general, evitando sacar ventajas personales de cualquier índole.
- Darle buen uso a la infraestructura que los alberga. Utilizar los bienes apropiadamente y hacer uso ético de los recursos humanos y financieros del gobierno municipal.
- Otorgar libre acceso a los usuarios y ayuda inmediata a sus requerimientos, ofreciendo en todo momento un trato justo, cordial y equitativo orientado siempre al servicio.
- Guardar discreción respecto de la información que tenga conocimiento por el ejercicio de sus actividades y evitar anteponer los intereses personales a los del municipio.

2.6 Conclusiones

La visión, misión y valores de una organización son los ejes sobre el que se desarrollará el plan estratégico. De esta manera, se ha definido la visión del distrito de Oxapampa, que en un horizonte de 10 años se enfocará en alcanzar una gestión eficiente que posicione al distrito como destino turístico líder de la selva central del Perú. Este enfoque turístico se basa en las ventajas geográficas y el uso de nuevas tecnologías de cultivo y ganadería que preserven el medio ambiente.

La misión para alcanzar la visión planteada se orienta en la ejecución de planes de desarrollo que promuevan la inversión en la promoción y recepción del turismo, la explotación de la agricultura y ganadería con nuevas tecnologías que incrementen la productividad de las tierras. Esta misión involucra la educación en valores y el cumplimiento

de los códigos de ética planteados. Los valores como normas bajo los cuales se rige una organización requieren del compromiso de las autoridades y de la población. La acción de las autoridades será vigilada por las personas, pero a su vez corresponde a ambos actores el cumplimiento de los derechos y deberes fundamentales como el respeto y la honestidad como pilares que soportan a la sociedad. Finalmente, los códigos de ética significan pautas que deben seguir toda la comunidad para alcanzar la visión planteada.



Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es evaluar los factores externos que influyen en el desarrollo del distrito de Oxapampa como: (a) la asimetría geoestratégica y económica del país en el contexto global; (b) el análisis tridimensional de las naciones; (c) el análisis competitivo del Perú; y (d) el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE). Esta evaluación permitirá identificar las oportunidades y amenazas a los que está expuesto el distrito y plantear estrategias viables que mejoren la competitividad.

Los resultados de la evaluación externa serán los insumos para desarrollar: (1) la Matriz de Factores Externos (MEFE); (2) La Matriz del perfil competitivo (MPC) y (3) la Matriz de Perfil Referencial (MPR). La matriz MEFE permitirá enunciar las oportunidades y amenazas del entorno y la matriz del perfil competitivo (MPC) describirá los factores claves de éxito de las municipalidades provinciales y distritales a nivel latinoamericano, que se deben replicar para la municipalidad distrital de Oxapampa. Finalmente, la Matriz de Perfil Referencial comparará las gestiones de las municipalidades distritales latinoamericanas en relación con el Perú.

3.1 La asimetría geoestratégica y económica del país en el contexto global

El contexto actual del mundo globalizado se caracteriza por una economía abierta donde no existen fronteras económicas. El planeamiento estratégico contempla la evaluación del entorno lejano por las implicancias geoestratégicas que tienen los países en un mundo económicamente globalizado. Algunos aspectos que considerar son descritos debajo. La asimetría geográfica del mundo conforme se observa en la Figura 3 permite ver que existe menor territorio terrestre en el hemisferio sur en comparación con el hemisferio norte, y que los países al intercambiar sus actividades económicas deben tener en cuenta estas implicaciones. Proporcionalmente, el hemisferio norte tiene tres veces más superficie terrestre que el sur, y a su vez es habitado por el 90% de la población en comparación con

solo el 10% de la población que habita el hemisferio sur. Esta densidad poblacional es importante porque determinará el tamaño de los mercados para hacer negocios que se reflejan en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), el Mercado Común Europeo (EEC) y la Asociación de Países del Sudeste Asiático (ASEAN).

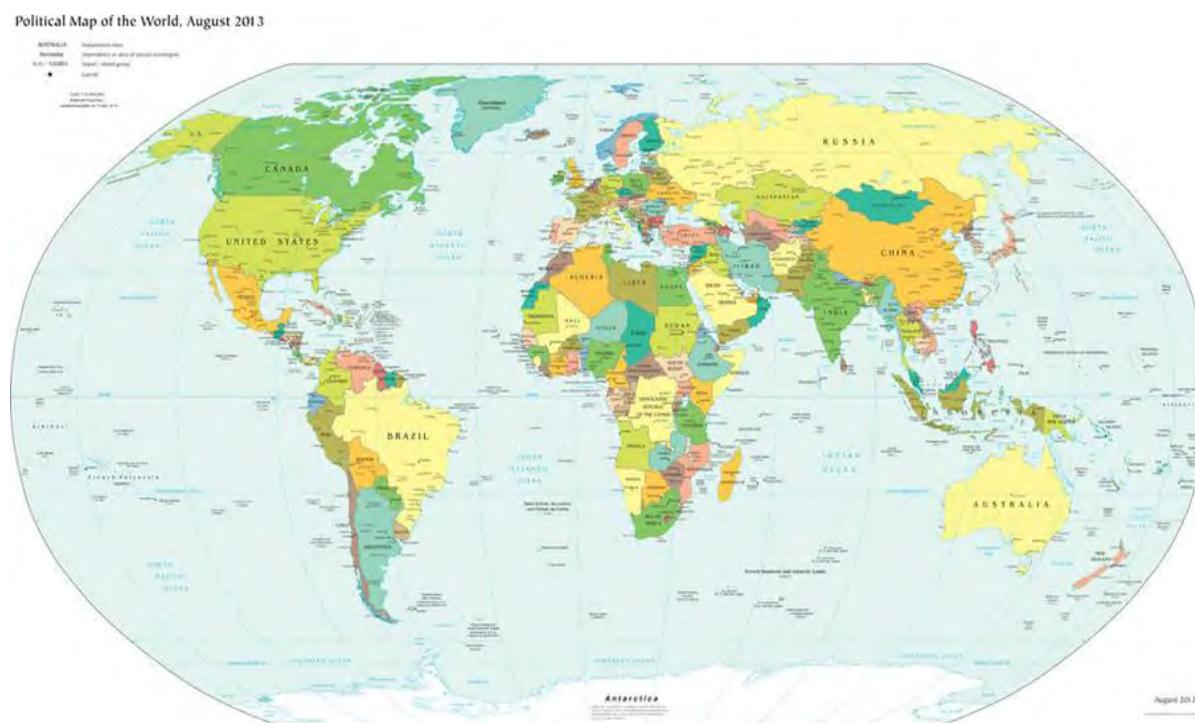


Figura 3. Asimetría geográfica de la Tierra.

Tomado de “Political Map of the World”, por Central Intelligence Agency, 2015. Recuperado de https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/graphics/ref_maps/political/jpg/world.jpg

Por otro lado, el análisis de las cuencas oceánicas muestra que la zona del Pacífico es dos veces más grande que la cuenca del Atlántico y del Índico. Esta amplitud se traduce en mayores distancias para la navegación entre los puertos del Callao, Los Ángeles, Sídney, Yokohama, Shanghái, etc. y es importante considerar para la logística del transporte. La gran proporción de agua en el planeta ha permitido el crecimiento de las rutas marítimas y estas son prioritarias en el transporte mundial, ya que aproximadamente el 95% del negocio se realiza por esta vía. Al estar las grandes cuencas oceánicas relativamente aisladas, la ubicación del país es importante por las distancias, el tiempo y el costo involucrado. La gran

cantidad de puertos se concentran en el hemisferio norte conforme se observa en el Figura 4, y están alejados de los países latinoamericanos.

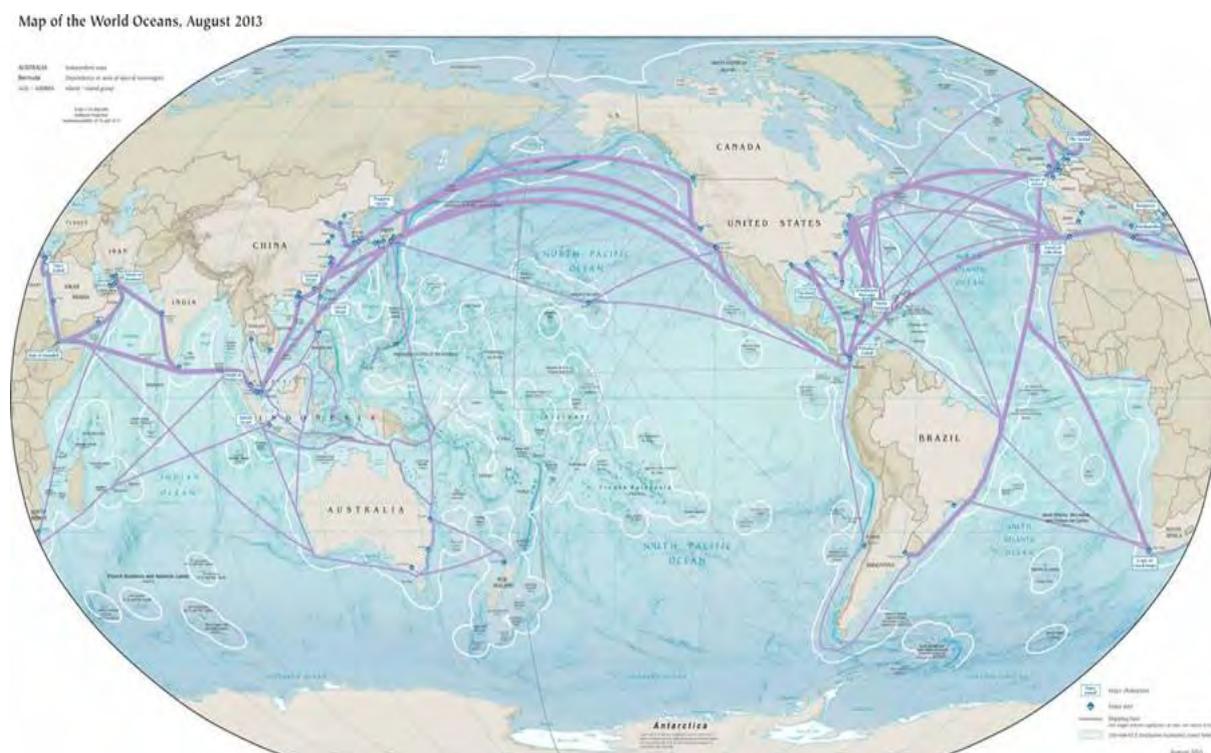


Figura 4. Map of the World Oceans. Tomado de “Regional and World Maps”, por Central Intelligence Agency. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/docs/refmaps.html>

No obstante, la cuenca del Pacífico presenta grandes oportunidades para los futuros negocios; por ejemplo, a través del Perú, los productos de Brasil estarán más cerca de los grandes mercados asiáticos, los puertos del Pacífico de Norteamérica y de Australia, que tiene gran potencial de crecimiento.

3.2 Análisis tridimensional de las naciones

Según Hartman citado en D’Alessio (2013, p. 91), las relaciones internacionales son las interacciones entre naciones que incluyen movimientos de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras, y enfocan el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a los de otras naciones. De esta manera, mientras

exista el interés común entre países, la posibilidad de construir una relación es grande y el planeamiento estratégico, vital.

El análisis tridimensional de las naciones debe estudiarse en tres dimensiones: (a) El interés nacional; (b) El potencial nacional; y (c) Los principios cardinales. El análisis específico de los tres aspectos indicados muestra la estrategia del país e indicará cuán importante es valorar su influencia y la interacción de los factores dentro del tema de estudio dirigido al distrito de Oxapampa.

3.2.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La estrategia de una nación dependerá de su interés nacional porque ellos determinarán los objetivos a considerar dentro de un planeamiento estratégico nacional. Según Nuechterlein citado en D'Alessio (2013, p. 89), los intereses nacionales se clasifican por su nivel de intensidad en: (a) intereses de supervivencia, en caso su existencia dependa del cumplimiento de ellos; (b) intereses vitales, en caso pueda ocasionar serios daños al país o a la organización; (c) intereses mayores, si afectan adversamente al país o a la organización; e (d) intereses periféricos, si sus consecuencias son marginales.

Conforme lo resume Cárdenas (2011, p. 3), el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) publicó el año 2011 *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, documento que contiene los seis ejes estratégicos, que son: (1) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; (2) Oportunidades y acceso a los servicios; (3) Estado y gobernabilidad; (4) Economía, competitividad y empleo; (5) Desarrollo regional e infraestructura; y (6) Recursos naturales y ambiente. Bajo este contexto, el desarrollo nacional requiere de una serie de medidas que conduzcan a la diversificación de la economía peruana.

El plan estratégico del Perú hacia el 2021 resume el diagnóstico inicial del país con crecimiento económico sostenido, pero con redistribución desigual de los ingresos. Por otro

lado, el plan propone que, para posicionar al Perú como país en camino al desarrollo, se debe alcanzar un ingreso per cápita entre 8,000 y 10,000 dólares anuales y la reducción de la pobreza a menos de 10% del total de la población. Del mismo modo, se promueve la participación de la inversión privada tanto en el ámbito productivo como en la formulación de la política de desarrollo del país. Por otro lado, Cárdenas (2011, p. 6) comenta que se debe identificar las mega tendencias mundiales y que se deben tener en cuenta como oportunidades de progreso. Uno de los enfoques es la posición geográfica en la tierra, teniendo como uno de sus ejes principales a la cuenca del Pacífico. En la Tabla 2 se resumen las mega tendencias de mayor gravitación.

Tabla 2

Mega tendencias de mayor gravitación

1	La globalización
2	La democracia global
3	Las telecomunicaciones y la masificación del uso de Internet
4	El surgimiento de nuevas potencias económicas
5	La cuenca del Pacífico, nuevo eje del comercio mundial
6	El envejecimiento demográfico y la migración internacional
7	Crecimiento de mega ciudades
8	El cambio climático
9	La preocupación por el ambiente y la preferencia por los productos naturales
10	El desarrollo biotecnológico y la ingeniería genética
11	El desarrollo de la nanotecnología y la robótica

Nota. Tomado de “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por Cárdenas 2011, pp. 5-9. Resumen recuperado de http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/PLAN_10604_PLAN_BICENTENARIO_RESUMEN_2011.pdf

La matriz de intereses nacionales (MIN) descrita debajo en la Tabla 3 toma como base el plan mencionado bajo el enfoque de lograr el ingreso del Perú en el grupo de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y las metas planteadas hacia el 2021, año del bicentenario de la independencia. Al ser este plan producto del acuerdo nacional, es una guía de referencia para plantear la matriz de intereses nacionales, ya que propone los lineamientos estratégicos en sus diferentes niveles sectoriales.

Tabla 3

Matriz del Interés Nacional del Perú (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		Ecuador (O) Venezuela (O) Bolivia (O)	Unión europea(C) Estados Unidos (C)	
2. Oportunidades y acceso a los servicios			Brasil (C) Colombia (C) Chile (C)	
3. Estado y gobernabilidad		Bolivia (O) Venezuela (O)		
4. Economía, competitividad y empleo		Ecuador (O) Estados Unidos (C) China (C)	Colombia (C) Chile (C) México (C)	
5. Desarrollo regional e infraestructura			Brasil (C) Chile (C) Ecuador (C)	
6. Recursos naturales y ambiente			Brasil (C) Colombia (C) Ecuador (C)	

(O): Intereses opuestos, (C): Intereses comunes.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 90, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

3.2.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son aquellos que describen las fortalezas y debilidades de un país y se analizarán a través de siete factores: (a) demográficos, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Demográfico. Según información disponible del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) al 30 de junio del 2014, la población del Perú fue de 30'814,175 personas, lo que significa en promedio el crecimiento poblacional de 339,000 personas anualmente, mientras que la población mundial crece en 82 millones de personas al año. En un cuadro comparativo entre los países de América con mayor población, el Perú se encuentra en el octavo lugar.

La población económicamente activa, comprendida entre los 20 y 65 años, ha sido estimada para el año 2015 en 16'554,000 personas, compuesta por 8'771,000 hombres y 8'751,000 mujeres, es decir, la población económicamente activa se divide en partes iguales por hombres y mujeres. La información estadística del INEI también muestra que el Perú es un país joven cuya población menor de 20 años representa el 37% y considerando que los menores de 35 años significan el 63% de la población total.

Por otro lado, la población migrante en el país según información disponible del año 2007 muestra que 5'200,285 personas han migrado de su lugar de origen. El departamento de Cajamarca encabeza la lista con más 600,000 emigrantes; seguidos de Junín, Ancash, Piura y Puno con más de 300,000 personas; mientras que Madre de Dios es el departamento con menor emigración donde 11,238 personas dejaron su lugar de origen. Por el lado, los departamentos destinos de la migración Lima y Callao recibieron cerca de 2'900,000 inmigrantes, seguidos de Arequipa, La Libertad, Lambayeque y San Martín, que recibieron más de 200,000 inmigrantes; mientras que a Huancavelica solo inmigraron 14,713 personas.

Geográficos. El territorio peruano tiene una superficie de 1'285,216 Km², que lo ubica como uno de los diecinueve países más extensos del mundo y el tercero más extenso en América del Sur. La geografía del Perú es diversa, dividida en tres regiones naturales como son costa, sierra y selva. La accidentada y difícil geografía peruana ha hecho que la distribución poblacional sea desigual, debido a la facilidad de acceso a los centros de actividad y de las comunicaciones. Así, en la costa habita el 53% de la población, el 38% en la sierra y el 9% en la selva.

En el ámbito global, el Perú está ubicado en la parte centro oeste de América del Sur y tiene como límites por el norte a Ecuador y Colombia, Bolivia y Brasil al este, Chile en el sur y el Océano Pacífico al oeste. Esta ubicación lo posiciona como un punto central para el transporte marítimo y aéreo en la cuenca del Pacífico sur.

Según el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI), la temperatura promedio en el país oscila desde 5°C registrado en el departamento de Pasco hasta 27°C en los departamentos de Loreto y Madre de Dios. El departamento de Lima tiene una temperatura promedio de 20°C, registrándose temperaturas de 14°C en invierno y hasta los 30°C en verano.

Por otro lado, el Instituto Geográfico Nacional describe los grandes ríos navegables en la región selva como el Ucayali con 1,771 Km, el Marañón con 1,414 Km, el Amazonas con 713 Km en territorio peruano y su continuación en el Brasil, El Titicaca, uno de los lagos navegables más altos del mundo que se comparte con Bolivia, y gran cantidad de lagunas a lo largo del territorio peruano, fuentes de agua de las grandes ciudades.

Económicos. Después de un alto aumento del Producto Bruto Interno (PBI) durante los primeros años de la década de 1990, el Perú ha mostrado un crecimiento económico sostenido conforme se observa en la Figura 5. Del mismo modo, se aprecia en el gráfico los efectos de la crisis financiera del 2008, del que el país se ha recuperado rápidamente. No

obstante, las proyecciones de crecimiento del PBI per cápita se estiman entre 4 a 5% para los próximos años, lo que refleja cierta estabilidad macroeconómica.

La nota de prensa emitida por el INEI (febrero de 2014) resume el crecimiento por sectores hasta el año 2013, lo que se refleja en la reducción del nivel de pobreza monetaria como lo muestra la Figura 6. Así, por ejemplo, en la nota Producción Nacional – 2013 se indica que la actividad comercial se incrementó en 5.83%, la construcción acumuló 12 años de crecimiento situándose en 8.56%, los servicios prestados a empresas aumentaron en 6.92%, restaurante y hoteles aumentaron en 6.41%, el sector pesca creció en 12.66% producto de la mayor captura de anchoveta, y el sector financiero y de seguros en 9.07%.

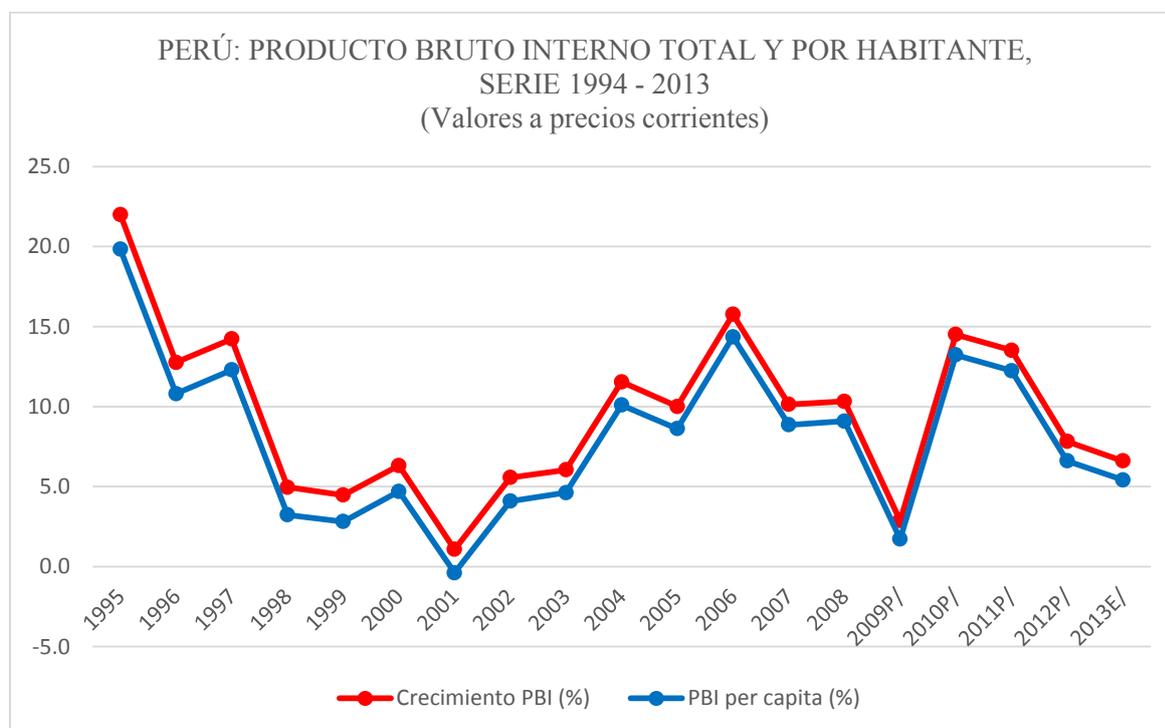


Figura 5. PBI total y PBI per cápita 1994 – 2013 del Perú. Tomado y adaptado de INEI “Cuentas Nacionales Anuales,” Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2013.xlsx

Por otro lado, los sectores que menos crecieron son minería e hidrocarburos, que solo aumentaron en 2.91% por efectos de la difícil situación mundial; la producción agropecuaria en 2.2% y el sector manufacturero aumentó en 1.7%. Sin embargo, dentro del sector

manufacturero las industrias vinculadas a la construcción mostraron mayor crecimiento como el cemento con un 6.6%, los productos metálicos de uso estructural en 10.6% y los bienes de capital en 11.2%.

La Figura 6 muestra que la población en situación de pobreza monetaria ha decrecido desde 58.7% en el 2004 hasta alrededor del 24% del total en el 2013. Esta reducción en términos porcentuales entre 30 a 32% es similar en las diferentes regiones de estudio con excepción de la selva rural donde el nivel de pobreza se ha reducido en un 40% en los años de estudio. Asimismo, gran parte de la población en pobreza es rural con un 48%, mientras que la pobreza en la población urbana es 16% en promedio. Por regiones naturales, la sierra con 35% promedio reúne a la mayor población pobre seguida de cerca por la selva con 31%.

POBLACION EN SITUACION DE POBREZA MONETARIA, SEGUN AMBITO GEOGRAFICO, 2004 - 2013

(Porcentaje respecto del total de población de cada año y ámbito geográfico)

Ámbito Geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013			
										Estimación	Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
											Inferior	Superior	
Total	58.7	55.6	49.2	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	23.0	24.8	1.9
Lima Metropolitana	44.6	42.4	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.2	14.5	6.6
Resto País	64.7	61.2	56.3	50.0	44.2	41.2	37.4	33.3	30.9	29.0	28.0	30.0	1.8
Área de residencia													
Urbana	48.2	44.5	37.0	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.1	17.1	3.1
Rural	83.4	82.5	79.3	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.2	49.7	1.9
Región natural													
Costa	48.6	44.4	36.4	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.5	17.0	4.0
Sierra	70.0	67.7	63.0	58.1	53.0	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.2	36.3	2.3
Selva	70.4	70.1	65.5	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	29.0	33.3	3.6
Dominio geográfico													
Costa urbana	50.8	43.2	37.6	31.7	27.4	23.7	23.0	18.2	17.5	18.4	16.6	20.3	5.1
Costa rural	69.3	66.9	62.3	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29.0	23.6	34.4	9.5
Sierra urbana	46.9	44.0	37.1	31.8	26.7	23.2	21.0	18.7	17.0	16.2	14.3	18.0	5.8
Sierra rural	86.7	85.4	83.1	79.2	74.9	71.0	66.7	62.3	58.8	52.9	50.8	55.0	2.0
Selva urbana	59.4	58.4	54.6	44.0	32.7	32.7	27.2	26.0	22.4	22.9	20.2	25.6	6.0
Selva rural	81.5	82.4	77.3	69.2	62.5	64.4	55.5	47.0	46.1	42.6	39.0	46.2	4.3

Nota técnica: Las estimaciones de los indicadores provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO - han sido actualizadas teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados en base a los resultados del Censo de Población del 2007, las cuales muestran las actuales estructuras de la población urbana y rural del país. La ENAHO tiene como objetivo medir las condiciones de vida de la población y en el marco de la actualización metodológica de la estimación de la

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Figura 6. Población en situación de pobreza monetaria. Tomado de INEI “Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2013”. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/368

La inflación en el Perú según información del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015) conforme se observa en la Figura 7, muestra que la tendencia está por encima del 2% de la meta anual. Sin embargo, la tasa de 3.2% del 2014 es consistente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda en los siguientes años. No obstante, existen riesgos como la volatilidad de los mercados financieros internacionales, choques de demanda por aplazamientos de proyectos de inversión y choques de oferta ante el riesgo de fenómenos naturales, que pueden desviar la tasa de inflación del escenario previsto.

Las políticas económicas establecidas por los sucesivos gobiernos del Perú han mantenido un clima favorable para la inversión interna y externa. “Según el Doing Business 2014, el Perú ocupa el puesto 42 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios” (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2014/2015). Este reporte resume que la apertura comercial y los acuerdos suscritos por el Perú han permitido incrementar la exportación y es una herramienta para atraer inversión extranjera directa.

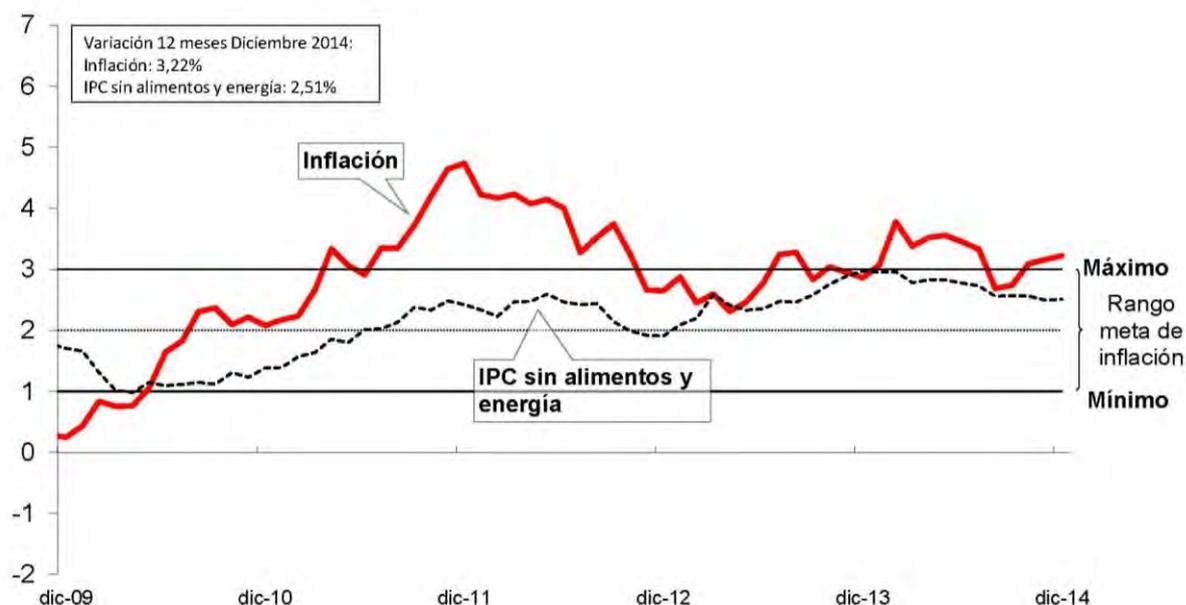


Figura 7. Inflación y Meta de Inflación.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómica 2014-2016. 2015)”. *Reporte de inflación*, por BCRP, enero 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reportes-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

Tecnológicos. Según la Ley Marco de Ciencia y Tecnología N.º 28303, el Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica. Bajo este marco, el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2021 promueve la interacción de los sectores privado, público y académico para preparar los programas nacionales, regionales y especiales que se requieran para impulsar la ciencia y tecnología en el Perú (CONCYTEC, 2006).

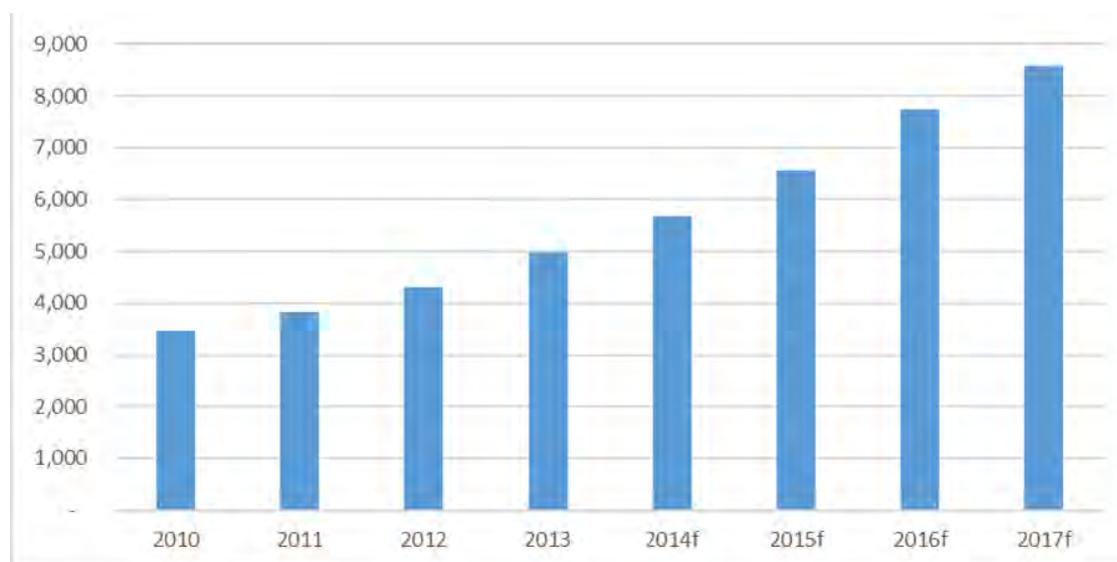


Figura 8. Proyección de crecimiento para el sector de TI. Tomado de “Peru. Information Technology Report Q1 2014”. *Business Monitor International*, 2014. Recuperado de http://www.researchandmarkets.com/reports/269,5283/peru_information_technology_report_q1_2014

Desde la privatización de los servicios de telecomunicaciones en la década de 1990, el Perú ha sido partícipe de los grandes cambios tecnológicos en las comunicaciones, tanto en telefonía fija y celular, televisión digital e Internet. La infraestructura desarrollada a lo largo de los últimos 30 años permitirá que el Perú siga avanzando en el campo de la Tecnología de la Información (TI), como lo resume la revista *Business Monitor International (BMI)* en su informe sobre el Perú del año 2014. “We believe Peru’s IT market will perform strongly over

the medium-term due to a combination of a supportive macroeconomics environment and growth trends in the IT sector” (BMI, 2014).

El reporte de BMI (2014) resume como una de las debilidades por resolver, el desarrollo de infraestructura física y, por otro lado, la amenaza de movimientos sociales que afectan la inversión extranjera directa en infraestructura y energía. Sin embargo, tal como se muestra en la Figura 8, el valor del sector Tecnológico ha venido creciendo proyectándose a representar el 1.1% del PBI en el 2017. La Figura 8 muestra los datos en millones de soles (PENm) y resume la información de BMI para el sector TI.

Uno de los motores del desarrollo del sector es el gobierno a través del sector educación, el sector financiero, etc. y su lucha contra el uso de software ilegal. Por otro lado, el avance tecnológico ha permitido la integración de mercados financieros como el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), que incluye a las Bolsas de Valores de Lima (BVL), la Bolsa de Comercio de Santiago y la Bolsa de Valores de Colombia. Con la integración de la Bolsa Mexicana de Valores en el tercer trimestre del 2014, el MILA se ha convertido en el mercado más grande de Latinoamérica (Figura 9).

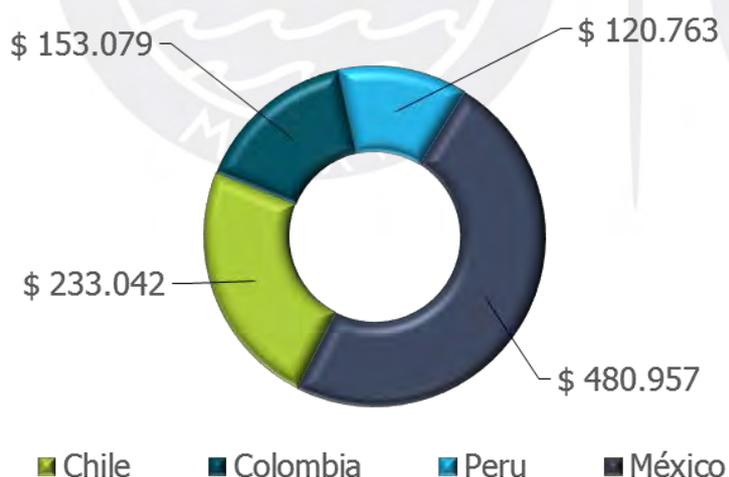


Figura 9. Capitalización bursátil de los mercados MILA 2014.

Tomado de MILA News, Ene. 2014 / No 39. Recuperado de <http://www.mercadomila.com/home/milanews>

Histórico, psicológico y sociológico. La historia del Perú indica que fue cuna de muchas culturas pre-incas como Chavín, Mochica, Chimú, etc. que se desarrollaron en la parte central y norte de la costa del Perú. En la parte sur, se destacan las culturas Nazca, Paracas y Tiahuanaco. Todas ellas dejaron legados que se mantienen en la actualidad. Posteriormente, los Incas dominaron el vasto territorio del Tahuantinsuyo hasta la colonización por los españoles. La declaración de la independencia de España el 28 de julio de 1821 planteó grandes retos para la nueva república que rápidamente se vio envuelta en conflictos con sus vecinos limítrofes y que significaron la pérdida de grandes extensiones de terreno.

Las profundas heridas de la guerra derivan en estudios para los psicólogos y sociólogos, que muestran al Perú como un país dividido y sin identidad. La diversidad racial, cultural y geográfica resalta la desigualdad existente entre las ciudades de la costa, principalmente Lima y las oportunidades de desarrollo de las ciudades de otras regiones. No obstante, por la gran migración existente —conforme lo menciona Arellano (2010)— se crean regiones panregionales donde conviven trujillanos, tacneños, limeños, etc. y sus hijos ya no son trujillanos ni limeños y se empieza a formar un sentimiento que integra a las regiones en vez de separarlas.

Organizacional y administrativo. El portal del Estado Peruano en el aspecto de Organización Política y Administrativa describe el nombre oficial del país como República del Perú. Asimismo, según el artículo de la nueva Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes (Portal del Estado Peruano, 2015).

Por otro lado, el Estado Peruano está organizado en tres poderes: (a) legislativo, (b) ejecutivo, y (c) judicial siendo cada uno de ellos autónomo e independiente. El Poder

Ejecutivo está constituido por el presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado y simboliza y representa los intereses permanentes del país. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular por un periodo de cinco años.

Militar. El Perú cuenta con tres Fuerzas Armadas: (a) la Marina de Guerra del Perú, (b) la Fuerza Aérea del Perú y (c) el Ejército del Perú. El Perú, de acuerdo con el Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina desarrollado por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina, Ecuador, Chile y Colombia encabezan la relación de países con el mayor presupuesto de defensa según su PBI en América Latina, mientras que el Perú es el país cuyo gasto por defensa militar es de los más bajos de la región. El portal del Ministerio de Defensa (MINDEF) resume la misión que se describe debajo:

El Ministerio de Defensa, como órgano rector del sector defensa formula, planea, dirige, coordina, ejecuta y supervisa la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno; asegura la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socioeconómico del país y la defensa civil (MINDEF, 2015).

3.2.3 Principios cardinales

Según Hartmann (1957/1983), citado en D'Alessio (2013, p. 90): “Los principios cardinales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos”. Los principios cardinales son cuatro: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados y presentes, (c) Contrabalance de intereses, y (d) Conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Este principio indica que ninguna interacción entre dos partes puede ser puramente bilateral, ya que existen intereses de terceras partes no interesadas en que la interacción se realice. Todo evento puede afectar en mayor o menor grado a una

relación actual o futura. La política de apertura económica del Perú ha permitido su integración a bloques económicos que se ven influenciados negativamente porque existe en América Latina, aunque en menor proporción, una corriente llamada “Socialismo del Siglo XXI” conformada por los presidentes de Venezuela (como líder), Ecuador y Bolivia que podrían influenciar a los futuros líderes de los demás países de la región.

En el ámbito tecnológico, el Plan Estratégico para el Gobierno Electrónico (PEGE) del 2014 al 2017 describe que la evolución de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el mundo es determinante en la toma de decisiones para implementar servicios electrónicos en las entidades gubernamentales. Esto ha generado el creciente uso de teléfonos celulares, buscadores de Internet, banca electrónica, etc. y demandando servicios públicos no presenciales.

Los lazos pasados y presentes. Los conflictos pasados con los países limítrofes, especialmente Chile y Ecuador, han proyectado hasta la actualidad resentimientos heredados de las anteriores generaciones. La política exterior de los sucesivos gobiernos fue cerrar los temas pendientes de límites con el Ecuador, lo que se realizó en 1998, y con Chile a través del Fallo de la Corte de La Haya en enero del 2014. Estas políticas han generado el gran intercambio económico con los países indicados con el fin de fortalecer los lazos históricos de fraternidad y de colaboración multilateral, incentivando el desarrollo de planes conjuntos de comercio internacional y desarrollo de la educación.

Otro de los lazos pasados se relaciona con España, cuya cultura fue implantada a través del idioma, la religión, etc. afectando el desarrollo de la cultura inca. No obstante, a través del turismo se ha revalorado la cultura tradicional inca, que se refleja en el creciente flujo de turistas extranjeros hacia el Perú, con 3'200,000 que arribaron el 2014 generando ingresos en promedio de 3,800 millones de dólares americano y que está creciendo exponencialmente por las garantías económicas que brinda el país en la actualidad.

Contrabalance de intereses. Según D'Alessio (2013, p. 90), es necesario estimar la ventaja comparativa versus el costo comparativo para evaluar los beneficios de una alianza con un país que el Perú tenga un interés común. Los conflictos pendientes con los países limítrofes se han resuelto porque resulta beneficioso para el país al fortalecer proyectos económicos binacionales o multinacionales. Estas mejoras de relaciones con los países vecinos y la firma de acuerdos económicos permitirán que los gobiernos locales puedan entablar experiencias con distritos similares. Por ejemplo, en Chile existe una gran colonia alemana con distritos que pueden establecer acuerdos y beneficiar al distrito de Oxapampa, donde habita la colonia alemana más grande del Perú.

Conservación de los enemigos. Este principio establece que el país se debe mantener alerta y no conservar más enemigos de los que el Estado puede manejar. Sin embargo, la estrategia del país ha sido atraer a los enemigos que fueron Chile y Ecuador y convertirlos en socios estratégicos. Por el lado de Chile, nos favorecen sus inversiones y, en el caso de Ecuador, representa un buen mercado para la colocación de diversos productos peruanos.

Por otro lado, no es bueno ganar ni perder enemigos por lo que contar con un número adecuado de enemigos obliga al país a estar preparado para enfrentarlos, no desde el punto de vista bélico, sino como referencia para atraer más turismo, conseguir más inversión extranjera directa y otros campos donde la competencia obligue a aprovechar las ventajas comparativas y competitivas.

3.2.4 Influencia del análisis en el distrito de Oxapampa

En el escenario actual de globalización y revolución de las comunicaciones, las condiciones están dadas para mejorar el desarrollo del distrito de Oxapampa. El crecimiento económico del Perú en las últimas décadas tiene una tendencia ascendente que ha permitido dinamizar las inversiones en diversos sectores económicos del país. Sin embargo, una de las debilidades del modelo económico es la inadecuada distribución de los recursos, la

delincuencia y corrupción que repercuten negativamente en el desarrollo de los distritos del país. Por tanto, el plan estratégico, además de reforzar y promover el desarrollo económico, deberá impulsar la inversión en el cultivo de los valores éticos y morales que permitan el uso correcto de los recursos disponibles. La inversión en infraestructura, por parte del gobierno central y local, fortalecerá el turismo, la educación y la economía en el distrito de Oxapampa. Esta coyuntura debe ser aprovechada para generar ventajas competitivas y de este modo mejorar la calidad de vida de los habitantes del distrito y asegurar el futuro de las futuras generaciones.

3.3 Análisis competitivo del Perú

La ventaja competitiva de las naciones se halla en cuatro amplias características: (a) Condiciones de los factores; (b) Condiciones de la demanda; (c) Sectores afines y auxiliares; y (d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (Porter, 2013, p. 231). Así queda definido la competitividad de un país y el medio en que las instituciones crecen y compiten.

Las empresas e instituciones que se encuentran en determinadas naciones logran mayor éxito debido a que son los países que otorgan los medios adecuados que permiten crear y mantener una ventaja competitiva. “Es importante que un país tenga un plan estratégico para que los sectores y subsectores productivos, así como las organizaciones y empresas integrantes alineen secuencialmente sus planeamientos” (D’Alessio, 2013, p. 95).

El informe del World Economic Forum (Schwab, 2014-2015, p.322) sobre la competitividad global de los países muestra al Perú en el puesto 65 sobre 144 países evaluados. En el mismo informe, Chile se posiciona en el puesto 33, China en el 28, Colombia en el 66, Brasil en el 57 y Estados Unidos en el 3.

La Figura 10 muestra como ventajas del Perú el entorno macroeconómico y el crecimiento del mercado interno. Por otro lado, se debe reforzar lo relacionado con la innovación, infraestructura e instituciones.

3.3.1 Condiciones de los factores

La teoría económica clásica indica que los factores de producción: trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura determinan la actividad comercial de una nación. Según lo resume Porter (2013, p. 238), “la ventaja competitiva resulta de la presencia de instituciones de primera fila que crean por primera vez factores especializados y luego trabajan continuamente para mejorarlos”.

Los factores condicionantes para el Perú se resumen en: (1) Asimétricamente ubicado en el globo terrestre; (2) Un territorio geográficamente adverso; (3) Región de la costa apropiada para el desarrollo portuario; (4) Variedad de recursos naturales no explotados; y (5) Poco interés de invertir de los países desarrollados (D’Alessio, 2013, p. 97).

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1-7)
GCI 2014–2015	65	4.2
GCI 2013–2014 (out of 148).....	61.....	4.3
GCI 2012–2013 (out of 144).....	61.....	4.3
GCI 2011–2012 (out of 142).....	67.....	4.2
Basic requirements (40.0%)	74	4.5
Institutions.....	118.....	3.3
Infrastructure.....	88.....	3.5
Macroeconomic environment.....	21.....	5.9
Health and primary education.....	94.....	5.4
Efficiency enhancers (50.0%)	62	4.2
Higher education and training.....	83.....	4.1
Goods market efficiency.....	53.....	4.5
Labor market efficiency.....	51.....	4.3
Financial market development.....	40.....	4.5
Technological readiness.....	92.....	3.3
Market size.....	43.....	4.5
Innovation and sophistication factors (10.0%)	99	3.3
Business sophistication.....	72.....	3.9
Innovation.....	117.....	2.8

Stage of development



Figura 10. Índice global de competitividad del Perú 2014 - 2015.

Tomado de “The Global Competitiveness Report. World Economic Forum”, por Schwab, 2014-2015, p. 322. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

La estrategia para competir globalmente debe tomar en cuenta lo dicho por Porter y D’Alessio y complementarse con el informe de competitividad global. Las ideas estratégicas

para competir deben empezar con el tema de crear instituciones de primera línea. El indicador global de competitividad sobre derechos de propiedad y protección a la propiedad intelectual ubica al Perú en el puesto 106 y 119 de 144 países evaluados.

Otros dos factores críticos por resolver son generar confianza de la población en la dirigencia política, el gobierno nacional y los gobiernos locales que dirigen el país y las decisiones judiciales que muestran a un poder judicial sujeto a las fuerzas del gobierno. El índice de competitividad global ubica al Perú en el puesto 131.

Por otro lado, para desarrollar proyectos de innovación se requiere del factor educativo. La competitividad del Perú en calidad de educación en matemáticas y ciencias se ubica en el puesto 139 y la calidad del sistema educativo en general en el puesto 134 lo que representa una desventaja educativa en relación con los países de la región.

3.3.2 Condiciones de la demanda

La globalización de la economía ha fortalecido la demanda interna de los países. Conforme lo indica Porter (2013, p. 241), “las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio son los más informados y exigentes del mundo”.

En este sentido, el consumidor peruano está siendo cada vez más riguroso debido a que la clase media sigue creciendo y demandando productos con mayor valor agregado en vez de fijarse solo en el precio. Según el reporte de Lorenzo (2015), economista de Credit Suisse, la demanda interna del Perú continúa mostrando un buen desempeño. Así por ejemplo durante el 2014, los sectores de servicios como agua y electricidad crecieron 5.9% y 4.9%, respectivamente.

3.3.3 Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2013, p. 243), “las empresas de una nación se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial”. Es decir, las empresas

proveedoras deben ir más allá de satisfacer las demandas internas y estar capacitadas para competir en el exterior.

El ranking de las 100 empresas multilatinas 2014 elaborado por América Economía Intelligence (2014), muestra los resultados de las compañías latinoamericanas que venden anualmente más de 250 millones de dólares y operan en más de un país de la región. De acuerdo con el ranking del 2014, solo cuatro empresas peruanas están ubicadas en el grupo de las primeras 100 y de ellas la empresa peruana mejor ubicada es AJE Group en el puesto 10 del sector bebidas y licores, en el puesto 30 el Grupo BELCORP del sector química y belleza, el Grupo Alicorp en el puesto 48 como líder en productos de consumo masivo y el Grupo Gloria en el puesto 83 del sector alimentos.

3.3.4 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas contemplan las condiciones del país que determinan cómo gestionan las organizaciones en un medio competitivo. La división política del Perú, compuesta por 1,845 distritos indica que los recursos deben compartirse y cada distrito debe competir entre ellos. Es así como los planes de desarrollo dependerán de los recursos asignados a cada uno, pero también de las regulaciones del país, las actitudes, las costumbres de cada región, los arraigos culturales, la tecnología existente y el riesgo que las organizaciones deben asumir.

Conforme con el índice de competitividad global respecto a la calidad del gasto público, se muestra al Perú en el puesto 119 de 144, es decir, existe un mal uso de los recursos asignados. De estos fondos, gran parte se orientan a gastos corrientes como sueldos de una inmensa burocracia ineficiente. Del mismo modo, el comportamiento ético de las organizaciones ubica al Perú en el puesto 115 de los 144 países evaluados. La ética y el cultivo de los valores fundamentales como el respeto a las leyes, la verdad y justicia son parcializados, dando por resultado a la informalidad y a la creciente corrupción.

3.3.5 Influencia del análisis en el distrito de Oxapampa

El efecto sinérgico de los cuatro factores mencionados creará ventajas competitivas para el país. Dentro de todas ellas, la rivalidad interior promueve mejoras en los demás componentes, ya que impulsa una demanda más exigente y esta se da por el uso óptimo de los factores de producción que motivan a los proveedores a innovar continuamente. Identificar cada uno de los cuatro elementos mencionados y su influencia en el distrito de Oxapampa determinará las estrategias que añadan valor a la gestión de la organización. El gobierno local del distrito de Oxapampa como parte del gobierno regional y central debe contemplar cómo revertir los indicadores de competitividad que ubican al Perú en una situación desfavorable.

3.4 Análisis del entorno PESTE

Según Fernando D'Alessio “la evaluación externa también se conoce como auditoría externa de la gestión estratégica y se enfoca en la exploración y análisis del sector.

Asimismo, se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control de la organización” (2013, p. 106). El propósito es ofrecer información para la formulación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas sobre el distrito de Oxapampa.

El análisis considera cinco categorías de factores externos: (1) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); (2) Fuerzas económicas y financieras (E); (3) Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); (4) Fuerzas tecnológicas y científicas (T); y (5) Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.4.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En su texto El Proceso Estratégico, Fernando D'Alessio menciona que “son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización” (2013, p. 107). Según esto, el Perú cuenta con un sistema de inscripción electoral de la ciudadanía que se registra en el Registro Nacional de Identificación

y Estado Civil, RENIEC y dos organismos más (ONPE y JNE) encargados del sistema electoral.

El año 1980 marca la vuelta a la elección democrática de las autoridades del gobierno central, el Congreso de la República y las autoridades municipales. La Ley 27867, promulgada en noviembre de 2002, establece la Ley de los Gobiernos regionales conforme a la Ley de bases de la descentralización, definiendo la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. La Ley 10030 del 27 de noviembre de 1944 establece la creación del distrito de Oxapampa, que está regulado bajo una serie de leyes que definen el marco legal, del cual se resumen los siguientes:

- La Constitución Política del Perú de 1993, que establece la participación vecinal en los gobiernos locales de su jurisdicción.
- La ley de bases de la regionalización, donde se instaura que los presupuestos de inversión se realizan en función de Planes de Desarrollo.
- Según la Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales de participación vecinal en los asuntos públicos, que gestionan con autonomía los intereses propios de la colectividad.
- La Ley de Contrataciones del Estado y el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).

Bajo este escenario se definen las variables que se deben evaluar para conocer si generan oportunidades o amenazas a la organización.

Oportunidades (P). Se ha identificado los siguientes: (1) Crecimiento económico sostenido del país y, (2) Inversiones en infraestructura de carretera y del turismo.

Amenazas (P). Se destacan: (1) Creciente nivel de corrupción y faltas a la ética en los negocios, (2) Regulaciones gubernamentales que incentivan la informalidad.

3.4.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

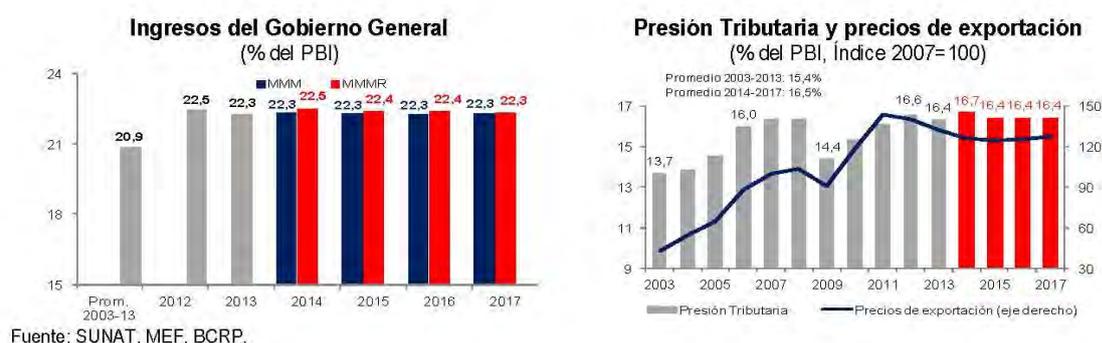
La estabilidad política y económica del Perú, formulada desde la década de 1990, ha posicionado al país como un lugar adecuado para hacer negocios, atrayendo a inversionistas extranjeros y locales. El modelo de apertura económica ha fortalecido las variables macroeconómicas que se reflejan en estabilidad del gasto fiscal, manejo eficiente de la política monetaria, el control de la inflación y mejoras en el aspecto jurídico y de protección a la propiedad privada.

El índice de competitividad global (Schwab, 2014-2015, p. 322) ubica al Perú en el puesto 21 de 144 países en el aspecto del Entorno Macroeconómico (Macroeconomic Environment). Del mismo modo, en el aspecto de Desarrollo de los Mercados Financieros (Financial Market Development), el Perú se posiciona en el puesto 40 y en el puesto 43 en lo relacionado con el Tamaño del Mercado (Market Size).

A pesar del menor crecimiento de la economía mundial principalmente de la demanda china, las proyecciones de crecimiento para el Perú se mantienen en positivo, aunque en menor proporción respecto de años anteriores. Así lo refleja la Figura 11 con los ingresos del gobierno central como porcentaje del PBI, que se mantendrían estables hacia el año 2017. Del mismo modo, el documento Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 (MEF, 2014, pp. 32-33) muestra que la demanda interna estimada para los años 2015-2017 estará alrededor de 5.6%, el ahorro interno privado se mantendrá entre 16.4 a 17%; y el PBI por sectores refleja que el sector minería e hidrocarburos crecerá 8% en promedio; y los sectores electricidad y agua, construcción, comercio y servicios se mantendrán entre 6% y 7% de crecimiento, de esta manera y tomando en cuenta estos parámetros se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas: Oportunidades (E), Crecimiento del poder adquisitivo de la mayoría de la población y Amenazas (E), Riesgo latente de nueva crisis económica internacional.

3.4.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La globalización de la economía ha derribado los límites geográficos integrando al mundo a través del comercio. Este intercambio en la mayoría de los casos ha derribado algunas barreras políticas y sociales. Sin embargo, las fuerzas culturales ligadas a las costumbres, religión, etc. de cada país aún se mantienen y marcan pautas sobre los procesos de compra de los clientes.



Cabe señalar que en un entorno internacional tan volátil como el actual, existe el riesgo de tener menores ingresos fiscales; se estima que de producirse una caída de 10% en los precios de los metales de exportación, los ingresos del Gobierno General caerían en aproximadamente 0,5% del PBI. Si a esta caída de precios de metales de exportación se añade una reducción de un punto porcentual del crecimiento del PBI (5,0% en lugar de 6,0%), los ingresos del Gobierno General caerían en cerca de un punto del PBI²².

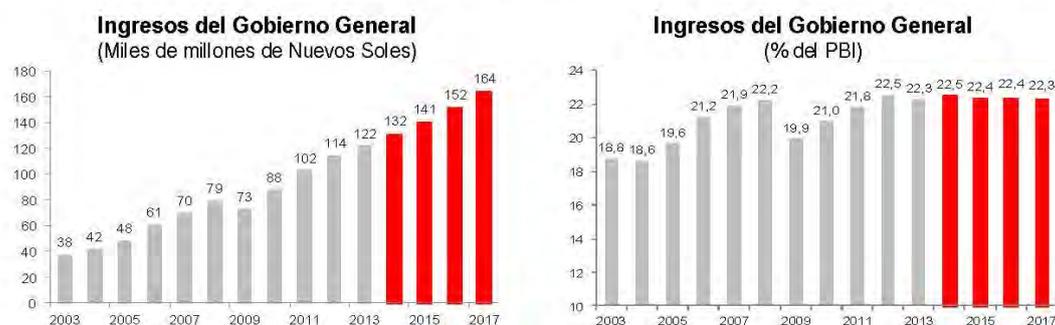


Figura 11. Ingresos del gobierno central al 2017.

Tomado de *Marco macroeconómico multianual 2015-2017 revisado*, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2014, p. 18. Lima, Perú: MEF.

Por ejemplo, en el Perú, la Iglesia católica tiene gran influencia en los organismos públicos y privados a través de la educación y su participación política. La constitución del país le reconoce un papel importante, interpretándose como una contradicción al principio de la libertad de culto.

Por otro lado, la continua migración de personas entre regiones está permitiendo la integración de costumbres, generando gradualmente una imagen de cultura nacional. Así, la festividad del Inti Raymi en el Cuzco, la fiesta de la Candelaria en Puno, el festival de La Vendimia en Ica, etc. son atractivos para personas de distintas regiones que visitan las ciudades en las épocas festivas. En este aspecto se tiene como Oportunidades (S) el consumo creciente de lo que produce cada región y como Amenazas (S) los conflictos regionales que afectan la actividad productiva.

3.4.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son herramientas esenciales en el desarrollo de las comunicaciones e integración de los pueblos. El Perú con una geografía difícil demanda de mayor inversión, hecho que el Estado peruano en conjunto con la empresa privada está fortaleciendo en los últimos años, sobre todo el acceso a Internet. Luego del decenio pasado, el Perú pasa por un proceso de recuperación a nivel de tecnologías e investigación basado en el crecimiento económico la que permite, no solo el mejoramiento de la calidad de vida, sino también la inversión en el desarrollo de las tecnologías como internet, telefonía y la promoción de la investigación.

Uno de los factores determinantes del crecimiento de las tecnologías de comunicación en nuestro país son las políticas de estado establecidas para tal fin, las que cuentan con la participación directa de los gobiernos regionales, municipales y de la población. La conectividad a través del internet y telefonía forman parte de las prioridades del gobierno. Para este propósito, en la actualidad se ha intensificado la ampliación de redes tanto de telefonía e internet de banda ancha en las zonas más alejadas del país. El estado favorece de manera especial la inversión en zonas rurales y de difícil acceso.

Los avances tecnológicos permitirán la promoción de la educación, los negocios y las comunicaciones a distancia a través de tecnologías multimedia y de Internet. De esta manera,

el desarrollo de los países viene marcado por su inversión en educación e infraestructura y estos deben ir reforzado con la inversión en tecnología de comunicaciones. La Figura 12 resume los planes que está desarrollando el Gobierno, entre el que destaca el proyecto de promoción de negocios Startup Perú.

Table: Selected Developments	
Date	Details
Oct-13	The Peruvian government introduces its StartUp Peru project aimed at promoting IT entrepreneurship in the country with US\$18mn funding.
Aug-13	IBM opened its third data centre in Peru, costing US\$8mn.
Apr-13	Peruvians can confirm identities with the nation ID card (DNI) using the RENIEC or SUNAT databases online. Companies can also be researched on the sites.
Mar-13	Microsoft launches Office 365 for businesses, bringing cloud services to SME and major corporations. The launch followed Office 365 for home users, connecting content with the company's Skydrive cloud facility.
Mar-13	SAS announces plans to open office in Peru and launch operations in H113. The unit will focus on financial, government, mining and telecoms sectors. The company also identifies potential for analytics from insurers and retailers.
Jan-13	The Peruvian government releases details on the Electronic Money Law (Ley de dinero electrónico) that will drive developments in e-commerce and m-banking.
Nov-12	Datco Peru signed a strategic partnership with Red Hat to allow the company to offer infrastructure solutions, app development, cloud solutions and middleware to its clients. Datco offers services to clients in the banking, securities, mining, manufacturing and telecoms industries.
May-12	Banco Crédito del Perú announces outsourcing agreement with IBM, aiming to reduce IT costs by 20%. The companies have an existing agreement that is augmented by IBM taking responsibility for standardising and optimising operations and costs. The agreement sees BCP pay only for computing capacity used, further reducing costs.
Feb-12	The National University of Engineering (UNI) and the Bank of the Nation (BN) implement a 'software factory' with the aim of developing software for the banking sector.

Figura 12. Planes de desarrollo tecnológico.

Tomado de "Peru. Information Technology Report Q12014". *Business Monitor International*, http://www.researchandmarkets.com/reports/269,5283/peru_information_technology_report_q1_2014

Se ha detectado las Oportunidades (T) como: (1) incorporar tecnologías de la información y comunicación en la zona rural, y (2) legislación que favorece la inversión de empresas privadas de tecnología. Por el lado de las Amenazas (T) se tiene: (1) crisis económica que afecte la inversión en tecnología de las zonas alejadas, y (2) patentes que no tienen la debida protección de los derechos de propiedad.

3.4.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las instituciones ecologistas y ambientalistas son las que lanzaron la señal de alerta sobre el creciente deterioro del hábitat terrestre y fueron los primeros en ejercer presión sobre los gobiernos y empresas para el cambio de estrategia sobre el cuidado del medio ambiente y

los recursos naturales. En el país, el cuidado y protección del medio ambiente es parte de la política de estado conforme lo define el Ministerio del Ambiente (MINAM) al definir los ejes estratégicos de la gestión ambiental que se muestra en la Figura 13.

EJES ESTRATEGICOS		
INFORME DE LA COMISION MULTISECTORIAL RESOLUCION SUPREMA N° 189-2012-PCM	A Estado soberano y garante de derechos (gobernanza/gobernabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la justicia y al giscalización ambiental eficaces - Garantizar el diálogo y la concertación preventivos para construir una cultura de la paz social. - Mejorar el desempeño del Estado en la gestión y regulación ambiental. - Generar información ambiental sistemática e integrada para la toma de decisiones - Fortalecer la ciudadanía, la comunicación y la educación ambiental - Construcción de capacidades y profesionalización ambiental
	B Mejora en la calidad de vida con ambiente sano	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar un ambiente sano (agua, aire, suelo, residuos sólidos)
	C Compatibilizando el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> - El agua primero - Promoción de inversiones sostenibles en actividades productivas y extractivas - Gestión del territorio y mecanismos para compatibilizar actividades productivas - Actividades productivas y desarrollo con inclusión social
	D Patrimonio natural saludable	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar la variable climática en las estrategias de desarrollo - Conservación y uso sostenible de la diversidad biológica como oportunidad para el desarrollo

Figura 13. Ejes estratégicos de la gestión ambiental.

Tomado de “Ejes estratégicos de la gestión ambiental. Informe de la Comisión Multisectorial”, por MINAM, 2012. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/EJES-ESTRATEGICOS-DE-LA-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

A pesar del interés del gobierno y de las empresas mineras, los grupos ecologistas y ambientalistas, en algunos casos, también han obstaculizado la ejecución de proyectos económicos que afectan la inversión privada en el país, como en los casos de la Minera Conga en Cajamarca y el de Tía María en Arequipa. Otro aspecto de creciente interés se relaciona con la cultura de reciclaje y la opción de generar ingresos a través del procesamiento de desechos. En este aspecto se destacan las Oportunidades (E) como: (1) Desarrollo e implementación de programas de reciclaje, e (2) inversión creciente en programas de generación de energía renovables. En el lado de las Amenazas (E) se tienen: (1) desastres naturales como sismos, aluviones, corriente del niño, etc., y (2) contaminación de las fuentes de agua, aire y tierras.

3.5 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con base en el análisis de las cinco fuerzas PESTE se elaborará la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que resume las oportunidades y amenazas del distrito conforme se observa en la Tabla 4. A cada uno de los factores se le asignó un peso que representa la importancia que tiene en el entorno. Los valores asignados entre uno y cuatro representan la eficacia de las estrategias actuales para responder a los factores externos, el cuatro responde muy bien, el tres responde bien, el dos responde promedio, el uno responde mal.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades (O)			
1 Crecimiento económico sostenido del país	0.10	3	0.30
2 Inversiones en infraestructura de carretera y del turismo	0.08	2	0.16
3 Crecimiento del poder adquisitivo de la mayoría de la Población	0.07	3	0.21
4 Consumo creciente de lo que produce cada región	0.04	2	0.08
5 Inversión en tecnologías de la información y comunicación en la zona rural	0.06	3	0.18
6 Legislación que favorece la inversión de empresas privadas de tecnología	0.06	1	0.06
7 Desarrollo e implementación de programas de reciclaje.	0.06	1	0.06
8 Inversión creciente en programas de generación de energía Renovables	0.08	2	0.16
Subtotal	0.55		1.21
Amenazas (A)			
1 Creciente nivel de corrupción y faltas a la ética en los Negocios	0.10	3	0.30
2 Regulaciones gubernamentales que incentivan la informalidad	0.08	1	0.08
3 Riesgo latente de nueva crisis económica internacional	0.04	3	0.12
4 Conflictos regionales que afectan la actividad productiva	0.06	2	0.12
5 Crisis económica que afecte la inversión en tecnología de las zonas alejadas	0.03	2	0.06
6 Patentes que no tienen la debida protección de los derechos de propiedad	0.05	1	0.05
7 Desastres naturales como sismos, aluviones, corriente del niño, etc.	0.04	1	0.04
8 Contaminación de las fuentes de agua, aire y tierras	0.05	1	0.05
Subtotal	0.45		0.82
Total	1.00		2.03

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 115, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

Dentro de las oportunidades, los factores de éxito con mayor influencia son el crecimiento económico sostenido del país y el aumento de la capacidad adquisitiva de la población. Sin embargo, una de las amenazas crecientes y con gran peso específico es el creciente nivel de corrupción, la falta de ética en los negocios y la pérdida continua de valores. No obstante, el riesgo latente de una nueva crisis económica y financiera a nivel global es una amenaza que aún sigue vigente a pesar de la fortaleza macroeconómica del país.

3.6 El distrito de Oxapampa y sus competidores

El modelo de las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter determina la estructura de la industria, cómo la organización compete en este entorno y el desarrollo de estrategias: "... La competencia para obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras..." (Porter, 2013, p. 31). El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter: (1) Poder de negociación de los proveedores, (2) Poder de negociación de los compradores, (3) Amenaza de productos o servicios sustitutos, (4) Amenaza de nuevos aspirantes, y (5) Rivalidad entre los competidores existentes determinan los desafíos que debe enfrentar la organización.

A continuación, se identificarán los factores críticos de éxito para el distrito de Oxapampa de acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas descritas por Porter.

3.6.1 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter, "los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria" (2013, p. 43). En el caso de los proveedores del distrito de Oxapampa, muchos de ellos poseen gran poder de negociación debido a su presencia a nivel país. Sin embargo, la mayoría de ellos tienen poder de negociación limitado, ya que las adquisiciones de bienes y servicios deben seguir y cumplir los procedimientos que establece la Ley de Contrataciones del Estado. Esta ley procura fortalecer las compras del Estado por

sectores afines. Bajo este aspecto se ha identificado los siguientes factores críticos de éxito: (1) Reglamentos de adquisiciones y licitaciones establecidas, y (2) Ubicación geográfica a nivel nacional.

3.6.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria. Porter (2013, p. 44) indicó que al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes o compradores que difieran en su capacidad de negociación. En el caso del distrito de Oxapampa, se han identificado a tres tipos de clientes: (a) consumidores o vecinos del distrito que tienen poder de negociación limitado; (b) clientes intermedios, compuestos por inversionistas de negocios que tienen poder de negociación alto. Si el distrito no le ofrece garantías suficientes, estos clientes buscarán otras opciones; y (c) clientes eventuales, compuestos por los visitantes que tienen alto poder de negociación. Se han identificados los siguientes factores claves de éxito: (1) Infraestructura del distrito y (2) Servicios y atractivos turísticos disponibles.

3.6.3 Amenaza de los sustitutos

Conforme lo indicó Porter (2013, p. 47): “Un sustituto realiza una función similar o igual a la del producto de una industria, pero de distinta manera”. En el caso del distrito de Oxapampa, la amenaza de los sustitutos es baja o no existe. Al no existir sustitutos, la gestión municipal puede ser desplazada de ciertos sectores por organismos externos que pueden mostrar interés por desarrollar proyectos de inversión y de apoyo a las comunidades con gestión más eficiente. Los factores claves de éxito que se han identificado son: (1) Administración municipal capacitada y (2) Imagen del distrito: seguridad, cultura, etc.

3.6.4 Amenaza de los entrantes

En la actualidad no existen proyectos de creación de nuevos distritos dentro de la provincia de Oxapampa, por lo que la amenaza de nuevos entrantes es baja o no existe. Sin

embargo, por las grandes distancias geográficas entre las diferentes ciudades o pueblos es posible en el futuro la creación de un nuevo distrito. En resumen, se han identificado dos factores claves de éxito: (1) Vías de acceso al distrito, y (2) Liderazgo y alianza con otros distritos.

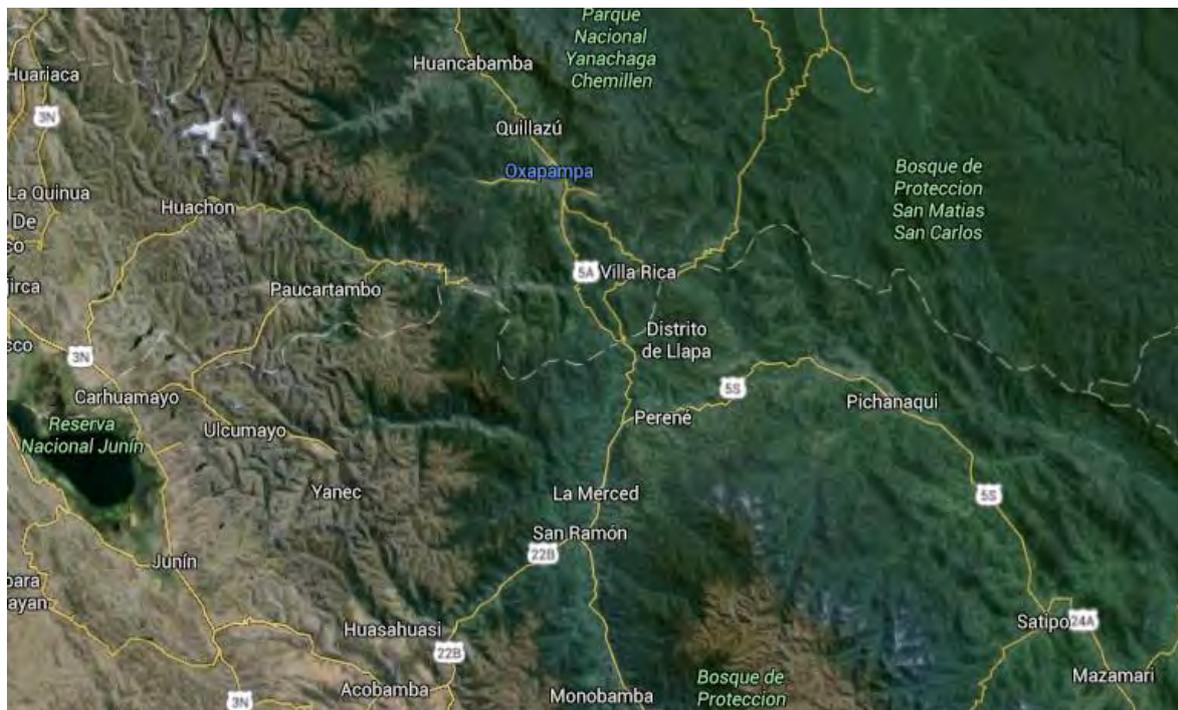


Figura 14. Vista aérea de los distritos cercanos a Oxapampa.

Tomado de Google Maps. <https://www.google.com.pe/maps/place/Oxapampa/@-10.584785,-75.9641834,181767m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x9109c10dea35c913:0xd15d0c29b3c23faa!8m2!3d-10.5852663!4d-75.4053367>

3.6.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores en el sector público es intensa porque el acceso a los recursos del Estado es limitado. Usualmente, esta competencia es de suma cero, ya que lo que un distrito gana como mayor presupuesto, el otro pierde.

Otro nivel de competencia creciente en los últimos años es en lo relativo con el servicio. El uso de los sistemas de comunicación y el uso de herramientas virtuales para promover los atractivos turísticos, la infraestructura existente, la cercanía a vías de acceso, etc. son ambientes de alta competitividad a nivel privado. Conforme se observa en la Figura 14, en la provincia de Oxapampa, los distritos que compiten incluyen al distrito de Villa Rica

y Pozuzo. Del mismo modo, otros distritos que rivalizan son los cercanos de la región Junín como La Merced y Pichanaki. En este aspecto se ha determinado los siguientes factores claves de éxito: (1) la inversión estatal y privada en tecnología de comunicaciones y (2) la energía e industria ecológica.

3.7 El distrito de Oxapampa y sus referentes

Los referentes del distrito de Oxapampa se han considerado teniendo en cuenta distritos de características similares en ubicación geográfica, población y actividad productiva. Dentro del proceso de investigación se han identificado a tres distritos de diferentes países, ligados principalmente al cultivo del café, el turismo y la agroindustria. Los avances logrados en vías de comunicación para atraer visitantes, las nuevas empresas que se están instalando en tales distritos o municipios, muestran que el distrito de Oxapampa cuenta con potencial para lograr su desarrollo y obtener ventaja competitiva frente a los distritos competidores.

Uno de los distritos de referencia es el municipio de Montenegro en el Departamento de Quindío en la zona cafetalera de Colombia. “Su cercanía a la ciudad de Armenia y al aeropuerto el Edén y a Pereira con su aeropuerto internacional Matecaña le permite a los montenegrinos trasladarse a cualquier lugar del país” (Alcaldía de Montenegro, 2015). Del mismo modo, las vías terrestres y fluviales permiten la comunicación entre los habitantes de la región.

El Plan de acción para el municipio de Montenegro 2012-2015 establece cuatro ejes estratégicos como (1) Democracia y buen gobierno, (2) Bienestar con equidad social, (3) Progreso y desarrollo económico y (4) Sostenibilidad ambiental y proyectar la infraestructura. A continuación, se muestran referencias a seguir por parte del distrito de Oxapampa en la Figura 15, que muestra el Parque Nacional del Café en Montenegro (Quindío, Colombia), y en la Figura 16, donde se observa el Ayuntamiento de Coatepec (México).



Figura 15. Parque Nacional del Café en Montenegro (Quindío, Colombia). Tomado de “Encircle Yourself in the Coffee Triangle”, por *Eyes on Colombia*, 2010. Recuperado de <https://eyesoncolombia.wordpress.com/2010/04/15/encircle-yourself-in-the-coffee-triangle/>

Otro de los distritos de referencia es el ayuntamiento de Coatepec, ubicado en la zona cafetalera de Veracruz (México) conocido por las ferias de café y el ecoturismo. La Figura 17 muestra las vías carreteras que comunican a Coatepec con el resto del país, a través de la carretera 140 que une las grandes ciudades de Veracruz y Puebla.



Figura 16. Ayuntamiento de Coatepec. Tomado de Ayuntamiento de Coatepec. Recuperado de <http://www.ayuntamientocoatepec.com/>

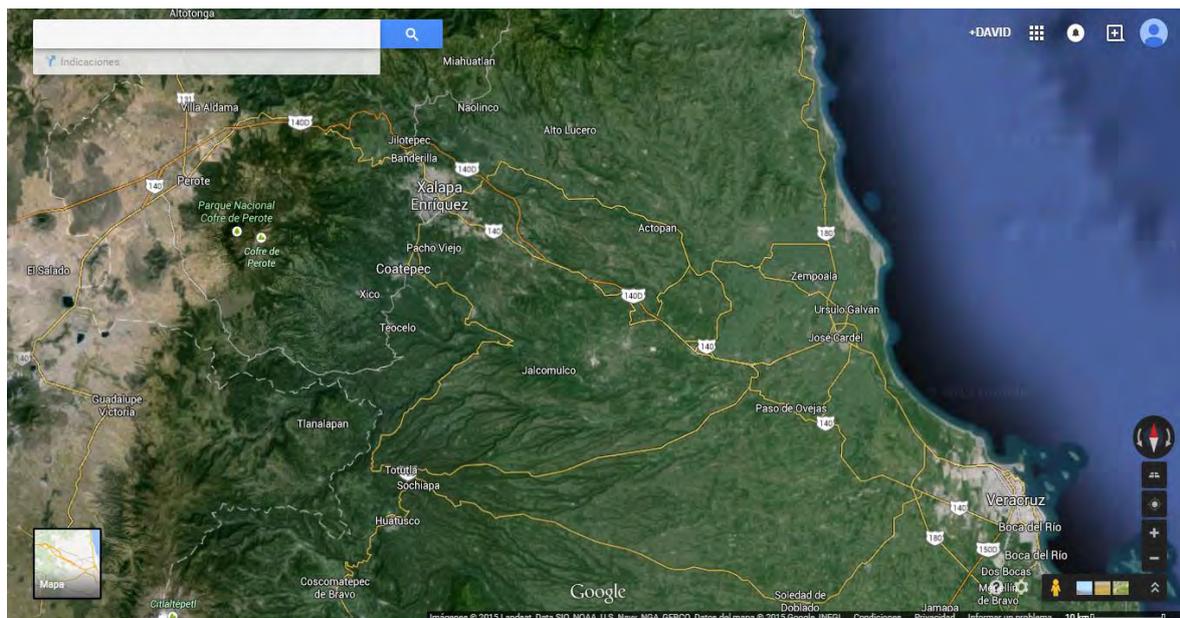


Figura 17. Ubicación de Coatepec. Tomado de Google Maps.

<https://www.google.com.pe/maps/place/Coatepec,+Veracruz,+M%C3%A9xico/@19.525021,-97.1454507,44097m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x85c4d2ce63b40913:0x5b298fe4dabd7ce7!8m2!3d19.451938!4d-96.9594511>

El tercer distrito de referencia es el municipio de Alfenas en el estado de Minas Gerais, al sudeste de Brasil. El desarrollo económico se sustenta en la agroindustria, donde destacan la producción de café, maíz, arroz, frijol, etc. El avance industrial se acrecienta con las fábricas textiles de las empresas alemanas Rochest y Bayer.

Las relativamente cortas distancias de Alfenas a las grandes ciudades brasileñas de Sao Paulo y Río de Janeiro, como se ve en la Figura 18, le otorgan ventaja competitiva para las actividades ecoturísticas del distrito. Las grandes vías carreteras y el aeropuerto hacen fácil el acceso de visitantes a lo largo del año.

DISTÂNCIA ENTRE O ALFENAS E AS PRINCIPAIS CIDADES BRASILEIRAS

São Paulo : 246 km	Rio de Janeiro : 326 km	Salvador : 1229 km
Brasília : 663 km	Fortaleza : 2128 km	Belo Horizonte : 275 km
Manaus : 2546 km	Curitiba : 560 km	Recife : 1905 km
Porto Alegre : 1094 km	Belém : 2241 km	Goiânia : 633 km
Guarulhos : 234 km	Campinas : 201 km mais perto	São Luís : 2111 km

Figura 18. Tabla Distancia de Alfenas a las grandes ciudades brasileñas. Tomado de Municipio de Alfenas. Recuperado de <http://www.cidade-brasil.com.br/municipio-alfenas.html>

3.8 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

El propósito de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es indicar cómo está una organización con respecto a los competidores de su sector, después de haber identificado sus fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2013, p.133). La MPC se sustenta en conocer cómo influyen los Factores Claves de Éxito (FCE) en la performance de una organización dentro de la industria. Los FCE de éxito para el distrito de Oxapampa se han listado después del análisis detallado de las cinco fuerzas competitivas. Estos factores permiten cuantificar los efectos en el distrito de Oxapampa y los competidores cercanos por su ubicación geográfica. Los resultados se listan en la Tabla 5, Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Por otro lado, la Matriz de Perfil Referencial (MPR) indica el estado de la organización con respecto a organizaciones de referencia, como lo mencionó D'Alessio (2013, p. 151): “Las organizaciones de referencia que se consideren tienen que estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas”. La Tabla 6 muestra la Matriz de Perfil Referencial para el distrito de Oxapampa, con referencia a distritos con buenas prácticas de gobierno. Las referencias se han considerado por ubicación geográfica similar, distancia a las ciudades capital, actividades productivas similares como el cultivo del café y el turismo.

De la Tabla 6 MPR, los factores como servicios y atractivos turísticos disponibles, así como la imagen del distrito en seguridad, tienen mayor peso ponderado en la mayoría de los distritos comparados y en el caso de Alfenas se suma la infraestructura del distrito. Por otro lado, la administración municipal mejor capacitada tiene la percepción de ser uno de los factores débiles común a cada distrito analizado, pero más acentuado en Oxapampa. Del mismo modo, en el caso de Oxapampa, se suma otro factor débil como son las escasas vías de acceso al distrito que en la actualidad se restringe al terrestre. Los distritos de referencia disponen de grandes ciudades en sus cercanías hacia donde se accede a través de vuelos diarios desde las ciudades capital de país.

3.9 Conclusiones

La evaluación externa como parte del planeamiento estratégico permitió identificar los factores externos que afectan el desarrollo del país y su influencia en el distrito de Oxapampa. Para desarrollar un negocio, uno de los primeros aspectos a tener en cuenta es la ubicación del Perú en el globo terráqueo, que muestra al país alejado de los grandes mercados ubicados en el hemisferio norte. El país está ubicado en la cuenca del Pacífico, donde las distancias a los puertos son mayores a los de la cuenca del Atlántico y el tiempo de navegación es un factor como parte del tiempo de entrega del producto y al importar bienes del exterior.

La Matriz de Intereses Nacionales refleja aspectos contrarios a la política del Perú y debe tomar acción respecto a lo que sucede con los derechos de las personas, la libertad de expresión y la gobernabilidad en Venezuela, Bolivia y Ecuador. En estos países hay una creencia errónea que el socialismo implica quebrar los principios de la libertad de las personas. Por otro lado, las coincidencias son mayores con Chile, Colombia y México (países con los que el Perú conforma el MILA), Brasil, Estados Unidos y la Comunidad Europea.

El potencial del país visto desde los siete factores muestra al Perú con crecimiento económico sostenido que se refleja en el índice de competitividad y ubica al país en posición ventajosa por el manejo responsable de la política macroeconómica. Por otro lado, la gran migración interna está fortaleciendo la identidad nacional cuyos soportes son la fortaleza de las costumbres culinarias y el creciente turismo interno.

El análisis PESTE refleja ocho oportunidades y ocho amenazas para el distrito de Oxapampa que se traducen en el valor 2.03 de la matriz MEFE. Esto indica que las estrategias actuales del sector son débiles para aprovechar las oportunidades de crecimiento económico del país. Del mismo modo, las estrategias para enfrentar las amenazas no están surtiendo efecto por la falta de visión de largo plazo. Bajo este análisis las oportunidades de mejora deben orientarse a incentivar el consumo de lo que produce el distrito de Oxapampa.

El valor 2.77 de la MPC muestra a Oxapampa en desventaja frente a sus distritos vecinos como Villa Rica y La Merced, sus más cercanos competidores. De la Tabla 4, se observa que el efecto de las vías de acceso, la infraestructura y los atractivos turísticos del distrito influyen en la ventaja sobre los demás competidores y son factores por reforzar. Los resultados de la MPR (ver Tabla 6) indican que Oxapampa debe evaluar los factores claves de éxito de los municipios de Alfenas, Montenegro y Coatepec donde la infraestructura, administración municipal capacitada y las vías de acceso son los factores claves de éxito a imitar por Oxapampa. Cabe indicar que las oportunidades y amenazas escapan al control del distrito de Oxapampa, pero las estrategias a plantear deben aprovechar el crecimiento económico del país y fortalecer las instituciones para hacer frente a la amenaza del creciente nivel de corrupción.

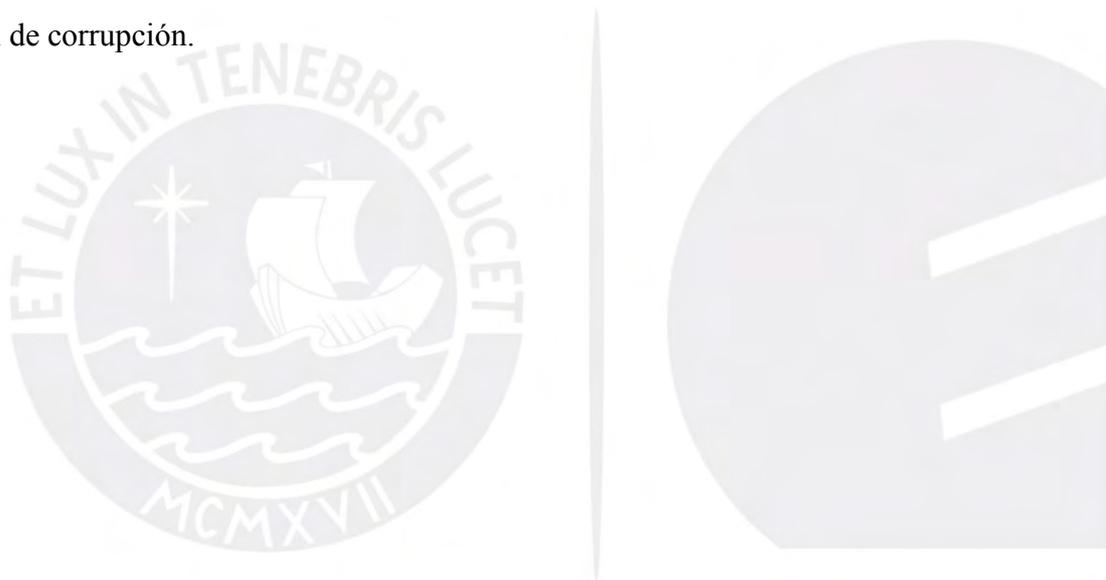


Tabla 5

Matriz de Perfil Competitivo, MPC

Factores claves de éxito	Peso	Oxapampa		Villa Rica		Pozuzo		La Merced		Pichanaqui	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Reglamentos de adquisiciones y licitaciones establecidas.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2 Ubicación geográfica a nivel nacional.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3 Infraestructura del distrito.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
4 Servicios y atractivos turísticos disponibles.	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52
5 Administración municipal capacitada.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6 Imagen del distrito: seguridad, cultura, etc.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24
7 Vías de acceso al distrito.	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07
8 Liderazgo y alianza con otros distritos.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
9 Inversión estatal y privada en tecnología de comunicaciones.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
10 Energía e industria ecológica.	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Total	1.00		2.77		2.94		2.13		2.88		2.26

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 136, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

Tabla 6

Matriz de Perfil Referencial, MPR

Factores claves de éxito	Peso	Oxapampa		Montenegro Quindío - Colombia		Coatepec Veracruz- México		Alfenas / Minas Gerais - Brasil	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Reglamentos de adquisiciones y licitaciones establecidas.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
2 Ubicación geográfica a nivel nacional.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3 Infraestructura del distrito.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4 Servicios y atractivos turísticos disponibles.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
5 Administración municipal capacitada.	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6 Imagen del distrito: seguridad, cultura, etc.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
7 Vías de acceso al distrito.	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28
8 Liderazgo y alianza con otros distritos.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
9 Inversión estatal y privada en tecnología de comunicaciones.	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48
10 Energía e industria ecológica.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Total	1.00		2.77		3.32		3.37		3.60

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 151, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna de toda organización está orientada en identificar sus fortalezas para reforzarlas y potenciarlas y, por otro lado, conocer sus debilidades para tomar acciones que lleven a reducir su efecto o anularlas por completo. Conforme lo indicó D'Alessio (2013, p. 165), la difícil situación de las empresas latinoamericanas se debe a males endémicos como el cortoplacismo y la especialización, que no han sido resueltas a pesar de ser conscientes de su ocurrencia. Las instituciones públicas como el sector educación sufren aún más de estos males y de los ocasionados por los gobernantes de turno que solo se enfocan en objetivos de corto plazo.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La creación de valor compartido es la razón de la existencia de una organización, conforme lo señalan Porter y Kramer (2011), quienes resumen que una empresa crea valor para la empresa y la sociedad al (1) desarrollar nuevos mercados y productos, (2) redefinir la productividad en la cadena de valor y (3) crear clústeres o grupos locales de apoyo a la empresa. Sin embargo, si la empresa u organización no es capaz de generar valor para los *stakeholder*, es probable que desaparezca en un mediano-largo plazo. La evaluación interna pasa entonces por el análisis de la organización según se indica debajo.

Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son: 1) Administración y Gerencia (A), 2) Marketing y Ventas & Investigación de Mercado (M), 3) Operaciones & Logística e Infraestructura (O), 4) Finanzas & Contabilidad (F), 5) Recursos Humanos & Cultura (H), 6) Sistemas de Información & Comunicaciones (I) y, 7) Tecnología & Investigación y Desarrollo (T) (D'Alessio, 2013, p.172).

Siguiendo el modelo explicado por D'Alessio (2013), en cada una de estas áreas se deben evaluar los aspectos críticos para una organización como: (1) Identificar las

competencias distintivas; (2) Identificar los recursos que presenten problemas, es decir, aquellos que presenten síntomas; (3) Determinar el orden de importancia de estos problemas en función del impacto en la organización; (4) Identificar los principales males; (5) Señalar las causas reales de por qué se están presentando estos problemas, a través de la auditoría de las variables, y definir una acción inmediata para mejorar el sistema; (6) Medir las consecuencias de las acciones correctivas que se tomarán para evitar que la solución que se plantea influya en otras variables de un forma no deseada.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Conforme lo indicó D'Alessio (2013, p. 173), "... el objetivo de la administración es aumentar la productividad [...] la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización [...]". Para que la administración logre cumplir con lo señalado es necesario asignar los recursos de manera eficiente a todas las áreas funcionales de la municipalidad garantizando el cumplimiento de la misión de la organización. De esta manera, se busca que Oxapampa sea un distrito con autoridades al servicio de la persona y los vecinos, con principios y valores éticos que promuevan el desarrollo del distrito, fortaleciendo las instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales a través de la participación ciudadana.

El distrito de Oxapampa está compuesto orgánicamente por una máxima autoridad reflejada por el concejo municipal, el cual está compuesto por el alcalde y los regidores. Su dependencia inmediata inferior es la alcaldía, seguida por el gerente municipal, conforme se muestra en el Organigrama del distrito (ver Figura 19). La municipalidad está compuesta por otras gerencias: Gerencia de administración tributaria, de infraestructura, de desarrollo social, de servicios públicos, de desarrollo económico y gerencia de ambiente y asuntos indígenas.

El departamento de recursos humanos depende de la gerencia municipal, la cual tiene a cargo 147 empleados entre servidores, empleados de confianza y funcionarios públicos de

acuerdo con el cuadro de asignación de personal según la ordenanza municipal N.º 218 - 2011- MOP. Las perspectivas visionarias de la provincia de Oxapampa están asociadas a los procesos económicos productivos, sociales y políticos institucionales en diferentes escalas que permiten aprovechar las tendencias que se presenten.

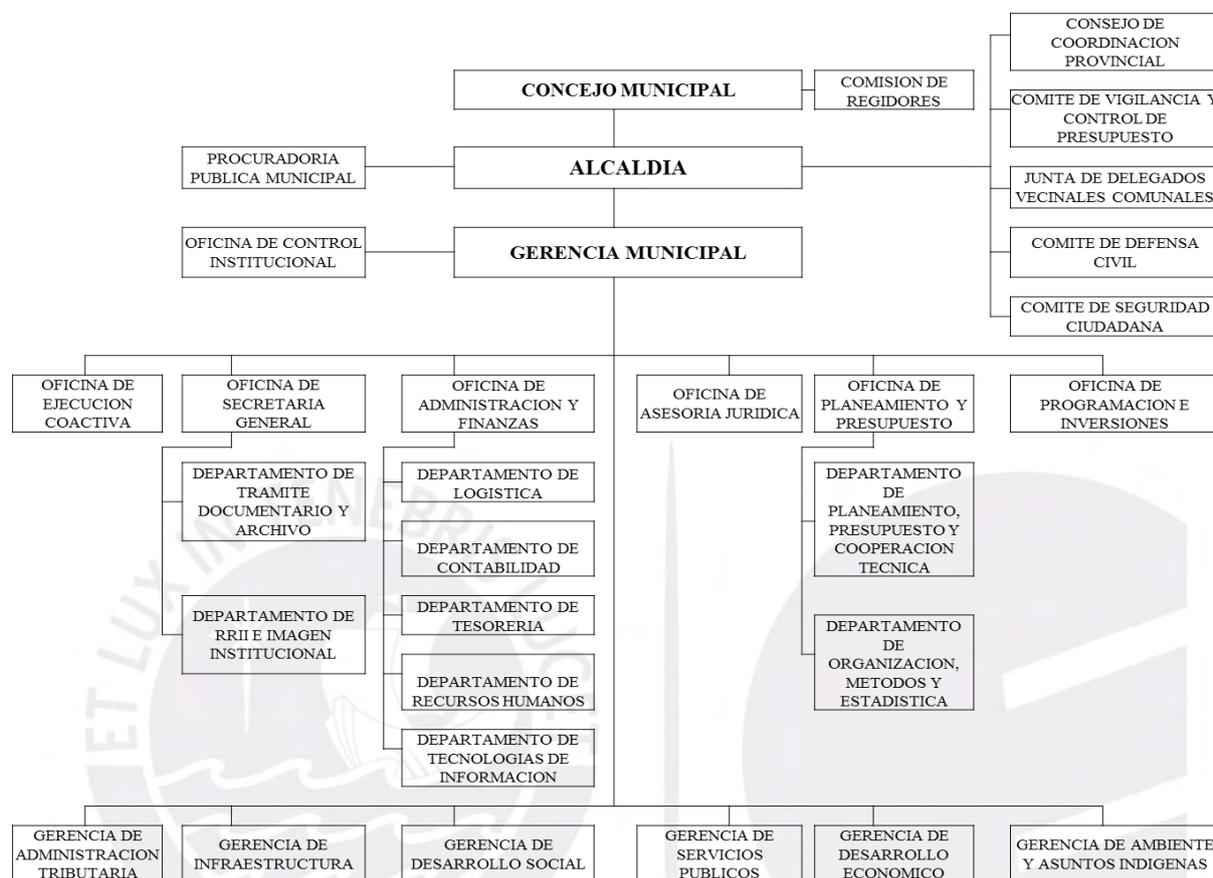


Figura 19. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Oxapampa. Tomado de Municipalidad de Oxapampa. Recuperado de http://www.munioxapampa.gob.pe/gal_tematico/ARCHIVO_TEMATICO_93679_ENTIDAD_1911.png

La tendencia de buen gobierno y gestión organizacional competente requiere de líderes capaces de tomar decisiones rápidas y acertadas con el objetivo de obtener ventaja competitiva en cualquier tipo de negociación en la gestión pública. Los líderes transformacionales son abiertos a nuevas experiencias, ya que no están conformes con el *statu quo* y lo desafían originando cambios. A lo largo de su existencia política el distrito de Oxapampa tuvo diferentes alcaldes conforme lo muestra la Tabla 7.

Tabla 7

Alcaldes de la municipalidad provincial de Oxapampa

Alcaldes	Profesión	Maestría	Periodo
Paucar Rodríguez, Alejandro	Ninguno	No	1990-1992
Chalco Denegri, Roger Edmundo	Químico Farmacéutico	No	1993-1995
Castillo Fernández, Julio C.	No Concluido. Ciencias económicas	No	1995-1998
Chalco Denegri, Roger Edmundo	Químico Farmacéutico	No	1998-2002
Prieto Noriega, Jeanette Rosa	Bach. Ciencias de la Comunicación	No	2003-2006
Chalco Denegri, Roger Edmundo	Químico Farmacéutico	No	2007-2010
Flores Sarmiento, Ángel Alberto	Ninguno	No	2011-2014
Ubaldo Polinar, Pedro	Lic. en Educación	Si	2015-2018

Nota. Alcaldes de la Municipalidad Provincial de Oxapampa. Recuperado de <http://www.infogob.com.pe/Politico/ficha.aspx>

Según el Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de Oxapampa, Ley de Bases de Descentralización, artículo 17º, se formula que todas las partes de una sociedad son necesarias para la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo y presupuestos, así como en la gestión pública. Bajo este Plan de Desarrollo se determina que en la sociedad se requiere de personas líderes con educación y visión con proyección a largo plazo.

En el aspecto administrativo se ha identificado las Fortalezas (A) como (1) gobierno local interesado en la conservación del medioambiente y (2) proyección y concientización de la población en las elecciones del nuevo grupo de gobernantes. Asimismo, las Debilidades (A) son (1) instituciones no están articuladas a una gestión común y (2) ocupación desordenada del distrito por la migración.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Conforme lo menciona D'Alessio, Marketing es "...la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización..." (2013, p. 176). La propuesta a través de este eje es que el distrito de Oxapampa desarrolle su economía con base en su capacidad productiva, agrícola, ganadera, forestal, acuícola, apícola de buena calidad para el mercado nacional e internacional y el desarrollo del turismo responsable como una fuente generadora de ingresos y empleo; mejorando los servicios públicos, promoviendo la infraestructura económica, la vialidad y las redes empresariales que permitan explotar sinergias entre los diversos actores económicos articulando las pequeñas unidades económicas en consorcios o clúster a fin de mejorar sus condiciones de competitividad a través de un mayor poder de negociación y un acceso más fácil y económico a diversos servicios como el crédito, asistencia técnica e información.

Oxapampa cuenta con la infraestructura apropiada para desarrollar algunas modalidades de turismo novedosos como son el agroecológico y vivencial, los mismos que representan una fortaleza para generar valor al distrito como atractivo turístico, generando más oportunidades de empleo para los habitantes. Estas modalidades de turismo vienen siendo aplicadas de manera exitosa en países como Puerto Rico, Madagascar y Ecuador con las Islas Galápagos.

Otra actividad que también puede generar ingresos al distrito resulta la explotación petrolera, la que si bien cuenta con 33 concesiones mineras en Chontabamba, Oxapampa y Pozuzo, hasta el momento solo se encuentran en fase de exploración y aún no representa una actividad económica que genere empleabilidad. Una de las razones por la que esta actividad no ha dado inicio es por la falta de garantías de las empresas privadas que han ganado estas concesiones para que estas actividades sean realizadas bajo una modalidad poco invasiva,

transparente, con altos estándares de protección al medio ambiente y la conservación de la biodiversidad y los pueblos indígenas. De acuerdo con el Plan Vial Participativo 2010-2019, se divide la zona dinámica de Pasco en cinco zonas de influencia económica activa de la región. La zona 2 es la provincia de Oxapampa, como se señala:

Zona 1. Abarca la provincia de Pasco, particularmente Cerro de Pasco, que ha logrado un rol dinamizador que la ha llevado a alcanzar una dinámica de crecimiento debido a su base productiva minera, mercantil y manufacturera y de servicios financieros. Este importante avance ha sido posible gracias a la mejora en inversiones de la red vial que atraviesa el ámbito de influencia y que trasciende el espacio departamental alcanzando una conexión entre la costa, sierra y selva. La población urbana de Cerro de Pasco es creciente, ello se puede apreciar, según información del INEI en los últimos años, donde la tasa de crecimiento se ha incrementado en 1.1%, y como resultado encontramos a los distritos de mayor dinamismo como Chaupimarca y Yanacancha. En el 2007, esta provincia tuvo una población de 61,065 habitantes y para el año 2015 se proyectó una población de 91,497 habitantes.

Zona 2. Lo constituye la provincia de Oxapampa, que muestra al distrito de Oxapampa como la zona más dinámica. Esta calificación se debe al buen funcionamiento del mercado regional, motivado por su base productiva agropecuaria, mercantil, de pesca, la administración financiera y el potencial turístico a través del corredor transversal del departamento. La población se ha incrementado en 35.87% desde 1993 hasta el 2009, según información del INEI. Las propuestas para fortalecer los mercados comerciales incluyen establecer un centro de administración comercial, así como un lugar en donde deben efectuarse las transacciones comerciales. El comercio en este distrito está representado principalmente por la producción de frutales y la ganadera, las que tienen a Lima Metropolitana como el mercado más importante. Es por este motivo que el mejoramiento y rehabilitación de la carretera de Cerro de Pasco – Huachón – Mallampampa – Huancabamba

– Oxapampa, incluyendo la construcción del túnel Jancapunta con una longitud de 845 m, facilitará el acceso y transporte de los productos que se ofertan en esta zona.

Zona 3. La zona de Villa Rica está considerada como otra de las zonas dinámicas, debido al funcionamiento de un mercado regional, que tiene como base a su producción agropecuaria, mercantil, labor administrativa-financiera y el turismo. Esta zona es muy conocida por la producción de café, frutal y ganadera, las cuales también tienen a Lima Metropolitana como un mercado importante, y quienes al igual que el distrito de Oxapampa demandan el mejoramiento del tramo Carhuamayo – Paucartambo – El Milagro Oxapampa – Villa Rica.

Zona 4. Paucartambo también está considerada como zona dinámica debido a su producción agropecuaria, pero necesita ser impulsada para mejorar aún más el alcance a los mercados de destino. Actualmente la zona de Paucartambo está integrada a la zona de Llaupí – Oxapampa.

Zona 5. Huayllay se considera zona dinámica (Figura 20) por los servicios de acopio y distribución comercial a través de un corredor transversal del departamento con el mejoramiento y rehabilitación del tramo de la ruta Cerro de Pasco – Huayllay – Canta – Lima. Se busca que esta zona se convierta en un centro de administración comercial, donde deben efectuarse las transacciones comerciales departamentales entre Pasco y Lima.

Actualmente la zona de Huayllay está integrada a la zona de Canta y Lima. En este aspecto se ha identificado como Fortaleza (1) el apoyo de instituciones de cooperación a los gobiernos locales y como Debilidad (1) los conflictos de límites entre comunidades y predios.

4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O)

Los recursos hídricos de la región comprenden 527 ríos, 646 lagunas y fuentes de aguas termo medicinal, entre otros recursos de gran importancia para la economía regional. Su aprovechamiento se orienta principalmente a la generación de energía eléctrica a través de

la Central Hidroeléctrica Yaupi, la Central Hidroeléctrica Yuncán y las mini centrales hidroeléctricas de Jupayracra, Pozuzo, entre otras. Asimismo, se utiliza este recurso para la agricultura a través de la generación de nuevas irrigaciones, así como para la industria y el sector minero.

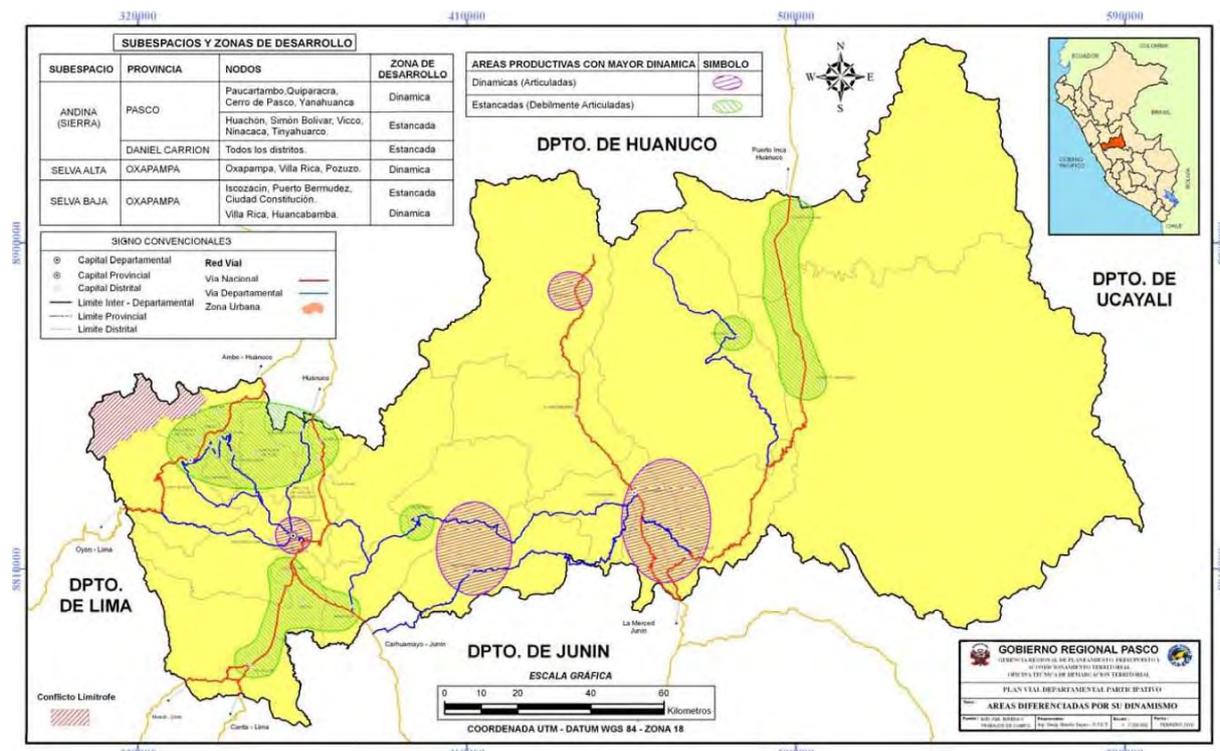


Figura 20. Zonas de dinamismo. Tomado de CONCYTEC. Recuperado de http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/pasco/pvialdepartamental_participativo_pasco_2010_2019.pdf

Con base en el recurso hídrico, el sector pesquería para consumo humano viene creciendo a través de la creación de nuevas empresas o granjas de piscicultura. De esta manera, el año 2007 la producción de trucha por parte de la empresa California, ubicada en Oxapampa, fue de 188,177 kg. El análisis de este aspecto permite identificar como Fortalezas: (1) clúster en la actividad industrial del café y frutales y (2) la variedad de atractivos turísticos como parques naturales, reserva biosfera, etc. Por el lado de las Debilidades se ha identificado (1) la inadecuada infraestructura básica a nivel de carreteras, comunicaciones y salud.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Es necesario que la generación y obtención de recursos garantice la realización de las actividades y planes de la municipalidad, para lo cual es necesario que el presupuesto asignado sea utilizado de manera óptima y los recursos financieros distribuidos de acuerdo con las necesidades de cada sector. Según la información del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en el 2012 Pasco alcanzó solo un 73% de ejecución del presupuesto. Lo mismo se aplica para la provincia de Oxapampa, que en el primer trimestre del 2013 solo alcanzó a utilizar el 5.5% de los más de 22 millones que tiene la municipalidad para gastar. Esta afirmación es reforzada con la versión difundida por el MEF, que indica: “Al cierre del 2012 tiene saldos de 208 millones de soles en los tres gobiernos provinciales de Pasco, Daniel Alcides Carrión y Oxapampa”. Esta falta de ejecución del presupuesto asignado por el MEF influye en la inversión para la mejora de algunos sectores.

La actividad productiva y el aprovechamiento de los recursos naturales hacen de la provincia de Oxapampa una economía diversificada. Según la clasificación de tierras, el 9.35% (171,490 ha) del territorio está destinado para uso agropecuario, el 37.39% (686,000 ha) para uso forestal y el 53.26% (977,000 ha) para protección. Ello conlleva a que muchos pobladores, con el fin de practicar la agricultura y ganadería, utilicen las tierras destinadas a uso forestal y de protección.

La práctica de la agricultura como en otros departamentos de Perú, tiene limitaciones tecnológicas lo cual se refleja aún en la poca cantidad de productos comercializados a nivel internacional. En los últimos cuatro años en los distritos de Huancabamba, Oxapampa, Chontabamba se viene promoviendo el cultivo de la granadilla a gran escala, existiendo 1,258 hectáreas aproximadamente de este cultivo, impulsado también por la intervención de instituciones públicas y privadas a través de proyectos que buscan mejorar el nivel tecnológico y generar la sostenibilidad a través de la cadena de valor. A nivel de la provincia

se viene dando valor agregado al café, rocoto, yacón, frutos nativos y otros productos en escala menor.

En la década de 1940, la actividad forestal representaba la principal actividad económica de la provincia, lo cual trajo una explotación depredadora con el fin de extraer las mayores cantidades de madera especialmente en los distritos de Oxapampa, Chontabamba, Huancabamba y Villa Rica. La estadística forestal señala que, a partir del año 1998, la producción de madera en la provincia se redujo a la mitad; de representar a nivel nacional el 12% en madera rolliza y el 14% en madera aserrada, pasaron a niveles del 1% y 2%, respectivamente. En los últimos años diversas instituciones instaladas en la provincia han promovido la inversión privada en reforestación; actualmente se han otorgado 11,817.52 hectáreas en 35 concesiones para forestación y/o reforestación en los distritos de Oxapampa, Chontabamba, Huancabamba y Villa Rica. Bajo este aspecto se identificó como Fortaleza (1) actividades productivas y economía diversificadas en agricultura y ganadería y, como Debilidad (1) el escaso presupuesto para inversiones del distrito.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

La siguiente función de una organización se relaciona con las personas, sus costumbres y el clima organizacional. Según lo describe D'Alessio "El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, que moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos" (2013, p. 178). El distrito de Oxapampa representa el 17% del total de la provincia del mismo nombre, con 14,190 personas tal como lo muestra la Tabla 8 representando la ciudad más poblada después de Puerto Bermúdez y Villa Rica. Asimismo, según el Censo Nacional del 2007, el distrito de Oxapampa cuenta con un 65% de población que habita en zonas urbanas, y la relación de hombre a mujer es de dos a uno.

Tabla 8

Crecimiento poblacional a nivel distrital 1981-2007

Distritos	1981	1983	2007
Oxapampa	13,051	12,826	14,190
Chontabamba	6,569	2,460	3,189
Huancabamba	7,139	5,746	6,333
Palcazú	0	5,687	8,810
Pozuzo	6,500	5,053	7,760
Puerto Bermúdez	10,950	13,787	23,028
Villa Rica	12,690	14,739	18,619
Provincia	56,899	60,298	81,929

Nota. Tomado de INEI, Censo Nacional 2007, XI de Población y VI de Vivienda.
<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Sobre los grupos según edades como lo muestra la Figura 21, más del 60% de la población fluctúa entre 1 a 29 años. En la Tabla 9, se puede observar que la población es muy joven, lo cual debe considerarse como futuras necesidades de inversión en educación, salud y nutrición. Por ende, la estrategia de crecimiento será enfocada en desarrollar también actividades productivas para ocupar la mano de obra potencial. La Fortaleza identificada es (1) la existencia de diferentes grupos culturales en el territorio y como Debilidad (1) la exclusión social de comunidades Ashánincas y Yaneshas.



Figura 21. Provincia de Oxapampa, población por grandes grupos de edad.
 Tomado de INEI (2007). Censo Nacional, XI de Población y VI de Vivienda.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de marketing, y (d) la asignación de recursos financieros, entre otros (D'Alessio, 2013, p. 184).

El uso de sistemas de información es precario en todos los sectores económicos del distrito, los que tienen un control semi manual, porque debido a la incursión de empresas de telecomunicación se han visto en la necesidad de adaptarse a estas tecnologías, pero no se han consolidado algunos sistemas de información que optimicen los procesos. Si bien la administración del distrito cuenta con un responsable de sistemas de información, este perfil está orientado al cuidado y confidencialidad de la información con que cuenta la municipalidad de Oxapampa. Es un reto para esta municipalidad automatizar la información con que cuenta, para ayudar en un esquema de toma de decisiones dinámico.

Actualmente, todo personal con rango medio y administrativo cuenta con accesos a Internet, intranet, telefonía móvil; sin embargo, es necesario anclar el uso de estos medios de comunicación a un óptimo proceso de transferencia de información, porque aún se mantiene el uso de documentación física que necesita ser validada como tal, generando demoras en las aprobaciones y puestas en ejecución de las solicitudes. La gran desventaja de los medios de documentación y almacenaje físicos es su conservación, mantenimiento costoso y difícil ubicación.

La comunicación de la municipalidad con los pobladores está establecida según las necesidades de la población, tal es así como la municipalidad actualmente cuenta con una casilla virtual para las personas que deseen contactarlos. En este aspecto se ha identificado como Fortaleza (1) la inversión regional en tecnologías de educación a distancia y como Debilidad (1) el uso de tecnologías de información y conectividad a Internet limitada.

Tabla 9

Población total por grandes grupos de edad, según provincia, distrito y área urbana o rural

DEPARTAMENTO, PROVINCIA, ÁREA URBANA Y RURAL	TOTAL	GRANDES GRUPOS DE EDAD					
		DE 1 AÑO	1 A 25 AÑOS	15 A 29 AÑOS	30 A 44 AÑOS	45 A 64 AÑOS	65 A MÁS AÑOS
Provincia de Oxapampa	81,929	1,859	28,620	22,191	15,677	10,137	3,445
Urbana	30,805	553	9,261	8,678	6,786	4,248	1,279
Rural	51,124	1,306	19,359	13,513	8,891	5,889	2,166
Distrito de Oxapampa	14,190	253	4,123	3,740	2,991	2,170	913
Urbana	9,250	152	2,623	2,487	2,060	1,443	485
Rural	4,940	101	1,500	1,253	931	727	428
Distrito de Chontabamba	3,189	54	954	882	604	482	213
Urbana	1,310	19	405	358	268	190	70
Rural	1,879	35	549	524	336	292	143
Distrito de Villa Rica	6,333	111	1,949	1,876	1,245	800	352
Urbana	680	13	186	213	148	94	26
Rural	5,653	98	1,763	1,663	1,097	706	326
Distrito de Palcazú	8,810	204	3,186	2,312	1,725	1,101	282
Urbana	1,757	34	364	539	548	244	28
Rural	7,053	170	2,822	1,773	1,177	857	254
Distrito de Pozuzo	7,760	208	2,913	2,073	1,395	840	331
Urbana	1,038	12	269	314	261	140	42
Rural	6,722	196	2,644	1,759	1,134	700	289
Distrito de Puerto Bermúdez	23,028	666	9,538	5,962	4,018	2,342	502
Urbana	5,419	130	1,903	1,450	1,164	638	134
Rural	17,609	536	7,635	4,512	2,854	1,704	368
Distrito de Constitución	18,619	363	5,957	5,346	3,699	2,402	852
Urbana	11,351	193	3,511	3,317	2,337	1,499	494
Rural	7,268	170	2,446	2,029	1,362	903	358

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

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología representa una oportunidad para crecer y ser atractivos a los inversionistas, lo cual debe reforzarse con un adecuado aprovechamiento de las ventajas competitivas del sector. La tecnología en Oxapampa está principalmente dirigida al cuidado y

preservación de los diversos recursos naturales, que generan un atractivo importante, no solo a nivel turístico, sino también en las actividades económicas como la agricultura, ganadería, acuicultura y otros. Es necesario que estos sean enfocados a frenar las actividades de contaminación del agua, suelo y aire, la gestión de residuos, reducir el uso de agroquímicos, y otros.

El Plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa 2009-2021 hace referencia a elevar la capacidad profesional de los docentes, desarrollando proyectos de innovación pedagógica, gestión educativa e investigación, orientados al fortalecimiento de las capacidades del docente, para poder elevar la calidad educativa. Este mismo plan hace referencia a la mejora de la calidad educativa a través de una adecuada infraestructura y equipamiento para los alumnos de educación superior. Bajo este análisis la Fortaleza identificada es (1) condiciones favorables para explotación de energías renovables y, como Debilidad se identificó (1) la inexistencia de inversión en nuevas tecnologías de cultivos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A través de la matriz MEFI mostrada en la Tabla 10, se enumeran las ocho fortalezas y ocho debilidades de mayor relevancia que permitirán la adecuada toma de decisiones. Luego de valorar cada factor la media ponderada de 2.41 es inferior al promedio y refleja que el distrito de Oxapampa no está aprovechando sus fortalezas ni contrarrestando sus debilidades.

4.3 Conclusiones

Del análisis AMOFHIT se destacan como fortalezas que el gobierno local promueve la conservación del medio ambiente y existe el apoyo de instituciones nacionales e internacionales de cooperación a los gobiernos locales. Las estrategias para potenciar estas fortalezas se deben orientar hacia la conservación de los recursos naturales con las ventajas que han sido declarados como reservas biosferas.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas (F)			
1 Gobierno local interesado en la conservación del medioambiente	0.07	3	0.21
2 Apoyo de instituciones de cooperación a los gobiernos locales.	0.06	3	0.18
3 Clúster en la actividad industrial del café y frutales.	0.09	4	0.36
4 Variedad de atractivos turísticos: parques naturales, reserva biosfera, etc.	0.07	3	0.21
5 Actividades productivas y economía diversificadas en agricultura y ganadería	0.08	4	0.32
6 Existencia de diferentes grupos culturales en el territorio	0.04	3	0.12
7 Inversión regional en tecnologías de educación a distancia	0.06	3	0.18
8 Condiciones favorables para explotación de energías renovables	0.06	3	0.18
	Subtotal	0.53	1.76
Debilidades (D)			
1 Instituciones no están articuladas a una gestión común	0.09	1	0.09
2 Ocupación desordenada del distrito por la migración	0.08	2	0.16
3 Conflictos de límites entre comunidades y predios	0.04	2	0.08
4 Inadecuada infraestructura básica, comunicaciones, salud.	0.06	1	0.06
5 Escaso presupuesto para inversiones del distrito	0.05	1	0.05
6 Exclusión social de comunidades Ashaninkas y Yaneshas.	0.04	1	0.04
7 Uso de tecnologías y conectividad a internet limitada	0.06	2	0.12
8 Inexistencia de inversión en nuevas tecnologías de cultivos	0.05	1	0.05
	Subtotal	0.47	0.65
	Total	1.00	2.41

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 189, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

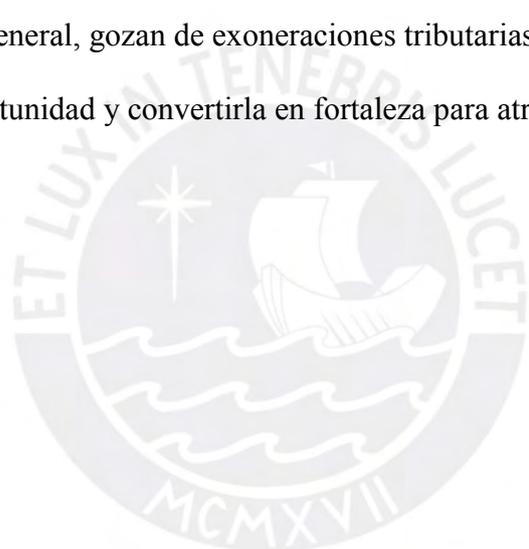
En el aspecto de operaciones las ventajas del distrito son naturales al ser un clúster en actividades de cultivo de café, frutales y en los últimos años la evolución de la industria apícola y la acuicultura. Del mismo modo, la variedad de atractivos turísticos y el creciente turismo interno son fortalezas del distrito que deben ser potenciadas mediante la instalación de nuevas cadenas hoteleras. Asimismo, la mayor capacidad adquisitiva de la población permitirá la instalación de nuevos restaurantes motivados por el mayor consumo de lo que produce cada región.

Ante la ocupación desordenada del distrito y los conflictos de límites entre comunidades, las estrategias para minimizar los efectos de estas debilidades se deben orientar a la emisión de títulos de propiedad y a negociaciones entre comunidades bajo el auspicio de las autoridades distritales. Dentro de este marco, la construcción de nuevas vías de acceso, puestos de salud y centros tecnológicos reducirán las brechas económicas entre las distintas comunidades.

La creciente tecnología de telecomunicaciones y sistemas de información representan oportunidades para el distrito, que debe plasmar proyectos para atraer mayor inversión privada. Uno de los puntos de la estrategia de crecimiento económico será aprovechar la oportunidad de las exoneraciones tributarias a la inversión productiva dispuestas por el gobierno central. El uso de tecnologías de comunicación será parte del plan de integración de las comunidades Ashaninkas y Yaneshas, excluidas por largos años de las políticas de desarrollo del distrito. La educación a distancia como estrategia de integración de las comunidades alejadas requiere de inversión en servicios de Internet de banda ancha. Para que esta actividad tenga efecto debe ir en paralelo con el desarrollo de la política de electrificación rural. En este sentido, una de las fortalezas del distrito es aprovechar el uso de energías renovables para la creación de micro centrales eléctricas basadas en energía eólica o del agua.

La inversión en nuevas tecnologías de cultivo requiere de atención urgente y debe ser promovida por la autoridad distrital en coordinación con los organismos regionales del ministerio de agricultura. Para el uso de las tierras de cultivo se requiere la capacitación de los agricultores para que obtengan mayor provecho del uso intensivo de sus tierras, como en el cultivo de pastos para la ganadería, los árboles frutales y el café. Uno de los casos que debe reforzarse es, por ejemplo, la siembra del café orgánico que se cultiva bajo la sombra de los árboles, y de esta manera se estará evitando la tala de grandes extensiones de bosques. La creciente actividad apícola es otra actividad que requiere la capacitación de los agricultores.

La inversión en infraestructura para potenciar los atractivos para el turismo ecológico, la inversión en nuevas tecnologías para la agricultura y la ganadería, e inversión productiva en general, gozan de exoneraciones tributarias. El distrito de Oxapampa debe aprovechar esta oportunidad y convertirla en fortaleza para atraer nuevas inversiones.



Capítulo V: Intereses del Distrito de Oxapampa y Objetivos de Largo

Los objetivos de largo plazo (OLP) se formularán después de considerar los intereses y los principios cardinales del distrito de Oxapampa. Conforme lo describe D'Alessio (2013, p. 226), “los OLP representan los resultados que la organización espera alcanzar una vez implementado las estrategias elegidas. Los OLP deben considerar un horizonte de tiempo, ser cuantificables y asociados con el sector de la organización”.

5.1 Intereses del distrito de Oxapampa

Los intereses del distrito de Oxapampa estarán alineados a los objetivos nacionales conforme con lo definido en la Matriz de Intereses Nacionales. Dentro de esta matriz, la región Pasco ha definido una visión de desarrollo que sirve de base para el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Oxapampa 2009-2021, donde se han trazado seis ejes que son: (1) Ambiental, orientado a la conservación de la biosfera; (2) Económico, que se sustenta en promover el turismo y el desarrollo agropecuario ecológico; (3) Ordenamiento territorial para el uso adecuado de los suelos; (4) Educación y cultura, que fomente la investigación y la educación pluricultural; (5) Salud y nutrición, que debe fortalecer la infraestructura en salud y desarrollar estilos de vida saludable; y (6) Gobernabilidad, para fortalecer la institución municipal mediante el compromiso de las instituciones públicas y privadas que involucran la continua vigilancia sobre el accionar de sus autoridades.

Respecto del medio ambiente, territorio y gestión de riesgos, la estrategia se orienta a la gestión ambiental fortaleciendo la gestión de las cuencas y microcuencas y la producción, manejo y control ecológico. El eje de economía en el reforzamiento de los sectores agrícola, pecuario y forestal. Asimismo, incentiva el turismo y desarrollo de la artesanía, la agroindustria y desarrolla el comercio mediante las micro y pequeñas empresas (MYPES) y las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES). En Educación y cultura, promueve la educación pluricultural con énfasis en el desarrollo del deporte y recreación para todas las

edades. Para el sector salud se incentivará el acceso al servicio de atención médica sin discriminación promoviendo la inclusión social. Es relevante incrementar los medios para reducir la pobreza, incentivar el cuidado de la salud, brindar la seguridad alimentaria y servicios de saneamiento básicos.

5.2 Potencial del distrito de Oxapampa

Para determinar el potencial del distrito, se buscarán las competencias distintivas que hacen diferente a Oxapampa de otros distritos, para ello se debe analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

5.2.1 Demográfico

Según el último censo INEI (2007), la población del distrito de Oxapampa es de 14,190 personas cuyo crecimiento fue de 36% en relación con el censo de población y vivienda del año 2003. El distrito cuenta con 49 centros poblados, con 3,761 viviendas aproximadamente. La evolución de la población del distrito, según los resultados de los últimos tres censos, se distribuye de la siguiente manera: el incremento de la población censada en el periodo de 1993-2005 fue de 1,238 personas y del 2005-2007 fue de 129 personas. Con el análisis intercensal respectivo tenemos de 1993 al 2005 (0.77%) un porcentaje mayor al periodo 2005-2007 (0.44%) evidenciando una disminución del crecimiento poblacional.

La población urbana del distrito de Oxapampa era de 9250 habitantes (65.19%) al 2007, mientras que la zona rural tenía 4,940 (34.81%). La distribución de la población por sexo se percibe un ligero predominio del género masculino (50.95%) sobre el género femenino (49.04%). Los hombres alcanzan un total de 7,231 y las mujeres 6,959. La evolución poblacional no ha tenido un crecimiento sostenido, ello en función de los últimos censos realizados entre 1940 y 2007, lo cual estaría relacionado con la migración rural-

urbana, así como la migración de muchas personas desde la sierra a la costa, que desde hace varios años se viene presentando en el país. La densidad poblacional del distrito de Oxapampa es una de las más altas de la provincia del mismo nombre, con 14.65 hab./km², solo después de Villa Rica que alcanza los 22.06 hab./km².

La tasa de fecundidad, según la Encuesta Demográfica y de Salud, ha ido decreciendo, pasando de 3.4 hijos por mujer en 1996, luego 3.2 en el año 2000 y finalmente 2.8 hijos por mujer en el 2010. Agregado a esto se debe tener en cuenta que la edad de la mujer que dan a luz su primer hijo está entre 15 a 19 años, lo que representa el porcentaje más alto con 13.31% en las zonas urbanas y 7.04% en las zonas rurales. Estas cantidades se han reducido en el tiempo, impulsadas por las diversas campañas de uso de algún método de planificación familiar, los mismos que viene difundiendo el Ministerio de Salud (MINSA).

5.2.2 Geográfico

Oxapampa se encuentra ubicada en la ceja de selva por la ruta central del país a ocho horas de la ciudad de Lima. Pertenece al departamento de Pasco y su extensión territorial es 982.04 Km², ubicada al margen derecho del río Chorobamba entre las coordenadas geográficas 10°35'25" de latitud sur y 75°23'55" de longitud oeste del meridiano de Greenwich, a una altitud de 1,814 msnm y a 396 km al este de Lima, capital del Perú. En la Figura 23, se muestra que el distrito de Oxapampa limita al noroeste con el distrito de Huancabamba, por el noreste con Palcazú y Villa Rica, por el sur limita con la provincia de Chanchamayo y por el oeste con el distrito de Chontabamba.

Para acceder a Oxapampa se hace por la carretera central cruzando la cordillera occidental en Ticlio hasta llegar a la ciudad de La Oroya. Luego se continúa hacia la ciudad de Tarma y arriba al valle de Chanchamayo, y luego se sube a la ceja de selva (a 1,800 msnm), donde se encuentra el valle de Oxapampa.

El distrito de Oxapampa forma parte de las áreas protegidas que corresponden a la provincia del mismo nombre. Una de estas es el Parque Nacional Yanachaga – Chemillén protegido por el Estado, con la mayor categoría de protección del Perú , categoría II de la Unión Internacional para la conservación de la Naturaleza. El parque posee una superficie territorial de 110,658 hectáreas protegidas. Del mismo modo, tiene un área municipal protegida denominada el “bosque de Sho’llet”, entre los distritos de Oxapampa y Villa Rica con una extensión de 1,463 hectáreas y ubicado en la naciente de las quebradas de Canal de Piedra y Santa Cruz, en los distritos de Villa Rica y Oxapampa.

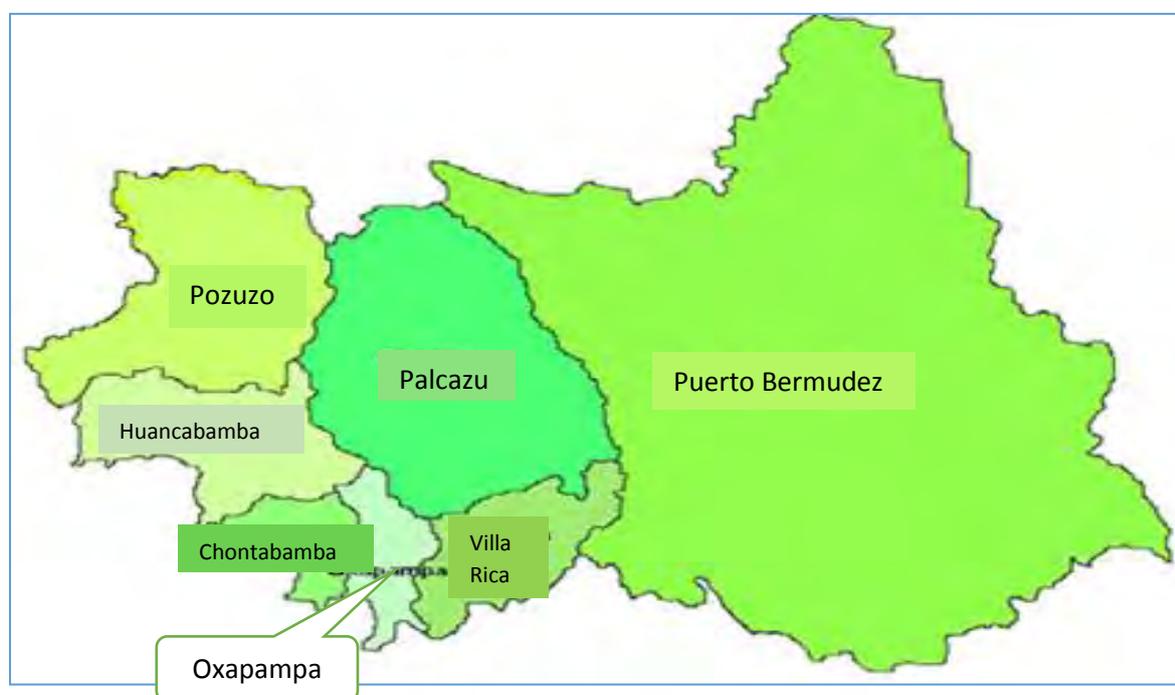


Figura 22. Ubicación del Distrito de Oxapampa.

Tomado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Huancabamba_\(Oxapampa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Huancabamba_(Oxapampa))

5.2.3 Económico

El potencial económico del distrito de Oxapampa está compuesto por los ingresos del canon minero, el fondo de compensación municipal (FONCOMUN), impuestos y recaudaciones generales. El presupuesto de ingresos del año 2013 se muestra en la Tabla 11. Los ingresos para la sostenibilidad de la municipalidad y para la ejecución de los proyectos

también dependen en gran medida de las recaudaciones propias que realiza el municipio durante el año y que se suman a los fondos del gobierno central. En este sentido, en la Tabla 12 se exponen las recaudaciones municipales del año 2104. Los recursos recaudados por la municipalidad distrital de Oxapampa para el año 2014 ascienden a 1'574,643.17 soles.

Tabla 11

Presupuesto de ingresos de la Municipalidad de Oxapampa 2013

Rubro	Importe	Porcentaje
Recursos ordinarios	317,679.00	2%
FONCOMUN	7'098,302.00	45%
Impuestos municipales	598,000.00	4%
Recursos directamente recaudados	1'517,925.00	9%
Canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	6'354,060.00	40%
Total	15'885,966.00	100%

Nota. Tomado de la memoria de la gestión municipal de Oxapampa 2013.

5.2.4 Organizacional – administrativo

La organización del distrito de Oxapampa está distribuida de manera funcional, de acuerdo con cada área de desarrollo, y como soporte lo acompañan departamentos principalmente orientados a la gestión financiera, organizacional, documentaria, seguridad y marketing, tal como se muestra en la Figura 23. Esta organización se viene manteniendo desde el 2009, fecha en la que realizó la última modificación. La autoridad principal del distrito la ejerce el alcalde distrital, que a su vez es el alcalde provincial de acuerdo con la división política de la provincia de Oxapampa. Las autoridades municipales como son el alcalde y los regidores son elegidas por votación de los ciudadanos conforme con las leyes que rigen el Estado peruano.

Tabla 12

Recaudación de ingresos mensuales del año 2014

Partidas	DESCRIPCIÓN	Enero 2014	Febrero 2014	Marzo 2014	Abril 2014	Mayo 2014	Junio 2014	Julio 2014	Agosto 2014	Setiembre 2014	Octubre 2014	Noviembre 2014	Diciembre 2014	TOTAL 2014
IMPUESTOS MUNICIPALES												499,418.0		
1.1.	IMPUESTOS Y CONT. OBLIGATORIAS	40,149.2	30,897.0	78,072.5	42,747.1	42,751.7	21,015.2	51,514.7	49,900.9	20,692.7	25,175.4	59,473.0	37,028.6	499,418.0
1.1.2.1.1.1.	Impuesto al Patrimonio Predial	15,148.5	20,934.4	59,251.8	21,453.9	22,623.3	9,775.2	21,880.0	38,011.4	9,660.2	13,176.3	51,960.6	30,958.2	314,833.9
1.1.2.1.2.1.	Impuesto de Alcabala	15,527.2		7,470.0	10,924.8	2,379.7	960.0	21,099.6	125.0	3,159.5	86.1	1,860.0	1,685.2	65,277.2
1.1.2.2.1.1.	Impuesto al Patrimonio Vehicular	2,401.6	4,448.3	2,950.1	3,157.2	10,097.2	4,687.2	1,894.7	1,474.9	1,564.7	2,447.6	646.7	409.2	36,179.5
1.1.3.3.3.3.	Impuesto a los Juegos									300.0	150.0		571.6	1,021.6
1.1.3.3.3.4.	Impcto. Espect. Públicos No Deportivo.						170.0	1,045.0	1,107.0			220.0		2,542.0
1.1.5.2.1.1.	Fraccionamiento Tributario Regular	2,967.1	2,388.0	2,895.4	4,239.4	2,936.7	2,450.0	2,542.9	2,406.1	2,075.6	6,153.4	3,405.0	1,761.3	36,221.0
1.1.5.2.4.1.	Otros Fraccionamientos	1,846.5	1,501.9	1,358.8	1,560.0	948.0	948.0	948.0	1,249.4	1,908.8	948.0	1,053.9	948.0	15,219.1
1.1.5.3.2.1.	Intereses por Sanciones Tributarias	2,258.2	1,624.4	4,146.4	1,411.8	3,766.8	2,024.7	2,104.6	5,527.2	2,024.0	2,213.9	326.9	695.1	28,123.9
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS														1'075,225.1
1.3.	VENTA DE BIENES Y SERV.	108,440.5	108,394.5	98,788.0	104,487.2	68,514.7	74,157.2	79,082.7	75,821.3	70,603.9	72,694.2	89,275.5	94,264.1	1'044,523.6
1.3.1.4.1.9.	Materiales Agregados de Construcción					1,680.0			500.0				334.0	2,514.0
1.3.1.9.1.2.	Venta de Bases para Lic. Pública						500.0	100.0		20.0				620.0
1.3.1.9.1.99	Otros Bienes	2,221.3	2,231.2	1,711.5	2,099.3	1,941.9	1,729.6	615.2	2,330.0	3,959.3	2,241.8	2,457.8	2,072.0	25,610.7
1.3.2.1.1.1.	Registro civil	306.0	62.0	93.0	300.0	524.0	489.0	361.0	243.0	97.0	368.7	589.0	251.0	3,683.7
1.3.2.1.1.2.	Tasas Registrales	3,567.3	3,237.6	4,230.4	2,674.4	1,949.5	2,449.0	2,701.8	2,919.4	3,321.6	2,634.8	3,244.4	2,789.2	35,719.3
1.3.2.3.1.1.	Carnets			7.0										7.0
1.3.2.3.1.5.	Derechos de Inscripción	45.6	106.4	684.0	228.0	228.0	152.0	197.6	167.2	197.6	228.0	364.8	364.8	2,964.0
1.3.2.4.1.6.	Carnets y/o Tarjeta de Atención	305.8	593.6	1,153.3	481.6	448.0	168.0	705.6	268.8	369.6	604.8	212.8	44.8	5,356.7
1.3.2.5.1.1.	Expedición de Títulos de Propiedad										750.0	750.0		1,500.0
1.3.2.5.1.99.	Otros Derechos Adm. de Vivienda	128.0	254.0	548.0	272.0	344.0	361.0	446.0	199.0	430.0	816.0	318.0	332.0	4,448.0
1.3.2.5.2.1.	Licencia de Construcción		2,198.7	2,824.0	3,399.4	801.4	1,816.9	1,626.8	481.5	1,897.5	1,878.7	315.3	330.2	17,570.3
1.3.2.5.2.99.	Otros Derechos Adm. de Const.	96.0	160.0	346.0	128.0	64.0		77.1		200.0				1,071.1
1.3.2.8.1.3.	Derechos x Permiso de Operación	19,902.5	2,817.2	7,941.3	16,511.1	3,432.5	9,487.4	17,499.9	4,367.0	9,373.0	12,496.9	5,357.4	1,818.3	111,004.6
1.3.2.8.1.5.	Guardiania-Depósitos de Vehículo				20.0	125.0	40.0	145.0	230.0	160.0	695.0		455.0	1,870.0
1.3.2.8.1.6.	Estacionamiento de vehiculos	130.0	20.0	30.0	20.0		10.0							210.0
1.3.2.8.1.7.	Derechos de Examen	300.0	320.0	300.0	480.0	380.0	280.0	235.0	420.0	200.0	460.0	280.0	500.0	4,155.0
1.3.2.8.1.8.	Derechos de Común. y Telecomunicaciones							250.4						250.4
1.3.2.8.1.9.	Licencias	1,185.0	1,200.0	1,125.0	1,800.0	1,350.0	1,050.0	1,971.4	1,575.0	750.0	1,725.0	1,050.0	1,935.0	16,716.4
1.3.2.8.1.99.	Otros Derechos administ. Tansp.	7,726.2	6,002.7	6,413.6	3,855.4	2,726.2	5,158.9	677.9	535.6	1,640.2	435.1	1,288.6	4,690.4	41,150.9
1.3.2.9.1.4.	Licencia de Funcionamiento y Otros	1,180.1	2,052.0	1,178.0	2,354.8	1,748.0	3,039.9	3,135.0	1,938.0	1,094.8	1,406.0	1,881.0	986.8	21,994.4
1.3.2.9.1.5.	Puestos, Kioskos y Otros	6,434.5	2,829.0	3,558.0	4,016.5	3,090.0	3,602.0	3,327.0	3,373.0	4,051.0	2,722.0	3,552.9	9,084.0	49,639.9
1.3.2.9.1.6.	Anuncios y Propaganda				75.0	1,230.0	75.0	275.0	200.0	600.0	383.0	400.0	1,630.5	4,868.5
1.3.2.9.1.99.	Otros Derechos Adm. de Ind. y Com.												32.0	32.0
1.3.2.10.1.1.	Formularios	1,386.0	836.6	1,306.6	1,106.2	900.6	970.6	1,376.2	1,730.6	866.2	1,175.6	1,385.6	977.0	14,017.7
1.3.2.10.1.5.	Certificaciones Diversas	16.8		34.0	17.0	42.0			16.8		51.0	17.0	34.0	228.6
1.3.2.10.1.11.	Acceso a la Información Pública	215.9	66.5	18.9	1.2	64.1	67.0	44.0	51.1	32.4	35.5	49.8	36.4	682.8
1.3.2.10.1.99.	Otros Derechos Administrativos	4,131.9	2,490.9	5,887.6	2,361.3	4,148.6	2,912.9	4,839.9	4,160.2	4,100.3	2,425.8	5,953.6	6,932.3	50,345.2
1.3.3.2.1.2.	Servicios de Inspección	3,381.6	1,114.0	1,139.7	1,530.4	759.8	1,106.2	1,508.9	1,496.0	973.4	1,476.4	1,552.9	373.5	16,412.8
1.3.3.4.3.99.	Otros Servicios de Salud	800.0										4,000.0	800.0	5,600.0
1.3.3.5.1.1.	Edificios e Instalaciones	32,754.8	21,858.8	22,955.8	20,645.8	18,792.2	20,013.3	16,122.2	19,576.4	18,241.8	20,309.4	17,905.2	26,082.2	255,257.7
1.3.3.5.1.3.	Terrenos Rurales													0.0
1.3.3.5.1.99.	Otros Inmuebles	975.0	1,145.0	1,212.5	795.0	382.4	524.9	140.0	100.0	275.0	375.0	300.0	550.0	6,774.8
1.3.3.5.2.2.	Maquinarias y Equipos		150.0									419.1		569.1
1.3.3.5.2.3.	Mobiliario y Similares				1,408.1	469.4	547.6	1,017.0	938.8		156.5		234.7	4,772.0
1.3.3.5.3.99.	Otros Alquileres				280.0	120.0	140.0	280.0	260.0	280.0			180.0	1,540.0
1.3.3.9.1.99.	Otros Serv. por Adm. y Recaud.	7,827.2	1,075.6	1,652.3	866.9	37.6	58.0							11,517.6
1.3.3.9.2.1.	Baños Municipales	200.0					11.2			100.6				311.8
1.3.3.9.2.4.	Servicios Catastrales	937.0	32,474.3	771.2	18,265.1	2,646.8	1,188.7	2,027.3	2,268.9	1,785.3	966.2	584.0	1,761.2	65,676.1
1.3.3.9.2.13.	Serv. de Proc. Autom. de Datos	332.8	128.4	524.1	345.2	470.7	244.1	584.0	409.8	377.2	365.8	353.2	213.5	4,348.5
1.3.3.9.2.15.	Nomenclat. y Numerac. de Inm.	56.0	88.0	81.0	187.0	106.0		53.0						571.0
1.3.3.9.2.16.	Serv. Funerarios y de Cementerio	60.0	187.0	120.0	85.0	110.0	160.0	140.0	276.8	122.0	210.0	85.0	200.0	1,755.8
1.3.3.9.2.17.	Serv. Recon. de Carnes y Otros	5,771.1	2,991.7	3,867.0	4,131.0	3,692.6	3,819.7	1,690.7	7,253.0	4,199.5	3,876.9	3,877.0	6,877.2	52,047.4
1.3.3.9.2.18.	Suministro de Energía		3,187.1	2,790.7	4,164.1	3,872.7	3,790.0	3,726.4	4,105.2	3,910.4	4,553.9	3,879.5	4,545.8	42,525.6
1.3.3.9.2.21.	Suministro de Saneamiento		504.0	506.0	632.0	713.9	636.0	518.0	614.0	662.0	750.0	606.0	822.0	6,963.9
1.3.3.9.2.23.	Limpieza Pública	2,996.0	11,565.2	12,226.9	4,522.7	4,794.0	3,848.7	5,427.6	6,874.3	3,202.3	3,321.5	13,129.1	8,212.9	80,121.2
1.3.3.9.2.24.	Serenazgo	2,170.3	2,900.7	7,816.0	2,808.5	2,763.7	2,255.0	3,376.1	3,956.0	1,863.5	1,684.8	9,015.8	5,010.7	45,621.2
1.3.3.9.2.27.	Parques y Jardines	899.8	1,546.4	3,734.7	1,619.3	1,565.2	1,454.8	1,863.8	1,986.1	1,250.3	1,114.2	4,100.7	2,770.8	23,906.0
1.5.	OTROS INGRESOS	5,860.7	3,340.2	2,627.2	1,642.3	1,329.2	2,646.7	4,050.7	2,546.2	1,404.9	2,032.8	1,844.7	1,376.0	30,701.6
1.5.1.1.4.99.	Otros Intereses	138.7	119.3	111.1	142.3	93.5	93.5	93.5	110.2	100.5	93.5	101.9	93.5	1,291.3
1.5.2.1.1.1.	De Administración General	655.0	410.0	285.0		76.0	114.0	1,083.0	38.0		380.0			3,041.0
1.5.2.1.5.1.	Infrac. de Reglamento de Tránsito	3,975.0	2,791.2	2,171.4	1,479.1	1,118.7	1,375.9	2,043.5	2,278.7	1,259.6	1,491.8	1,660.1	1,205.0	22,849.8
1.5.2.1.6.99.	Otras Multas	170.0		40.0		20.0	30.0	80.0	90.0	10.0	30.0	50.0	40.0	560.0
1.5.2.2.1.99.	Otras Sanciones (penalidad)	899.2					1,012.4	726.6						2,638.2
1.5.5.1.4.2.	Ingresos por Costas Procesales	22.8												22.8
1.5.5.1.4.99.	Otros Ingresos Diversos		19.7	19.7	21.0	21.0	21.0	24.1	29.3	34.9	37.5	32.7	37.5	298.4
Total General Recaudado		114,301.2	111,734.7	101,415.2	106,129.5	69,843.9	76,803.9	83,133.4	78,367.4	72,008.8	74,726.9	91,120.2	95,640.1	1,075,225.1

Nota. Tomado del balance general del área de rentas de la municipalidad distrital de Oxapampa.

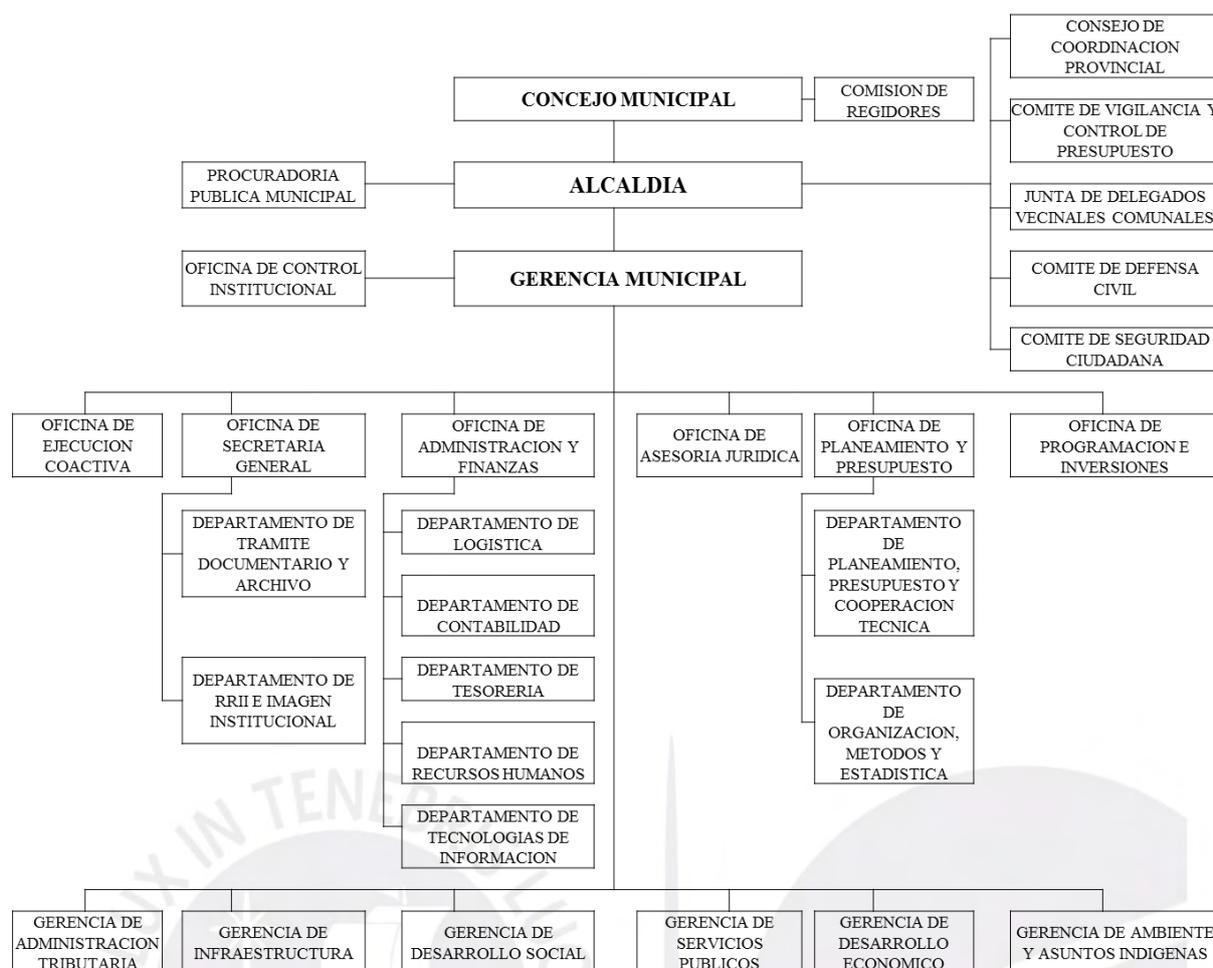


Figura 23. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Oxapampa. Tomado de Memoria de la Gestión Municipal 2013.

5.2.5 Tecnológico-científico

El avance en el aspecto tecnológico-científico es escaso en todos los sectores de la actividad económica del distrito. Esta deficiencia se acrecienta aún más en los sectores agrícolas y ganaderos que demandan el uso de grandes extensiones de terreno. Respecto al cuidado y preservación de los recursos naturales, se requiere de gran inversión en las nuevas tecnologías para el seguimiento y control que evite daños a los territorios protegidos. El cuidado y conservación de estos recursos es vital para seguir atrayendo la visita de turistas amantes de la aventura y la ecología.

Conforme se mencionó en el párrafo anterior, el escaso desarrollo tecnológico también afecta al sector educativo en todos sus niveles. Estos se realizan a través del método

tradicional y con infraestructura obsoleta para enseñar a los alumnos en temas de la actualidad. En las comunidades alejadas, la diferencia en el nivel de enseñanza en temas actuales es aún mayor.

Otro sector es el de las telecomunicaciones, que registran constante interrupción de servicios debido a las dificultades en el mantenimiento del tendido de fibra óptica. Este problema afecta el acceso a las comunicaciones como telefonía, Internet, televisión por cable, etc. en todo el distrito según los reportes del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL).

5.2.6 Medio ambiental

El distrito de Oxapampa se ubica dentro de la región de las Yungas peruanas y se sitúa en el distrito dos de los cinco ecosistemas de la provincia (selva alta y bosques nublados). La Unesco ha declarado a la provincia de Oxapampa como Reserva de Biosfera con 1'800,000 hectáreas y que comprende también el Parque Nacional Yanachaga Chemillén, las Reservas Comunales de Yanesha y El Sira y el bosque San Matías, San Carlos, tal como se muestra en la Tabla 13. El objetivo principal de la declaración de Reserva de Biosfera es “para conservar la naturaleza y garantizar el aprovechamiento sostenible de los recursos silvestres. Proteger el ambiente de vida de las comunidades nativas, Ashaninka, Yanesha, Shipibo, etc., para mejorar la calidad de vida de las comunidades indígenas” (MINAM, 2010). Parte del logro de esta denominación es por la gestión acertada del señor Antonio Brack Egg, primer ministro del Ministerio del Ambiente.

5.2.7 Turismo

Los atractivos turísticos de Oxapampa son múltiples y reconocidos a nivel nacional e internacional. El turismo de naturaleza o de convivencia con los ciudadanos es un potencial que es necesario aprovechar para obtener beneficios económicos por la cercanía con el parque

Yanachaga Chemillén. Asimismo, los pobladores dedicados a las labores agropecuarias permiten la interacción con los turistas, lo que hace atractiva su estadía en el pueblo.

Tabla 13

Ecosistema del distrito

Zona de vida	Altitud (msnm)	Ubicación
ECORREGIÓN		YUNGAS PERUANAS
ECOSISTEMA		SELVA ALTA
Bosque húmedo – Premontano tropical (bh-pt)	1,000 - 1,800	Se presentan a lo largo del eje Oxapampa – Huancabamba – Pozuzo, en los distritos de Oxapampa, Chontabamba, Huancabamba y Pozuzo.
Bosque muy húmedo – Premontano tropical (bmh-PT)		
Bosque húmedo – Montano bajo tropical (bh-MBT)	1,800 - 2,200	Estas zonas están ubicadas a lo largo del eje Oxapampa – Huancabamba – Pozuzo, en los distritos de Oxapampa, Chontabamba, Huancabamba y Pozuzo, incluyendo a Villa Rica.
Bosque muy húmedo – Montano bajo tropical		
ECOSISTEMA		BOSQUES NUBLADOS
Bosque pluvial–Montano Tropical (bp-MT)	2,400 - 3,600	Estos bosques se encuentran en las partes más altas de la cordillera de Yanachaga, dentro del Parque Nacional Yanachaga – Chemillén, y están distribuidos en los distritos de Oxapampa, Chontabamba, Huancabamba y Pozuzo, hacia el límite con la provincia de Cerro de Pasco.

Nota. Tomado de *Estudio preliminar de ZEE de la Provincia de Oxapampa – 2009*, por Gobierno Regional de Pasco.

El servicio de hospedaje lo brindan 37 establecimientos con 875 camas, lo que resulta insuficiente para recibir a los turistas ya que el arribo por mes es de 1,817 aproximadamente,

lo que se incrementa en épocas de fiestas patrias y patronales. Las Tablas 14 y 15 muestran el comportamiento de la actividad turística del distrito por mes del año 2014.

Tabla 14

Actividad turística del distrito de Oxapampa

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
OFERTA												
Número de establecimiento	40	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Número de habitaciones	480	510	510	505	505	509	513	515	514	514	511	511
Número de plazas-cama	934	1,005	1,005	988	987	999	1,015	1,015	1,018	1,020	1,015	1,015
INDICADORES												
TNOH en el mes (%)	11.58	10.67	12.28	16.24	13.50	15.17	17.56	15.15	12.26	14.60	11.48	8.58
TNOC en el mes (%)	7.38	7.60	8.89	12.8	9.60	11.24	13.6	11.0	9.27	11.22	8.28	5.89
Promedio de permanencia (días)	1.14	1.19	1.15	1.31	1.25	1.12	1.24	1.21	1.17	1.32	1.13	1.21
Nacionales (días)	1.14	1.19	1.15	1.31	1.25	1.12	1.23	1.20	1.17	1.30	1.12	1.21
Extranjeros (días)	1.20	1.44	1.28	1.13	1.30	1.68	1.39	1.41	1.33	1.77	1.36	1.00
Total de arribos en el mes	1,873	1,791	2,409	2,902	2,357	2,997	3,479	2,883	2,426	2,697	2,235	1,532
Nacionales	1,863	1,755	2,370	2,871	2,327	2,957	3,359	2,810	2,408	2,633	2,177	1,496
Extranjeros	10	36	39	31	30	40	120	73	18	64	58	36
Total pernoctaciones mes	2,137	2,140	2,771	3,797	2,938	3,370	4,302	3,475	2,832	3,547	2,521	1,853
Nacionales	2,125	2,088	2,721	3,762	2,899	3,303	4,135	3,372	2,808	3,434	2,442	1,817
Extranjeros	12	52	50	35	39	67	167	103	24	113	79	36
Total empleo en el mes	97	100	93	105	99	106	106	106	103	104	99	102
COBERTURA DE INFORMANTE												
En N.º de establecimientos (%)	82.50	80.49	65.85	78.05	65.85	65.85	73.17	73.17	70.73	58.54	58.54	53.66
En N.º de habitaciones (%)	90.63	84.31	73.14	84.55	71.29	73.67	80.12	79.03	77.04	63.04	63.60	58.12

Nota. Adaptado de Mapa de potencialidades del Perú, <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sindep/inicio.html>

Tabla 15

Potencialidades y Limitaciones del distrito de Oxapampa

POTENCIALIDADES	LIMITACIONES
Atractivos Turísticos	<ul style="list-style-type: none"> · Falta voluntad política de los gobiernos de turno · Limitada conciencia turística de la población · Inexistencia de operadores turísticos · Falta de promoción a nivel nacional · Medios de transporte turístico deficiente · Ineficiencia de articulación entre actores públicos y privados para desarrollo del turismo · Infraestructura turística insuficiente
Identidad cultural e histórica. Pluriculturalidad	<ul style="list-style-type: none"> · Poco respeto de la interculturalidad · Desinterés para la conservación y desarrollo · Falta de políticas públicas para la conservación del estilo arquitectónico típico · Pérdida de identidad · Carencia de promoción de la cultura
Recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> · Depredación de bosques por incremento de la agricultura · Falta de manejo de bosques · Uso excesivo de agroquímicos · Contaminación de ríos por desagües y desechos
Producción agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de técnicas de cultivo · Ganadería extensiva · Elevado uso de agroquímicos · Deforestación para uso agropecuario · Dificultades de acceso de mercado
Áreas naturales protegidas y biodiversidad. Parque Nacional Yanachaga Chemillén	<ul style="list-style-type: none"> · Desconocimiento de nuestra riqueza · Discriminación educativa sobre la cultura anterior · Carreteras en mal estado · Poca difusión de circuito turístico · Escasa planta turística: hospedajes, restaurantes, etc.
Agua	<ul style="list-style-type: none"> · Ineficiente gestión de cuencas · Poco interés en su conservación · Conflicto por el uso del agua en hidroeléctricas
Población joven	<ul style="list-style-type: none"> · Pocas instituciones de formación superior · Bajos niveles de nutrición · Bajos niveles de rendimiento educativo · Insuficiente educación bilingüe intercultural

Nota. Tomado de “Potencialidades y limitaciones del distrito de Oxapampa”.
Plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa (2009-2021), p. 156.

5.3 Principios cardinales

Según Hartmann (1957-1983) citado en D'Alessio (2013, p. 223): “Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno”. De acuerdo con lo desarrollado por Hartmann estos principios se dividen en cuatro, de los que se tomarán como referencia para el desarrollo de esta investigación.

5.3.1 Influencia de terceras partes

Es relevante analizar la influencia de terceras partes que pueden servir como aliados estratégicos para el desarrollo del distrito. Oxapampa recibe la influencia de MEF a través del gobierno regional de Pasco que supervisa y provee los fondos económicos para las inversiones de gran envergadura en el departamento. Del mismo modo, recibe la influencia directa de organismos públicos como el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Educación y de las municipalidades que constituyen los distritos fronterizos como Villa Rica, Chontambamba, Pozuzo, Puerto Bermúdez, Huancabamba, Palcazu y Ciudad Constitución. Las empresas privadas también ejercen influencia sobre el distrito, sobre todo aquellas relacionadas con la agroindustria, ganadería y sobre todo el turismo que ha crecido exponencialmente en los últimos años debido al mejoramiento de las vías de acceso y la modernización de las comunicaciones.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

El distrito cuenta con una rica e importante historia de más de 120 años de creación, impulsada por las políticas de colonización y aprovechamiento de los recursos en la selva central. Así, la colonia austro alemana se instaló en la zona del Pozuzo para luego, un grupo de ellos, instalarse en lo que en la actualidad es Oxapampa. Actualmente, el distrito es reconocido como uno de los lugares más atractivos para la visita de turistas nacionales y extranjeros por la belleza de sus paisajes, el clima apropiado, la calidez de la gente y por las oportunidades de inversión que puede darse en los rubros agroindustriales, ganaderos y el

sector apícola. Estas características permiten el desarrollo económico autosostenible de la ciudad y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

5.3.3 Contrabalance de intereses

Oxapampa pretende repotenciar su fortaleza turística y agroindustrial ya que cuenta con potenciales que le permitirán hacer crecer y dinamizar su economía. Para lograr el objetivo de desarrollo turístico se debe implementar espacios e infraestructuras como hoteles, restaurantes, circuitos turísticos de alta categoría que satisfagan las necesidades de los visitantes. Para repotenciar el sector agroindustrial es relevante la implementación de infraestructuras para la industrialización de los productos del lugar que posean tecnologías de punta y generar valor agregado. Sin embargo, estas innovaciones traen consigo externalidades que deben ser asumidas por los gobiernos de turno, ya que, a más construcciones, se genera mayor demanda de servicios públicos como agua, energía eléctrica, baja policía, etc.

5.3.4 Conservación de los enemigos

El distrito de Oxapampa no está solo en la carrera de lograr un posicionamiento económico en función de la explotación de sus recursos. También están en pro de los mismos objetivos los distritos aledaños. El distrito de Pozuzo, zona de la colonia austro alemana, desarrolló su economía con base en el turismo nacional e internacional debido al atractivo vivencial de su población que aún mantiene. Aunque su geografía no presenta características de valle, lo cual es el atractivo de Oxapampa, tiene el clima más propicio (824 msnm) que permite el desarrollo de una ganadería de calidad. Asimismo, el distrito de Villa Rica, ubicado a dos horas de Oxapampa, es competencia directa en la producción de café y ha logrado posicionarse en lugares privilegiados internacionalmente por la calidad de su producto. Villa Rica es económicamente activa por la producción de café a gran escala además de otros productos agrícolas complementarios.

El distrito de Huancabamba ubicada a dos horas del distrito tiene como potencial económico la actividad ganadera y agrícola, sobre todo en la producción de granadillas, rocoto, zapallos, papa, paltas y otros productos, que forman parte directa de la competencia del distrito. Otra de las fortalezas es la cercanía que tiene con el Parque Nacional Yanachaga Chemillén, lo cual es aprovechado como ruta de acceso turístico. Asimismo, el distrito de Chontabamba posee atractivos turísticos de relevancia y es el pueblo donde se encuentra ubicada la comunidad nativa de los Yaneshas, que aún conservan sus tradiciones ancestrales y forman parte del circuito turístico de la provincia.

Del mismo modo, se debe mencionar a los distritos de Palcazú, Puerto Bermúdez y Constitución que son potencia en la extracción de madera, producción de frutas, pesca, producción agrícola y ganadería. Estos distritos forman parte de la provincia de Oxapampa y están ubicados en la parte de la selva baja, es por ello por lo que tienen productos diferentes a los demás distritos.

5.4 Matriz de Intereses del distrito de Oxapampa (MIO)

D'Alessio (2013, p. 223) precisa que “los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite”. Mediante la matriz mostrada en la Tabla 16, se expresan los intereses de la municipalidad distrital de Oxapampa en relación con los diferentes distritos competidores que tienen intereses comunes o complementarios y opuestos.

Dentro del plan de desarrollo concertado para la provincia de Oxapampa se destacan los ejes (1) Ambiental, orientado a la conservación de los recursos naturales; (2) Económico, que se sustenta en promover el turismo y el desarrollo agropecuario ecológico; (3) Educación y cultura, que impulsa la investigación y la educación pluricultural; (4) Ordenamiento territorial para el uso adecuado de los suelos; y (5) Salud y nutrición, que debe fortalecer la infraestructura en salud y desarrollar estilos de vida saludable.

Tabla 16

Matriz de intereses del distrito de Oxapampa (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Medio ambiente: Manejo y preservación de los recursos naturales	Palcazu (O)	Villa Rica (C), Pozuzo (C), Chontabamba (C), Huancabamba (C)	
2. Producción y economía: desarrollo en base al turismo y producción ecológica.	Huancabamba (C)	Villa Rica (C), Pozuzo (C), Palcazu (C)	
3. Educación y cultura: fortalecer la pluriculturalidad del distrito.	Huancabamba (C)	Villa Rica (C), Pozuzo (C), Chontabamba (C)	
4. Ordenamiento territorial: hacer sostenible el crecimiento sin degradar el ambiente	Huancabamba (O)	Pozuzo (C), Villa Rica (C)	
5. Salud y Nutrición: Atención a las comunidades vulnerables	Puerto Bermúdez (O), Palcazu (O)	Villa Rica (C), Pozuzo (C), Chontabamba (C)	

(O): Intereses opuestos, (C): Intereses comunes

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 224, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Toda organización busca alcanzar metas en el desarrollo de cada una de sus actividades y para lograrlo, se establecen objetivos a largo plazo que guardan relación con la visión. En el caso del distrito de Oxapampa, estos objetivos se detallan en la Tabla 17. Los objetivos a largo plazo representan los resultados que cada organización desea alcanzar y que son considerados como un listado de estrategias coherentes que conducen a la meta propuesta por la organización.

Tabla 17

Objetivos de Largo Plazo

Objetivos de Largo Plazo del distrito de Oxapampa

OLP1	Al 2026, el distrito de Oxapampa elevará de 360 hectáreas actuales de cultivo agrícola con certificación orgánica a 10,000 hectáreas con la finalidad de ser exportador de los productos agropecuarios.
OLP2	Para el año 2026, el distrito de Oxapampa triplicará su producción de ganado vacuno de 6,000 cabezas en la actualidad, a 18,000 cabezas.
OLP3	Hacia el año 2026, se incrementará el arribo de turistas al distrito de Oxapampa de 29,581 que se recibe por año actualmente, a 75,000 visitantes anuales entre nacionales y extranjeros.
OLP4	Al 2026, estará interconectado el 90% del distrito con energía eléctrica e Internet. La interconexión actual alcanza el 32% del distrito y está limitada a las zonas urbanas.
OLP5	Para el año 2026, la gestión administrativa de la municipalidad y los dirigentes ediles estarán capacitados al 100% en temas de gestión pública.
OLP6	Al 2026, el distrito alcanzará ordenar el 100% de su territorio que en la actualidad solo alcanza al 25% del área, principalmente en las zonas urbanas.
OLP7	Al 2026, se protegerá el 90% del medio ambiente con la aplicación de cultivos orgánicos y la preservación de la Reserva de Biosfera. En la actualidad, la protección solo alcanza al 30% del territorio que incluye a las zonas protegidas.

5.6 Conclusiones

Los intereses del distrito de Oxapampa se enmarcan en la visión definida en el Capítulo II y están relacionados con el crecimiento en el ámbito económico, cultural y educación, ambiental y salud bajo el horizonte definido hasta el año 2026. Bajo este parámetro, la misión es atraer la inversión externa y fortalecer la inversión interna en las actividades de turismo, la agricultura orgánica y la ganadería intensiva.

Las potencialidades del distrito se destacan por su ubicación geográfica y clima favorable para el desarrollo de árboles frutales, el cultivo de café orgánico y ambiente propicio para la ganadería de leche que demanda de razas vacunas especiales para el clima de selva alta. Uno de los temas fundamentales para mejorar la productividad de las actividades económicas se sustenta en la capacitación técnica. Sin embargo, según estadísticas del Ministerio de Agricultura del año 2012, de los 1,462 productores identificados en el distrito,

solo 183 fueron capacitados en cultivos, 33 en ganadería y 51 en el manejo, conservación y procesamiento.

El ordenamiento territorial del distrito es otro de los intereses que las autoridades deben priorizar. Bajo este tema se ha planteado como objetivo al 2026 alcanzar el ordenamiento del total del territorio. Lo sucedido en la década del 80 y 90 con la seguridad interna motivó el movimiento y ubicación de muchas personas en forma desordenada en diferentes áreas. En este aspecto las comunidades nativas fueron las más golpeadas y en muchos casos aisladas por su relación indirecta con las actividades terroristas que se valieron de su desconocimiento para captarlos.

Oxapampa es un distrito con proyección de crecimiento según lo planteado en los objetivos de largo plazo, debido a su biodiversidad y recursos naturales, los cuales son sus principales atractivos turísticos, así como el excelente clima es otra fortaleza que debe ser aprovechada por el distrito. Es importante que el distrito fomente el desarrollo de programas de apoyo juvenil y el desarrollo e instalación de nuevas tecnologías de comunicación. La educación a distancia ocupa un puesto importante como estrategia de crecimiento por ser fuente de mano de obra que demanda los nuevos proyectos de desarrollo.

Dentro de los objetivos de largo plazo, se han definido siete OLP, los cuales están de acuerdo con la matriz de intereses de la organización (MIO). La ejecución de las estrategias para cumplir con estos OLP llevará a alcanzar la visión deseada. El desarrollo de la educación y cultura causará mayor impacto por su efecto sinérgico en la sociedad en general y en la búsqueda de crecimiento sostenible.

Los objetivos del distrito de Oxapampa se plantearon con base en la información estadística disponible. Esta data permite analizar y evaluar para que lo planteado sea realista con un horizonte de tiempo definido hacia el año 2026.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

Esta matriz se construye con base en las Fortalezas y Debilidades registrada en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y las Oportunidades y Amenazas de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para generar estrategias internas y externas, es importante: (1) La combinación de fortalezas y oportunidades (FO) para utilizar las fortalezas del distrito y aprovechar las oportunidades del sector; (2) La combinación fortalezas y amenazas (FA) para identificar las fortalezas que ayuden a minimizar el impacto de las amenazas externas; (3) La combinación debilidades y oportunidades (DO) propone fortalecer las debilidades aprovechando las oportunidades del sector; y (4) la combinación debilidades y amenazas (DA) ayudará a reducir las debilidades para enfrentar las amenazas externas. Los detalles de estas combinaciones se muestran en las Tablas 18 y 19, donde se ha planteado cuatro estrategias de la combinación de fortalezas y oportunidades, cuatro estrategias de la combinación de debilidades y oportunidades, cuatro estrategias de la combinación de fortalezas y amenazas, y tres estrategias de la combinación de debilidades y amenazas.

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

Esta matriz se utilizará para determinar la postura estratégica apropiada para el distrito de Oxapampa a través de factores relacionados con la industria y organización. Esta matriz analiza el distrito de Oxapampa y se enfoca en la evaluación de cuatro factores en dos dimensiones: (a) la dimensión interna (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y (b) la dimensión externa (estabilidad del entorno y fortaleza de la industria). La posición estratégica podrá ser conservadora, agresiva, defensiva o competitiva, de acuerdo con el cuadrante donde se ubique el sector. Ver tablas 20 y 21.

Tabla 18

Matriz FODA del distrito de Oxapampa (1)

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Interés en la conservación del medio ambiente.	D1. Instituciones no están articuladas a una gestión común.
	F2. Apoyo de instituciones de cooperación a los gobiernos locales.	D2. Ocupación desordenada del distrito por la migración.
	F3. Crecimiento de las actividades agrícolas.	D3. Conflictos de límites entre comunidades y predios.
	F4. Atractivos turísticos: parques naturales, reserva biosfera.	D4. Inadecuada infraestructura básica en comunicaciones y salud.
	F5. Actividades productivas y economía diversificadas en agricultura y ganadería	D5. Escaso presupuesto para inversiones del distrito en educación.
	F6. Existencia de diferentes grupos culturales en el territorio.	D6. Exclusión social de comunidades indígenas.
	F7. Inversión regional en tecnologías de educación a distancia.	D7. Uso de tecnologías y conectividad a Internet limitada.
	F8. Condiciones favorables para explotación de energías renovables	D8. Inexistencia de inversión en nuevas tecnologías de cultivos.
Oportunidades (O)	FO	DO
O1. Crecimiento económico sostenido del país.	FO1. Incrementar la inversión en actividades que potencien el turismo extranjero (F2, F4, F6, O2 y O4).	DO1. Incrementar el presupuesto en infraestructura de comunicaciones y salud (D4 y O1).
O2. Inversión en infraestructura: carreteras y turismo.	FO2. Certificar bajo los estándares internacionales exigidos para la exportación de productos orgánicos (F2, F3, F5, O1, O2, O3 y O4).	DO2. Incrementar la inversión privada en el sector telecomunicaciones (D4, D5, D7, O1, O3, O5 y O6).
O3. Crecimiento del poder adquisitivo de la mayoría de la población.	FO3. Firmar convenios con instituciones educativas de prestigio para especializar a los alumnos en rubros que aporten al crecimiento del distrito (F2, F7, O3 y O5).	DO3. Optimizar los procesos ediles a través del uso de sistemas de información (D1, D2, D3, O1 y O5).
O4. Consumo creciente de lo que produce cada región.	FO4. Registrar al distrito como zona ecológica (F1, F3, F4, F8, O2, O3, O7 y O8).	DO4. Ejecutar educación online e intercambio estudiantil con alumnos de otros departamentos y países (D2, D5, D7, O1, O4 y O6).
O5. No se usan tecnologías de la información y comunicación en la zona rural.		
O6. Legislación que favorece la inversión de empresas privadas de tecnología.		
O7. Desarrollo e implementación de programas de reciclaje.		
O8. Inversión creciente en programas de generación de energía renovables.		

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 276, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

Tabla 19

Matriz FODA del distrito de Oxapampa (2)

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Interés en la conservación del medio ambiente. F2. Apoyo de instituciones de cooperación a los gobiernos locales. F3. Crecimiento de las actividades agrícolas. F4. Atractivos turísticos: parques naturales, reserva biosfera. F5. Actividades productivas y economía diversificadas en agricultura y ganadería. F6. Existencia de diferentes grupos culturales en el territorio. F7. Inversión regional en tecnologías de educación a distancia. F8. Condiciones favorables para explotación de energías renovables	D1. Instituciones no están articuladas a una gestión común. D2. Ocupación desordenada del distrito por la migración. D3. Conflictos de límites entre comunidades y predios. D4. Inadecuada infraestructura básica en comunicaciones y salud. D5. Escaso presupuesto para inversiones del distrito en educación. D6. Exclusión social de comunidades indígenas. D7. Uso de tecnologías y conectividad a Internet limitada. D8. Inexistencia de inversión en nuevas tecnologías de cultivos.
Amenazas (A)	FA	DA
A1. Creciente nivel de corrupción y faltas a la ética en los negocios.	FA1. Realizar cursos y talleres de fortalecimiento de los valores éticos (F2, F6, A1, A6 y A8).	DA1. Ejecutar y controlar el uso correcto del presupuesto asignado al distrito (D1, D5, A1, A2, A4 y A5).
A2. Regulaciones gubernamentales que incentivan la informalidad.	FA2. Realizar alianzas con líderes regionales y ejecutar planes de protección del medio ambiente (F1, F2, F3, F6, A4 y A8).	DA2. Ejecutar actividades para integrar las diversas culturas del distrito (D2, D3, D6, A3 y A4).
A3. Riesgo latente de nueva crisis económica internacional.	FA3. Preparar planes para enfrentar posibles desastres naturales (F2, F6, F8, A7 y A8).	DA3. Establecer sistema de contingencia para enfrentar los casos de desastres naturales (D2, D4, D6, A7 y A8).
A4. Conflictos regionales que afectan la actividad productiva.	FA4. Incentivar las iniciativas de los pequeños empresarios agrícolas y capacitarlos para incrementar la productividad de sus negocios (F3, A2, A3 y A4).	
A5. Crisis económica que afecte la inversión en tecnología de las zonas alejadas.		
A6. Patentes que no tienen la debida protección de los derechos de propiedad.		
A7. Desastres naturales como sismos, aluviones, corriente del niño, etc.		
A8. Contaminación de las fuentes de agua, aire y tierras.		

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 276, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

Los ejes de la matriz PEYEA representan lo siguiente: (a) dos dimensiones externas, que son la Estabilidad del Entorno (EE) y la Fortaleza Interna (FI), y (b) dos dimensiones internas, que son la Ventaja Competitiva (VC) y la Fortaleza Financiera (FF). Para realizar la calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno, se debe tener en cuenta que el distrito de Oxapampa no ha avanzado conforme a los cambios tecnológicos que viene ocurriendo en su entorno, lo cual no ha ayudado a desarrollar o mejorar algunas de sus actividades. De la misma manera, su población es muy sensible a la migración, ello empujado por la falta de oportunidades tanto laborales como educativas, lo cual hace que tanto los otros distritos de la provincia de Oxapampa como de otros departamentos aledaños, se conviertan en competencia para atraer personas que están en búsqueda de más oportunidades.

La fortaleza de la industria refleja un alto potencial de crecimiento por las distintas actividades económicas que se realizan en Oxapampa, y que pueden expandirse y mejorar generando mayor rentabilidad. La actividad industrial en el distrito está en sus inicios y con capacidad de crecer por la riqueza natural disponible, las que, soportada con procesos de incremento de productividad, ayudarán a incrementar y expandir estas actividades productivas. Respecto a los factores internos determinantes de la ventaja competitiva, la participación del mercado es pequeña porque las actividades económicas que se realizan en el distrito no son significativas. Asimismo, la lealtad del consumidor es baja y se refleja en la gran migración, principalmente joven, hacia otros destinos que le ofrecen mayores opciones de estudio y desarrollo en alguna actividad económica.

De los factores determinantes de la fuerza financiera, destaca el alto riesgo involucrado en el negocio y la difícil salida al mercado. Respecto al capital requerido frente al capital disponible, este es de nivel medio, ello porque Oxapampa aún necesita contar con más recursos para potenciar los sectores salud, educación y seguridad. El resumen de la matriz PEYEA puede observarse en la tabla 22.

Tabla 20

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) (1)

Posición estratégica externa										
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Valor
1. Cambio tecnológico	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástico	0	1	2	3	4	5	6	Inelástico	5
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio										-3.375
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										4.111

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 301, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

Tabla 21

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) (2)

Posición estratégica interna										
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										Valor
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio										-3.444
Factores determinantes de la Fuerza Financiera (FF)										Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4. Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida al mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio										3.556

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 301, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

Tabla 22

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factor	Valor (promedio)	Valor (ejes)	Vector direccional
FF	3.556	32	Eje X = VC + FI = 0.736
VC	-3.444	23	Eje Y = EE + FF = 0.111
EE	-3.375	21	
FI	4.111	37	

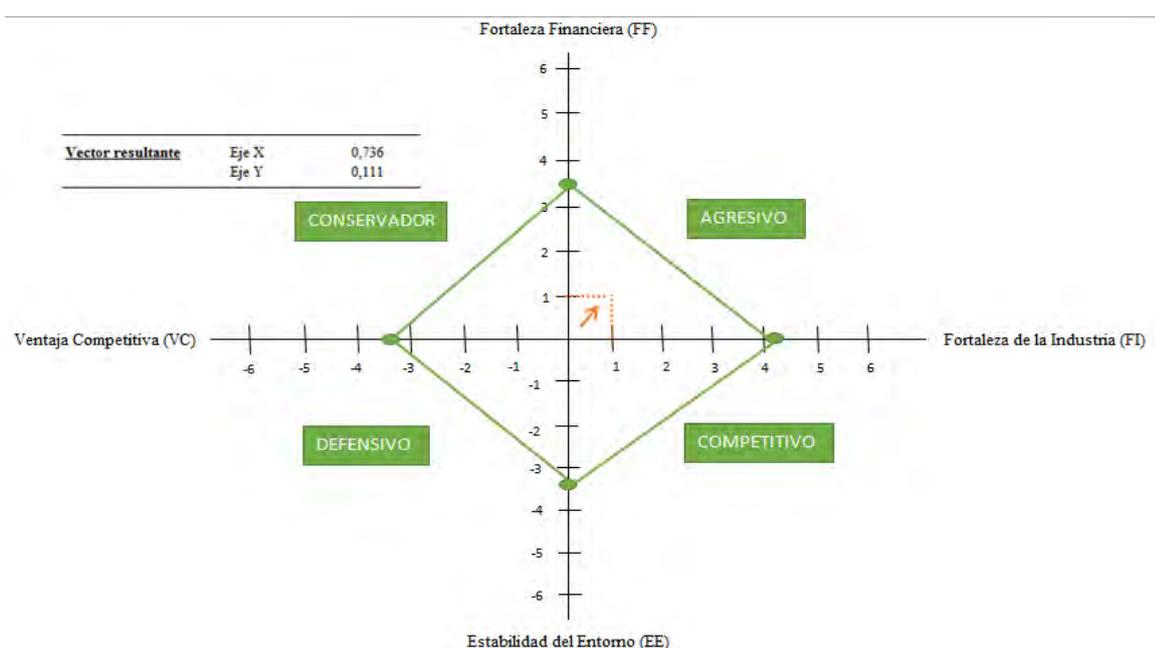


Figura 24. Gráfica de la Matriz PEYEA del distrito de Oxapampa.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 300, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

De la Figura 24, se obtiene como resultado el vector $X = 0.736$, $Y = 0.111$, que significa que la posición estratégica del distrito de Oxapampa es agresiva y, según D’Alessio (2013, p. 301), este tipo de posturas implica sacar ventaja de las oportunidades que brinda el entorno. Del mismo modo, según Miles y Snow (2003) citado en D’Alessio (2013, p.300), esta estrategia corresponde a la de los exploradores o buscadores, quienes buscan nuevos segmentos de producto y mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados y amplio análisis del entorno.

En concordancia con el análisis FODA, las acciones a tomar para una postura agresiva se enmarcan en las estrategias propuestas para el distrito de Oxapampa y que se resumen en:

- Implementar sistemas informáticos para optimizar la gestión de los procesos administrativos de la municipalidad de Oxapampa.
- Realizar campañas de difusión a nivel nacional, de la denominación de Oxapampa como “Reserva de Biosfera” y sus beneficios turísticos.
- Implementar y promover en la población del distrito programas ecológicos para la conservación del medio ambiente. Por ejemplo, el reciclaje de productos orgánicos e inorgánicos, reciclaje de productos relacionados con las tecnologías (celulares, cargadores, computadoras, etc.), reciclaje de vidrios, plásticos, entre otros.
- Difundir mediante programas educativos el uso apropiado del agua y la electricidad y la reducción de gases tóxicos producidos por vehículos automotores, en especial de motos lineales y moto taxis.
- Crear alianzas con las instituciones financieras locales para facilitar préstamos dinerarios a los agricultores destinados al cultivo de productos orgánicos y canalizar su comercialización interior y exterior.
- Crear alianzas con las instituciones financieras para otorgar préstamos dinerarios con el fin de mejorar, mediante el uso de las tecnologías modernas, la ganadería y la agricultura.
- Incrementar el presupuesto destinado para el desarrollo del turismo en el distrito incidiendo en la promoción de la capacidad hotelera, restaurantes y circuitos turísticos que permitan el retorno e incremento del turista nacional e internacional.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).

Según D’Alessio (2013, p. 324), esta matriz “tiene fundamento en la relación entre la participación de mercado, la generación de efectivo, el uso de efectivo y la tasa de

crecimiento de ventas en el mercado”. Esta matriz clasifica los productos ya sean bienes o servicios por unidad de negocio e identifica qué estrategia aplicar, teniendo en cuenta el análisis financiero y el ciclo de vida del producto. Para desarrollar la matriz BCG del distrito de Oxapampa se ha considerado los principales rubros de recaudación del distrito durante los años 2013 y 2014, según lo informado por el Ministerio de Economía y Finanzas. Con esta información se calculó la variación anual por cada uno de los rubros, y su representatividad respecto al distrito de Oxapampa.

Tabla 23

Lista de productos de la Matriz BCG del distrito de Oxapampa

No	Servicios del distrito de Oxapampa	Ingresos		Recaudación Prov. Oxapampa	Tasa de crecimiento	% de participación	Participación relativa
		2013	2014				
1	Recursos ordinarios (proyectos sociales)	2'008,712	4'484,899	17'982,487	123.3%	19.7%	0.30
2	Recursos directamente recaudados	1'964,921	1'894,740	4'379,357	-3.6%	4.8%	0.07
3	Recursos por operaciones. Ofic.de crédito	-	-	202,740	0.0%	0.2%	0.00
4	Donaciones y transferencias	612,009	530,612	9'416,002	-13.3%	10.3%	0.16
5	Recursos determinados	21'213,129	17'098,920	59'173,861	-19.4%	64.9%	3.29
Total		25'798,771	24'009,171	91'154,447			

Nota. Tomado y adaptado del portal Transparencia Económica, del Ministerio de Economía y Finanzas.

https://www.mef.gob.pe/index.php/es/?option=com_content&view=category&id=661&Itemid=100143&lang=es

Para la matriz BCG se ha considerado los productos: recursos ordinarios, recursos directamente recaudados y recursos determinados, porque son los más representativos de la municipalidad, tal como se observa en la Tabla 23. Se puede identificar como vacas lecheras a los recursos directamente recaudados, porque a pesar de que ha tenido una ligera reducción de un año a otro, tiene mucha representatividad respecto a todo el portafolio del distrito de

Oxapampa. Respecto a los recursos ordinarios, estos pueden ser considerados como productos estrella, debido a su importante crecimiento del 2013 al 2014, pero aún su participación respecto al distrito de Oxapampa se encuentra en crecimiento. Finalmente, los recursos determinados son considerados interrogantes debido a su reducción por año y su participación es media, como se muestra en la Figura 25. El distrito de Oxapampa requiere aplicar una estrategia que permita mantener o incrementar sus recaudaciones, fomentar el comercio y actividades, para que las mismas se conviertan en fuentes de ingreso al distrito.

Tasa de crecimiento	ALTO	<p>RECURSOS ORDINARIOS </p> <ul style="list-style-type: none"> Recaudación tributaria: <ul style="list-style-type: none"> Impuesto General a las Ventas Impuesto Selectivo al Consumo Impuesto a la Renta 	<p>RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS </p> <ul style="list-style-type: none"> Renta de propiedades Tasas, venta de bienes, prestación de servicios
	BAJA	<p>RECURSOS DETERMINADOS </p> <ul style="list-style-type: none"> Impuesto Predial, de Alcabala, Vehicular, Espectáculos Canon y Sobrecanon, Foncomun, Regalias 	<p></p>
		FUERTE	DÉBIL

Figura 25. Matriz Boston Consulting Group del Distrito de Oxapampa. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 325, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

6.4. Matriz Interna Externa (IE)

Para la elaboración de esta matriz se utilizan como ejes los puntajes obtenidos en las matrices MEFE y MEFI, que para el caso de Oxapampa son 2.03 y 2.41, respectivamente. Con estos resultados, se determina la Figura 26, la que tiene nueve cuadrantes y para cada cuadrante existe una estrategia sugerida. En el caso del distrito de Oxapampa, luego de ubicar

los puntajes, se ubicó al distrito en el cuadrante V. En este cuadrante se encuentran las organizaciones que buscan retener y mantener posiciones, para lo cual se necesita aplicar estrategias intensivas para incrementar la participación del mercado y el desarrollo de productos aprovechando la tecnología. Para mejorar la posición interna, es importante que se gestionen mejores procesos administrativos a través del uso de sistemas de información y en el frente externo, aprovechar el impulso generado por el crecimiento sostenido del país.

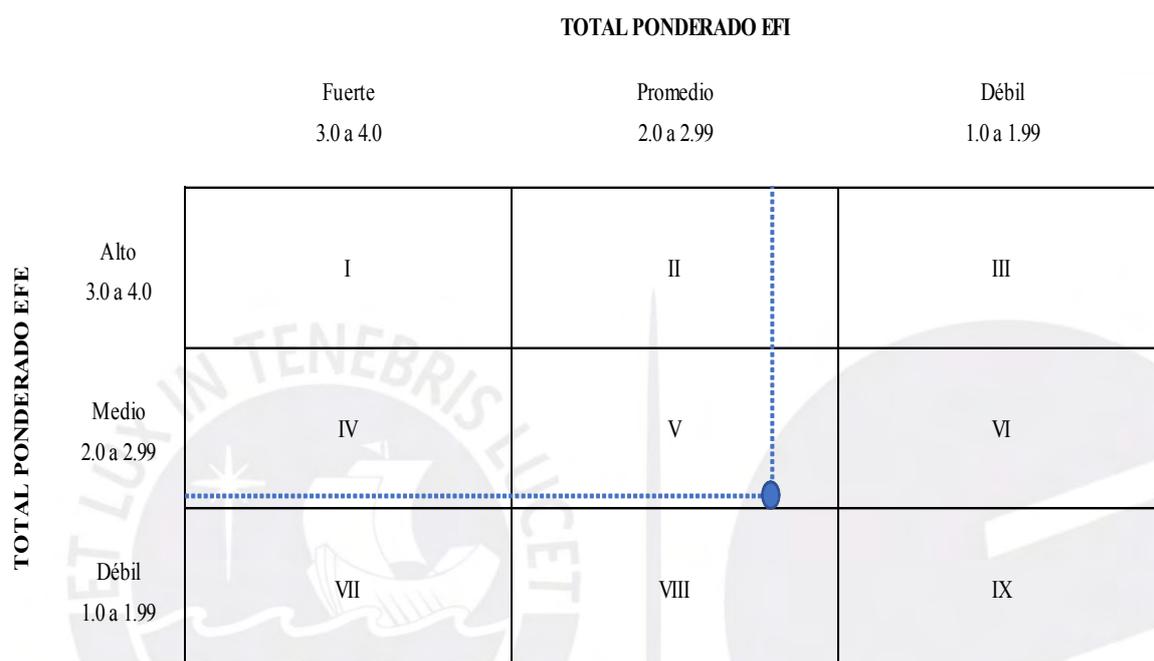


Figura 26. Matriz IE del Distrito de Oxapampa.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Según D'Alessio (2013, p. 344), esta matriz es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección de la estrategia apropiada para una organización. Esta matriz se fundamenta en que la situación del negocio es definida por el crecimiento del mercado, ya sea este rápido o lento y por la posición competitiva de la empresa, que puede ser fuerte o débil. De acuerdo con este análisis, la Figura 27 muestra que el distrito de Oxapampa se encuentra en el cuadrante II porque no tiene una posición competitiva fuerte a pesar de que el mercado está creciendo rápidamente.

Para enfrentar esta situación es necesario desarrollar nuevos productos que despierten el interés de la población y creen nuevas necesidades. Es importante para Oxapampa potenciar sus programas de protección y cuidado del medio ambiente, mediante el desarrollo de planes de enseñanza a la población para generar conciencia de responsabilidad social. El objetivo principal es mostrar el interés de la población en la formación y desarrollo de un distrito ecológico. Los beneficios para la población se traducirán en los ingresos por la atracción de turistas amantes del turismo ecológico y de aventura. Del mismo modo, los efectos colaterales del mayor número de visitantes demandarán el consumo de productos orgánicos que el distrito produce.

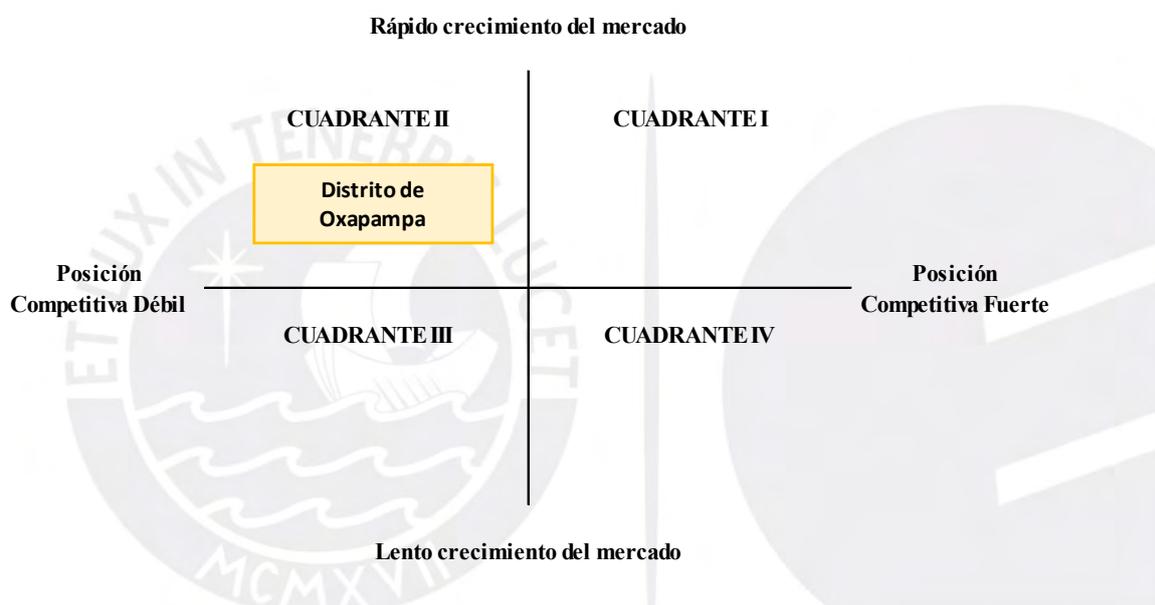


Figura 27. Matriz de la Gran Estrategia del Distrito de Oxapampa.

6.6 Matriz de Decisión (DE)

Esta matriz reúne las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE en una sola matriz para evaluar las estrategias específicas e identificar las que se repiten con mayor frecuencia. La Tabla 24 muestra la matriz de decisión del distrito de Oxapampa, donde nueve estrategias obtuvieron puntaje igual o mayor a tres y serán consideradas como retenidas y de las que se obtendrá los OLP. Además, seis estrategias serán consideradas como de contingencia debido a su importancia.

Tabla 24

Matriz de Decisión

Estrategia específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Incrementar la inversión en actividades que potencien el turismo extranjero.	X	X	X	X	X	5
Certificar bajo los estándares internacionales exigidos para la exportación de productos orgánicos.	X	X	X	X	X	5
Firmar convenios con instituciones educativas de prestigio para especializar a los alumnos en rubros que aporten al crecimiento del distrito.	X	X		X		3
Registrar al distrito como zona ecológica.	X	X	X	X	X	5
Incrementar el presupuesto en infraestructura de comunicaciones y salud.	X		X			2
Incrementar la inversión privada en el sector telecomunicaciones.	X		X	X		3
Optimizar los procesos ediles a través del uso de sistemas de información.	X	X		X	X	4
Realizar programas educativos online e intercambio estudiantil con alumnos de otros departamentos y países.	X	X		X		3
Realizar cursos y talleres de fortalecimiento de los valores éticos.	X	X				2
Realizar alianzas con líderes regionales y ejecutar planes de protección del medio ambiente.	X	X			X	3
Ejecutar medidas de prevención para enfrentar posibles desastres naturales	X					1
Incentivar las iniciativas de los pequeños empresarios agrícolas y capacitarlos para incrementar la productividad de sus negocios.	X	X	X		X	4
Ejecutar y controlar el uso correcto del presupuesto asignado al distrito.	X					1
Ejecutar actividades para integrar las diversas culturas del distrito.	X				X	2
Establecer sistemas de contingencia para enfrentar posibles desastres naturales.	X					1

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 352, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

De acuerdo con D'Alessio (2013, p. 370), esta matriz es una herramienta que permite evaluar de manera objetiva todas las estrategias posibles según los factores de éxito ya identificados en el análisis previo. En esta se relacionan las matrices MEFE y MEFI según sus ponderaciones, se califican las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión teniendo en cuenta el impacto que tendrían en cada factor crítico externo e interno. En la Tablas 25 se aprecia los cálculos respectivos y las estrategias que finalmente han sido seleccionadas como las mejores para Oxapampa. Se utilizaron las nueve estrategias que resultaron retenidas en la matriz de decisión con puntajes superior o igual a tres. Luego, se tomaron los factores clave de éxito de la matriz FODA y sus respectivos pesos y se asignó un valor de ponderación para obtener el puntaje final para cada estrategia.

Finalmente, de las nueve estrategias utilizadas como insumo para la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, se retuvieron siete y los dos restantes serán consideradas como estrategias de contingencia y se unirán al grupo de estrategias de contingencia que resultaron de la matriz de decisión.

6.8 Matriz Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2013, p. 411), la matriz Rumelt es un instrumento de filtro para evaluar las estrategias retenidas, que evalúan las estrategias a través de cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad, las que serán aplicadas a las estrategias antes retenidas, tal como se detalla en la Tabla 26.

De esta manera, si alguna estrategia no pasa esta prueba, se eliminarán a menos que se modifique y sea evaluado nuevamente. El resultado de la aplicación de esta matriz indica que las siete estrategias propuestas en la matriz CPE han sido aceptadas porque cumplen con los cuatro criterios antes mencionados.

Tabla 25

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Integración vertical		Penetración en el mercado				Desarrollo de producto				Desarrollo de mercados		Diversificación concéntrica		Gerencia de procesos			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
1	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
2	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
4	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08
5	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18
6	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12
7	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
8	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Amenazas																			
1	0.1	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10
2	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
3	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12
4	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
5	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	1	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09
6	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
7	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12
8	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15
Fortalezas																			
1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14
2	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18
3	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
4	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
6	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
7	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24
8	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Debilidades																			
1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
2	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
3	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04
4	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18
5	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15
6	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04
7	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
8	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
TOTAL																			
	2		4.95		4.34		5.22		5.01		5.04		4.51		5.16		5.28		5.07

Legenda: PA = Valor, TPA = Ponderación, 1 = Sin atractivo, 2 = Algo atractivo, 3 = Atractivo, 4 = Muy atractivo

Tabla 26

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Incentivar las iniciativas de los pequeños empresarios agrícolas y capacitarlos para incrementar la productividad de sus negocios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Incrementar la inversión en actividades que potencien el turismo extranjero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Registrar al distrito como zona ecológica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Firmar convenios con instituciones educativas de prestigio para especializar a los alumnos en rubros que aporten al crecimiento del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Certificar bajo los estándares internacionales exigidos para la exportación de productos orgánicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Realizar alianzas con líderes regionales y ejecutar planes de protección del medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Optimizar los procesos ediles a través del uso de sistemas de información.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 412, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

6.9 Matriz de ética

La matriz de ética ayuda a las compañías a validar las estrategias seleccionadas y que no se encuentren expuestas a contingencias respecto a los derechos de las personas, a la justicia y su utilidad. Si alguna de las estrategias es insatisfactoria en uno de los tres aspectos evaluados, esta deberá ser descartada. La Tabla 27 resume la evaluación de las nueve estrategias las que satisfacen las pruebas de (a) cumplimiento de los derechos de las personas, (b) muestra aplicación equitativa de justicia y (c) el utilitarismo, que son beneficiosos para los resultados estratégicos. De este análisis se desprende que ninguno viola los derechos, tampoco hay situaciones de injusticia y son favorables para los resultados.

6.10 Estrategias retenidas y de contingencia

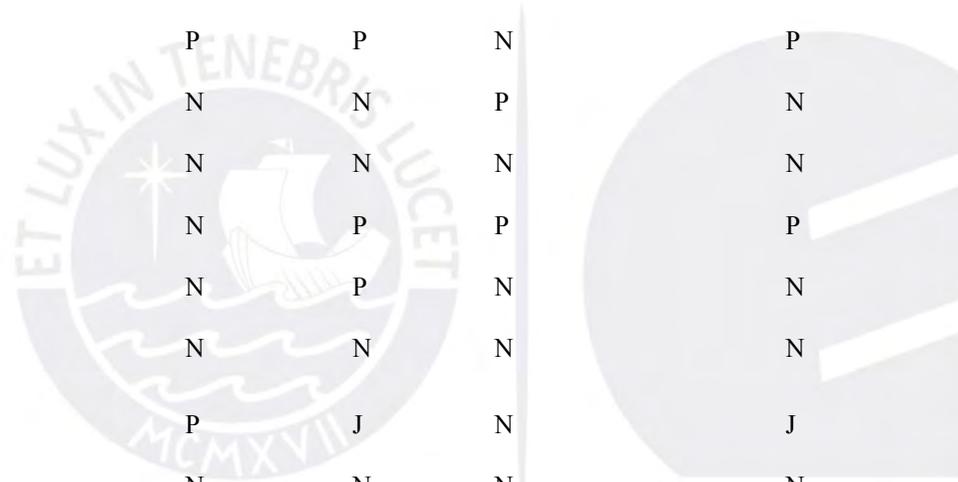
Luego de revisar la matriz CPE se eligieron siete estrategias denominadas retenidas porque cumplen el criterio de evaluación que considera debe alcanzar el puntaje mínimo de cinco.

- ER1: Incentivar a los empresarios agrícolas a través de convenios con los mercados nacionales para la colocación de sus productos y capacitarlos para generar negocios productivos.
- ER2: Incrementar la inversión en actividades que potencien el turismo extranjero.
- ER3: Registrar al distrito como zona ecológica.
- ER4: Firmar convenios con instituciones educativas de prestigio y especializar a los alumnos en rubros que aporten al crecimiento del distrito.
- ER5: Certificar bajo los estándares internacionales exigidos para la exportación de productos orgánicos.
- ER6: Realizar alianzas con líderes regionales y ejecutar planes de conservación del medio ambiente.
- ER7: Optimizar los procesos ediles a través del uso de sistemas de información

Tabla 27

Matriz Ética

	1. Incentivar las iniciativas de los pequeños empresarios agrícolas y capacitarlos para incrementar la productividad de sus negocios.	2. Incrementar la inversión en actividades que potencien el turismo extranjero.	3. Registrar al distrito como zona ecológica.	4. Firmar convenios con instituciones educativas de prestigio para especializar a los alumnos en rubros que aporten al crecimiento del distrito.	5. Certificar bajo los estándares internacionales exigidos para la exportación de productos orgánicos.	6. Realizar alianzas con líderes regionales y ejecutar planes de conservación del medio ambiente.	7. Optimizar los procesos ediles a través del uso de sistemas de información.
Derechos:							
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	P	N	N	P	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	N	P	N	P	N
4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	P	N	P	N	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
Justicia:							
8. Impacto en la distribución	J	P	J	N	J	J	J
9. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	J
10. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo:							
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E
Derechos: (V) Viola, (N) Neutral, (P) Promueve Justicia: (J) Justo, (N) Neutro, (I) Injusto Utilitarismo: (E) Excelente, (N) Neutro, (P) Perjudicial.							



6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar los objetivos de largo plazo es necesario verificar que las estrategias retenidas ayuden a alcanzarlos. Si alguna de las estrategias no contribuye al logro de los objetivos planteados, entonces será considerado de contingencia. El análisis comprende la confrontación de las estrategias retenidas con los Objetivos de Largo Plazo. La Tabla 28 muestra la Matriz de Estrategias, así como los Objetivos de Largo Plazo y se observan los siguientes emparejamientos:

- a) La estrategia 1 ayudará a cumplir los OLP1, OLP2 y OLP7.
- b) La estrategia 2 ayudará a cumplir los OLP3, OLP4 y OLP6.
- c) La estrategia 3 ayudará a cumplir los OLP3, OLP4, OLP5 y OLP7.
- d) La estrategia 4 ayudará a cumplir los OLP1, OLP2, OLP3, OLP4, OLP5, OLP6 y OLP7.
- e) La estrategia 5 ayudará a cumplir los OLP1, OLP2 y OLP 7.
- f) La estrategia 6 ayudará a cumplir los OLP1, OLP 3, OLP6 y OLP7.
- g) La estrategia 7 ayudará a cumplir los OLP4, OLP5 y OLP6.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para elaborar la Matriz de Posibilidades de los Competidores es necesario confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para enfrentarlos. De esta manera, se asigna el peso correspondiente a las posibles respuestas que tendrían los distritos competidores al poner en práctica dichas estrategias.

La Tabla 29 muestra el resultado de la valoración del uno al cuatro, donde uno (1) significa que el competidor no tiene posibilidades de respuesta frente a esta estrategia, dos (2) es un impacto bajo ante la respuesta a esta estrategia, tres (3) significa que la respuesta podría tener un impacto medio, y cuatro (4) significa que el impacto sobre Oxapampa podría ser importante.

Tabla 28

Matriz de Estrategias frente a los Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Oxapampa

Visión							
Ser en los próximos diez años la municipalidad distrital líder en promover gestión eficiente, ética y participativa para contribuir con el desarrollo integral de la comunidad y posicionar a Oxapampa como destino turístico número uno de la selva central y a la vez consolidarlo como exportador de productos agrícolas y derivados del ganado vacuno.							
Objetivos de Largo Plazo							
Estrategias	OLP 1: Para el año 2026, el distrito de Oxapampa elevará de 360 hectáreas actuales de cultivo con certificación orgánica a 10,000 hectáreas con la finalidad de ser exportador de los productos agropecuarios.	OLP 2: Para el año 2026, el distrito de Oxapampa triplicará su producción de ganado vacuno de 6,000 cabezas en la actualidad, a 18,000 cabezas.	OLP 3: Hacia el año 2026, se incrementará el arribo de turistas al distrito de Oxapampa de 29,581 que se recibe por año actualmente, a 75,000 visitantes anuales entre nacionales y extranjeros	OLP 4: Para el año 2026, estará interconectado el 90% del distrito con energía eléctrica e Internet. La interconexión actual alcanza el 32% del distrito y está limitada a las zonas urbanas.	OLP 5: Para el año 2026, la gestión administrativa de la municipalidad y los dirigentes ediles estarán capacitados al 100% en temas de gestión pública.	OLP 6: Para el año 2026, el distrito alcanzará ordenar el 100% de su territorio que en la actualidad solo alcanza al 25% del área, principalmente en las zonas urbanas.	OLP 7: Para el año 2026, se protegerá al 90% el medio ambiente con la aplicación de cultivos orgánicos y la preservación de la Reserva de Biosfera. En la actualidad, la protección solo alcanza al 30% del territorio que incluye a las zonas protegidas.
1	X	X					X
2			X	X		X	
3			X		X		X
4	X		X	X	X	X	X
5	X		X				X
6	X		X			X	X
7				X	X	X	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 428, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

Tabla 29

Matriz de posibilidades de los competidores del distrito de Oxapampa

Estrategias Retenida	Posibilidades de La Merced	Posibilidades de Pichanaqui	Posibilidades de Pozuzo	Posibilidades de Villa Rica
1. Incentivar las iniciativas de los empresarios agrícolas y capacitarlos para generar negocios productivos.	4	3	3	4
2. Incrementar la inversión en actividades que potencien el turismo extranjero.	2	2	2	3
3. Registrar al distrito como zona ecológica.	3	2	3	3
4. Firmar convenios con instituciones educativas de prestigio y especializar a los alumnos en rubros que aporten al crecimiento del distrito.	3	2	2	3
5. Certificar bajo los estándares internacionales exigidos para la exportación de productos orgánicos.	4	2	4	4
6. Realizar alianzas con líderes regionales y ejecutar planes de conservación del medio ambiente.	2	1	3	3
7. Optimizar los procesos ediles a través del uso de sistemas de información.	2	1	1	3
TOTAL	20	13	18	23

6.13 Conclusiones

El desarrollo del proceso estratégico descrito en este capítulo ha requerido de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE que al final ayudan a definir las estrategias retenidas que llevarán a alcanzar los Objetivos de Largo Plazo, dentro de la visión propuesta para el distrito de Oxapampa en un horizonte de 10 años en adelante. Asimismo, de la combinación de los resultados del análisis externo e interno se establecieron estrategias para el desarrollo del distrito de Oxapampa, desde un punto de vista ético y estratégico alineado a alcanzar la visión del distrito.

Las 15 estrategias de la matriz FODA y la matriz PEYEA ubicaron al distrito de Oxapampa dentro del cuadrante agresivo, siendo recomendable el uso de las estrategias de diversificación y búsqueda de nuevos segmentos. Por otro lado, la matriz IE ubicó al distrito en el cuadrante V, por lo que se recomienda como estrategia mayor participación del mercado y el desarrollo de productos. Del mismo modo, la matriz GE situó a Oxapampa en el cuadrante II y concuerda con la estrategia de desarrollar nuevos productos. El filtro de las estrategias retenidas a través de las matrices de Rumelt y el de Ética permiten concluir que cada una de ellas contribuyen a alcanzar los OLP. Asimismo, el distrito de Oxapampa debe prestar especial atención a las acciones de los distritos de La Merced y Villa Rica, que son fuertes rivales conforme se observa en la Matriz de posibilidades de los competidores.

El proceso estratégico implica acciones para ejecutar las estrategias retenidas. Por ejemplo, incentivar las iniciativas de los empresarios agrícolas y ganaderos a través de la capacitación en tecnologías de cultivo y crianza de ganado, que generen mayor productividad y se complementará con la firma de alianzas con los mercados consumidores.

La inversión en atractivos turísticos deberá promoverse para aprovechar los incentivos tributarios existentes para la selva peruana. Del mismo modo, deberá ir acompañada de la inversión en educación que especialice a los estudiantes en las ventajas competitivas y comparativas del distrito.

La exportación de productos a mercados locales e internacionales requiere de estándares que serán alcanzables con mayor facilidad a través de las certificaciones. Se incluye en este aspecto los estándares de calidad de producto, la protección del medio ambiente y los procesos de gestión.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El proceso estratégico desarrollado en el capítulo anterior debe ser implementado con la ejecución de las estrategias retenidas. Conforme lo menciona D'Alessio (2013, p. 447), para el logro de la visión se requiere de cuatro elementos claves: (1) objetivos de corto plazo, (2) políticas, (3) recursos y (4) estructura organizacional.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los objetivos de largo plazo es necesario definir los objetivos de corto plazo, los que deben ser claros, medibles y fáciles de controlar. En la Tabla 30 se detallan los OCP para cada OLP seleccionado.

Los objetivos a largo plazo tres y cuatro alcanzan lo planteado en la visión, posicionar a Oxapampa como destino turístico. Asimismo, para consolidarse como exportadores de productos agrícolas y derivados del ganado vacuno se proponen los objetivos a largo plazo uno, dos, cuatro, seis y siete y el objetivo a largo plazo número cinco alcanza la propuesta de una gestión eficiente, ética y participativa en la municipalidad distrital de Oxapampa.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para que los objetivos de corto plazo sean ejecutados es necesario que los recursos sean asignados, tal como se muestra en la Tabla 31. Los recursos se dividen en las siguientes categorías: Recursos Financieros (RFN), Recursos Físicos (RFS), Recursos Humanos (RH) y Recursos Tecnológicos (RT).

7.3 Políticas de cada estrategia

Corresponden a los límites necesarios para orientar las estrategias al cumplimiento de los objetivos tanto de largo como de corto plazo. Una vez que se definan estas políticas, se tiene claro cómo orientar las estrategias hacia la visión del distrito, para lo cual es importante que estas mismas políticas estén alineadas a los valores. En la Tabla 32 se muestra a cada una de las siete estrategias retenidas con sus respectivas políticas.

Tabla 30

Objetivos de corto plazo (OCP)

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)
OLP 1: Para el año 2026, el distrito de Oxapampa elevará de 360 hectáreas actuales de cultivo con certificación orgánica a 10,000 hectáreas con la finalidad de ser exportador de los productos agropecuarios.	<p>OCP 1.1: El año 2018 culminar con el 100% de los documentos necesarios para obtener certificación orgánica de cultivos como el rocoto, café y granadilla.</p> <p>OCP 1.2: Cada año a partir del 2018, certificar 1,000 hectáreas de cultivo orgánico de los cuales 600 serán de café, 300 de granadilla y 100 de rocoto.</p> <p>OCP 1.3: En el 2019, cosechar las primeras 50 hectáreas de producción de rocoto orgánico.</p> <p>OCP 1.4: En el 2020, cosechar las primeras 400 hectáreas como producción de muestra de café orgánico para venta al mercado.</p> <p>OCP 1.5: En el 2021, comercializar 80,000 kilos de café orgánico.</p>
OLP 2: Para el año 2026, el distrito de Oxapampa triplicará su producción de ganado vacuno de 6,000 cabezas en la actualidad, a 18,000 cabezas.	<p>OCP 2.1: Capacitar anualmente al 100% de los empresarios de ganado vacuno en técnicas de crianza de ganado lechero y producción de derivados de la leche.</p> <p>OCP 2.2: Invertir en cinco programas semestrales de cultivo de pastos para criadores de ganado de carne.</p> <p>OCP 2.3: Certificar anualmente al 100% de las empresas productoras de derivados lácteos y monitorear para mantener los estándares de calidad de los productos.</p>
OLP3: Hacia el año 2026, se incrementará el arribo de turistas al distrito de Oxapampa de 29,581 que se recibe por año actualmente, a 75,000 visitantes anuales entre nacionales y extranjeros	<p>OCP 3.1: En el 2018, desarrollar cinco paquetes de inversión para atraer inversionistas en hoteles promoviendo las ventajas impositivas.</p> <p>OCP 3.2: A partir del 2018, incrementar la capacidad hotelera en 14 hoteles de tres estrellas por año lo que elevara de 41 a 180 hoteles al 2026.</p> <p>OCP 3.3: A partir del 2018, recibir 4,000 turistas adicionales por año entre nacionales y extranjeros.</p> <p>OCP 3.4: Para el 2018, incrementar en 10% la cantidad de medios de transporte hacia el distrito.</p>
OLP4: Al 2026, estará interconectado el 90% del distrito con energía eléctrica e Internet. La interconexión actual alcanza el 32% del distrito y está limitada a las zonas urbanas.	<p>OCP 4.1: A partir del 2018, Incrementar en 7% las conexiones de energía eléctrica en el distrito.</p> <p>OCP 4.2: En el 2018, firmar acuerdos con empresas de telecomunicaciones para incrementar la instalación de fibra óptica en 10% anualmente.</p> <p>OCP 4.3: A partir del 2018 Incrementar en 10% la conexión a Internet en los centros poblados del distrito.</p>
OLP5: Para el año 2026, la gestión administrativa de la municipalidad y los dirigentes ediles estarán capacitados al 100% en temas de gestión pública.	<p>OCP 5.1: En el 2018, dictar cursos de Gestión Pública al 100% del personal que realice labores administrativas.</p> <p>OCP 5.2: En el 2018 desarrollar una nueva página web del distrito y poner en funcionamiento entre el tercer y cuarto trimestre de año. Se incluirán consultas en línea e intranet.</p> <p>OCP 5.3: Durante el 2018 al 2020, capacitar en gestión pública al 100% de los dirigentes comunales que tienen personal a cargo y toman decisiones de bajo a mediano impacto.</p> <p>OCP 5.4: Desde el 2018, ejecutar programas de optimización de tiempos y recursos a través de cinco indicadores de gestión.</p>
OLP6: Al 2026, el distrito alcanzará ordenar el 100% de su territorio que en la actualidad solo alcanza al 25% del área, principalmente en las zonas urbanas.	<p>OCP 6.1: En el 2018, aplicar un plan integral de titulación de propiedades que avance en promedio 10% anual.</p> <p>OCP 6.2: En el 2018, definir y delimitar con las comunidades indígenas el 100% de los territorios exclusivos que les corresponden.</p> <p>OCP 6.3: En el 2018 y 2019, implementar el 80% del plan de uso de territorio en función del plan estratégico de crecimiento industrial.</p>
OLP7: Al 2026, se protegerá el 90% del medio ambiente con la aplicación de cultivos orgánicos y la preservación de la Reserva de Biosfera. En la actualidad, la protección solo alcanza al 30% del territorio que incluye a las zonas protegidas.	<p>OCP 7.1: En el 2018, Oxapampa incorporara en promedio el 30% de sus tierras cultivables como área de cultivos orgánicos.</p> <p>OCP 7.2: En el 2018, implementar un plan de protección del medio ambiente que incorpore en promedio el 10% de las áreas cada año.</p> <p>OCP 7.3: En el 2018 y 2019, aplicar una ordenanza municipal de control de emisiones para el 100% de las empresas industriales y el parque automotor.</p> <p>OCP 7.4: En el 2018, realizar mediciones del nivel de contaminación del distrito y elaborar un plan de acción para reducir en 50% anual y calificar como distrito ecológico en el 2019.</p>

Tabla 31

Recursos asignados a los Objetivos de Largo Plazo

Objetivo de largo plazo	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados
OLP 1: Al 2026, el distrito de Oxapampa elevará de 360 hectáreas actuales de cultivo agrícola con certificación orgánica a 10,000 hectáreas con la finalidad de ser exportador de los productos agropecuarios.	OCP 1.1: El año 2018 culminar con el 100% de los documentos necesarios para obtener certificación orgánica de cultivos como el rocoto, café y granadilla.	RFN: fondos privados de los productores agrícolas. RFS: hectáreas para cultivo y espacios para realizar el empaqueo de la fruta. RH: personal destinado al sembrado, mantenimiento, cosecha y empaque, los mismos que serán la mano de obra productiva.
	OCP 1.2: Cada año a partir del 2018, certificar 1,000 hectáreas de cultivo orgánico de los cuales 600 serán de café, 300 de granadilla y 100 de rocoto.	RFN: inversión privada para la siembra de café orgánico con estándares de exportación. RFS: maquinaria para tostado y empaque de café orgánico. RH: personal capacitado para cultivo, mantenimiento y producción de café orgánico. Auditores internos para el cumplimiento de los procesos. RT: indicadores de control al mantenimiento y producción de café orgánico.
	OCP 1.3: En el 2019, cosechar las primeras 50 hectáreas de producción de rocoto orgánico.	RFN: fondos privados de los productores de rocoto. RFS: hectáreas para cultivo de rocoto y espacios para realizar el empaqueo. RH: personal capacitado para la siembra, cosecha y mantenimiento de las áreas de cultivo. RFN: fondos privados de empresarios cafetaleros.
	OCP 1.4: En el 2020, cosechar las primeras 400 hectáreas como producción de muestra de café orgánico para venta al mercado.	RFS: tierras de cultivo especiales para la siembra, cultivo y cosecha. RH: personal capacitado para el cuidado y mantenimiento de las plantas. RT: aplicativo de control al mantenimiento y producción de café orgánico. RFN: fondos privados de empresarios cafetaleros.
	OCP 1.5: En el 2021, comercializar 80,000 kilos de café orgánico.	RH: personal especialista en sistemas de gestión productiva y auditores internos para el control de calidad y gestión. RT: plataforma de seguimiento y control a estándares para cumplimiento de sistemas de gestión.
OLP 2: Para el año 2026, el distrito de Oxapampa triplicará su producción de ganado vacuno de 6,000 cabezas en la actualidad a 18,000 cabezas.	OCP 2.1: Capacitar anualmente al 100% de los empresarios de ganado vacuno en técnicas de crianza de ganado lechero y producción de derivados de la leche.	RFN: financiamiento de productores ganaderos. RFS: instalaciones de la municipalidad de Oxapampa. RH: capacitadores especializados en producción de lácteos.
	OCP 2.2: Invertir en cinco programas semestrales de cultivo de pastos para criadores de ganado de carne.	RFN: financiamiento propio. Aporte de participantes. RFS: instalaciones para llevar a cabo la difusión y el asesoramiento en programas de crecimiento para emprendedores. RH: especialistas en planes de negocio e ingenieros industriales que brinden asesoría en productos derivados de la leche.
	OCP 2.3: Certificar anualmente al 100% de las empresas productoras de derivados lácteos y monitorear para mantener los estándares de calidad de los productos.	RT: aplicativo de ayuda para implementación de planes de negocio. RFN: inversión para lanzar campañas de difusión de los atractivos del distrito. RFS: terrenos y espacios para la construcción y/o ampliación de hoteles superior a 3 estrellas. Equipamiento necesario para estos hoteles, de tal manera que puedan calificar a más de 3 estrellas. RH: guías turísticos preparados para atender a este número de turistas. RT: aplicativo móvil para hacer recorrido turístico.
OLP 3: Hacia el año 2026, se incrementará el arribo de turistas al distrito de Oxapampa de 29,581 que se recibe por año actualmente, a 75,000 visitantes anuales entre nacionales y extranjeros.	OCP 3.1: En el 2018, desarrollar cinco paquetes de inversión para atraer inversionistas en hoteles promoviendo las ventajas impositivas.	RFN: inversión del distrito para llevar a cabo proyectos de posicionamiento. RFS: equipos informáticos para realizar planeamiento y ejecución de proyectos de posicionamiento. RH: personal para realizar la planificación y ejecución del proyecto. RT: plataforma virtual para difundir los atractivos de la marca "Oxapampa".
	OCP 3.2: A partir del 2018, incrementar la capacidad hotelera en 14 hoteles de tres estrellas por año lo que elevara de 41 a 180 hoteles al 2026.	RFN: inversión del distrito para realizar estudio de medios de transportes con acceso a Oxapampa. RH: personal para realizar estudio de medios de transporte. RFN: inversión estatal y privada.
	OCP 3.3: A partir del 2018, recibir 4,000 turistas adicionales por año entre nacionales y extranjeros.	RFS: instalaciones y equipos como cableado eléctrico de media y baja tensión, fibra óptica para comunicaciones. RH: personal técnico para instalaciones y atención. RT: aplicativo zonal para el control y seguimiento del avance programado.
OLP 4: Al 2026, estará interconectado el 90% del distrito con energía eléctrica e Internet. La interconexión actual alcanza el 32% del distrito y está limitada a las zonas urbanas.	OCP 4.1: A partir del 2018, Incrementar en 7% las conexiones de energía eléctrica en el distrito.	RFN: recursos estatales y privados de empresas de telecomunicaciones. RH: personal capacitado en instalaciones eléctricas y telecomunicaciones. RT: aplicativo para control de gestión de avances.
	OCP 4.2: En el 2018, firmar acuerdos con empresas de telecomunicaciones para incrementar la instalación de fibra óptica en 10% anualmente.	RFN: inversión del municipio para realizar capacitación del personal. RFS: instalaciones para llevar a cabo capacitaciones in house. RH: instructores especializados en gestión de recursos municipales y estatales. RFN: inversión municipal.
	OCP 4.3: A partir del 2018 Incrementar en 10% la conexión a Internet en los centros poblados del distrito.	RH: personal encargado de la planificación y creación de la página web. RT: plataforma web. RFN: partida destinada a la capacitación de personal. RFS: instalaciones para llevar a cabo capacitaciones in house.
OLP 5: Para el año 2026, la gestión administrativa de la municipalidad y los dirigentes ediles estarán capacitados al 100% en temas de gestión pública.	OCP 5.1: En el 2018, dictar cursos de Gestión Pública al 100% del personal que realice labores administrativas.	RH: instructores especializados en gestión pública de recursos del Estado. Coach con enfoque al trabajo en equipo. RFN: inversión del municipio.
	OCP 5.2: En el 2018 desarrollar una nueva página web del distrito y poner en funcionamiento entre el tercer y cuarto trimestre de año. Se incluirán consultas en línea e intranet.	RH: personal para realizar el control y levantamiento de observaciones de las personas que interactúe con labores ediles. RFN: partida municipal destinada a titulaciones. RH: personal que desarrollará plan integral de titulaciones.
	OCP 5.3: Durante el 2018 al 2020, capacitar en gestión pública al 100% de los dirigentes comunales que tienen personal a cargo y toman decisiones de bajo a mediano impacto.	RFN: partida municipal destinada a territorios y límites. RH: personal capacitado para hacer cumplir el plan integral. RFN: partida destinada a titulaciones.
OLP 6: Al 2026, el distrito alcanzará ordenar el 100% de su territorio que en la actualidad solo alcanza al 25% del área, principalmente en las zonas urbanas.	OCP 5.4: Desde el 2018, ejecutar programas de optimización de tiempos y recursos a través de cinco indicadores de gestión.	RFS: equipamiento de cámaras de video y monitores de seguimiento. RH: personal que realizará el seguimiento y vigilancia permanente. RT: sistema de monitoreo y alerta ante usos no destinados.
	OCP 6.1: En el 2018, aplicar un plan integral de titulación de propiedades que avance en promedio 10% anual.	RFN: inversión del municipio para realizar campaña de difusión. RH: personal para realizar planificación y difusión de campaña. RFN: inversión del municipio para realizar campaña de difusión.
	OCP 6.2: En el 2018, definir y delimitar con las comunidades indígenas el 100% de los territorios exclusivos que les corresponden.	RH: personal para realizar planificación y difusión de campaña. RT: los medios de comunicación abierta y virtual. RFN: inversión del municipio.
OLP 7: Al 2026, se protegerá el 90% del medio ambiente con la aplicación de cultivos orgánicos y la preservación de la Reserva de Biosfera. En la actualidad, la protección solo alcanza al 30% del territorio que incluye a las zonas protegidas.	OCP 6.3: En el 2018 y 2019, implementar el 80% del plan de uso de territorio en función del plan estratégico de crecimiento industrial.	RH: personal para preparar y lanzar ordenanza municipal. RT: plataforma de seguimiento y control a estándares para cumplimiento de ordenanza. RFN: inversión del municipio.
	OCP 7.1: En el 2018, Oxapampa incorporara en promedio el 30% de sus tierras cultivables como área de cultivos orgánicos.	RH: asesoría especializada en estándares de cuidado medio ambiental. RT: sistema de gestión OHSAS 14001.
	OCP 7.2: En el 2018, implementar un plan de protección del medio ambiente que incorpore en promedio el 10% de las áreas cada año.	
	OCP 7.3: En el 2018 y 2019, aplicar una ordenanza municipal de control de emisiones para el 100% de las empresas industriales y el parque automotor.	
	OCP 7.4: En el 2018, realizar mediciones del nivel de contaminación del distrito y elaborar un plan de acción para reducir en 50% anual y calificar como distrito ecológico en el 2019.	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2013, 2ª ed., p. 483, PEARSON, México-Lima, 2012-2013

7.4 Estructura de la organización

La estructura organizacional actual del distrito como lo muestra la Figura 28 tiene algunas deficiencias organizativas, por lo que es necesario realizar algunos cambios de manera que esta nueva estructura facilite el cumplimiento de los objetivos y las estrategias propuestas. Hoy en día, la municipalidad de Oxapampa tiene un organigrama funcional con varias áreas de soporte y auditoría que se han ido modificando en el tiempo por la necesidad propia del municipio, pero que no necesariamente añade valor a los procesos y objetivos respectivos. Bajo este tipo de organización, las áreas de la municipalidad de Oxapampa actúan de manera aislada buscando cumplir con las tareas asignadas a cada una de ellas, pero sin la visión de mediano y largo plazo; menos aún según el proceso estratégico en la toma de decisiones correspondiente. Los cambios propuestos a la organización actual son:

- La oficina de ejecución coactiva pasará a formar parte de la gerencia de administración tributaria.
- Creación de la gerencia de marketing, quienes se enfocarán en posicionar al distrito de Oxapampa, y direccionar las estrategias de difusión a atraer más turismo nacional y extranjero. Dentro de esta gerencia estará el departamento de relaciones públicas e imagen institucional.
- La oficina de secretaría general pasará a trabajar como soporte del alcalde.
- Se creará la gerencia de control documentario, registro y estadística, donde estará el departamento de trámite documentario y archivo, el que se enfocará en automatizar algunos procesos y agilizarlos de tal manera que reduzcan los tiempos de atención.
- La oficina de planeamiento y presupuestos será dividida en gerencia de presupuesto y gerencia de planeamiento. En esta última será incluida la oficina de programación e inversiones, para tener un control exhaustivo de los gastos y para el caso de la gerencia de presupuestos, para optimizar el control y uso del presupuesto anual.

- La gerencia de ambiente y asuntos indígenas será modificada a gerencia de medioambiente y sostenibilidad, principalmente por el enfoque de distrito ecológico que le queremos dar, y lo que conlleva convertirlo en ello.
- La oficina de administración y finanzas, y oficina de asesoría jurídica, pasarán a ser gerencia de administración y finanzas, y gerencia de asesoría jurídica, respectivamente.
- Se creará la gerencia de defensa y seguridad, dentro del cual se encontrará el comité de vigilancia, comité de defensa civil y comité de seguridad ciudadana.
- Se eliminará el consejo de coordinación provincial y la comisión de regidores.

7.5 Medio Ambiente y Ecología - Responsabilidad Social

Las estrategias siempre generan algún tipo de impacto en el medio ambiente, por lo que en todo proceso de implementación debe evaluarse las consecuencias que se generen. Para la municipalidad de Oxapampa, algunas de sus estrategias están asociadas a convertir el distrito en zona ecológica y en uno de los mayores productores de productos orgánicos.

Para alcanzar lo planteado se requiere cumplir con los estándares nacionales e internacionales de producción y a su vez, concientizar a la población del impacto que puede generar. En este caso, los impactos serán positivos como la conservación de los pisos ecológicos, reducir la contaminación del aire y suelos, y la generación de conciencia de la población en temas del cuidado de su hábitat.

Reducir los impactos negativos también implica la apropiada gestión de los residuos, reforestación de los bosques, responsabilidad social de las empresas con el medio ambiente y concientización a través de programas de educación ambiental. Estas medidas deben ser promovidas por el municipio como el primer usuario en promover la cultura ecológica del distrito y a su vez como gestor para medir el impacto que se genera para atraer visitantes hacia el distrito.

Tabla 32

Las estrategias y políticas al interior del proceso estratégico

Estrategias Retenida		Políticas	
1.	Incentivar las iniciativas de los empresarios agrícolas y capacitarlos para generar negocios productivos.	Política 1.1.	Promover en la población distintas iniciativas para convertirse en microempresarios.
		Política 1.2.	Concientizar a los pequeños empresarios, acerca de la importancia de los planes de negocio.
		Política 1.3.	Promover el manejo financiero eficiente de los negocios.
2.	Incrementar la inversión en actividades que potencien el turismo extranjero.	Política 2.1.	Atención privilegiada a todos los turistas nacionales y extranjeros.
		Política 2.2.	Ofrecer servicios turísticos con información completa y transparente.
		Política 2.3.	Brindar servicio personalizado.
		Política 2.4.	Cumplir con estándares de calidad por las empresas turísticas.
3.	Promover al distrito como zona ecológica.	Política 3.1.	Preservar los recursos ecológicos del distrito.
		Política 3.2.	Sensibilizar a las personas acerca del cuidado del medio ambiente.
		Política 3.3.	Implementar sanciones de mantenimiento comunitario a toda persona que no cuide los espacios ecológicos del distrito.
4.	Firmar convenios con instituciones educativas de prestigio y especializar a los alumnos en rubros que aporten al crecimiento del distrito.	Política 4.1.	Generar identidad con su distrito para todo estudiante.
		Política 4.2.	Incentivar a los residentes para que puedan capacitarse.
		Política 4.3.	Fomentar el emprendimiento entre la población.
5.	Certificar bajo los estándares internacionales exigidos para la exportación de productos orgánicos.	Política 5.1.	Concientizar acerca de la importancia del uso y consumo de productos orgánicos.
		Política 5.2.	Involucrar a los empresarios para el cumplimiento de estándares de calidad.
		Política 5.3.	Ofrecer productos orgánicos cuidadosamente seleccionados.
		Política 5.4.	Fomentar los beneficios de alimentarse con productos orgánicos.
6.	Realizar alianzas con líderes regionales y ejecutar planes de conservación del medio ambiente.	Política 6.1.	Alentar un estilo de vida saludable cuidando el medio ambiente.
		Política 6.2.	Promover en la población el cuidado y preservación del medio ambiente.
		Política 6.3.	Incentivar la creación de leyes que ayuden y protejan los recursos medio ambientales.
7.	Optimizar los procesos ediles a través del uso de sistemas de información.	Política 6.4.	Restaurar y preservar el medio ambiente.
		Política 7.1.	Generar percepción de municipio preocupado por la ciudadanía.
		Política 7.2.	Realizar procesos de atención más ágiles para la población.
		Política 7.3.	Tener procesos transparentes y claros.
		Política 7.4.	Propiciar el uso eficiente de los recursos del municipio.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 468, PEARSON, México-Lima, 2012-2013.

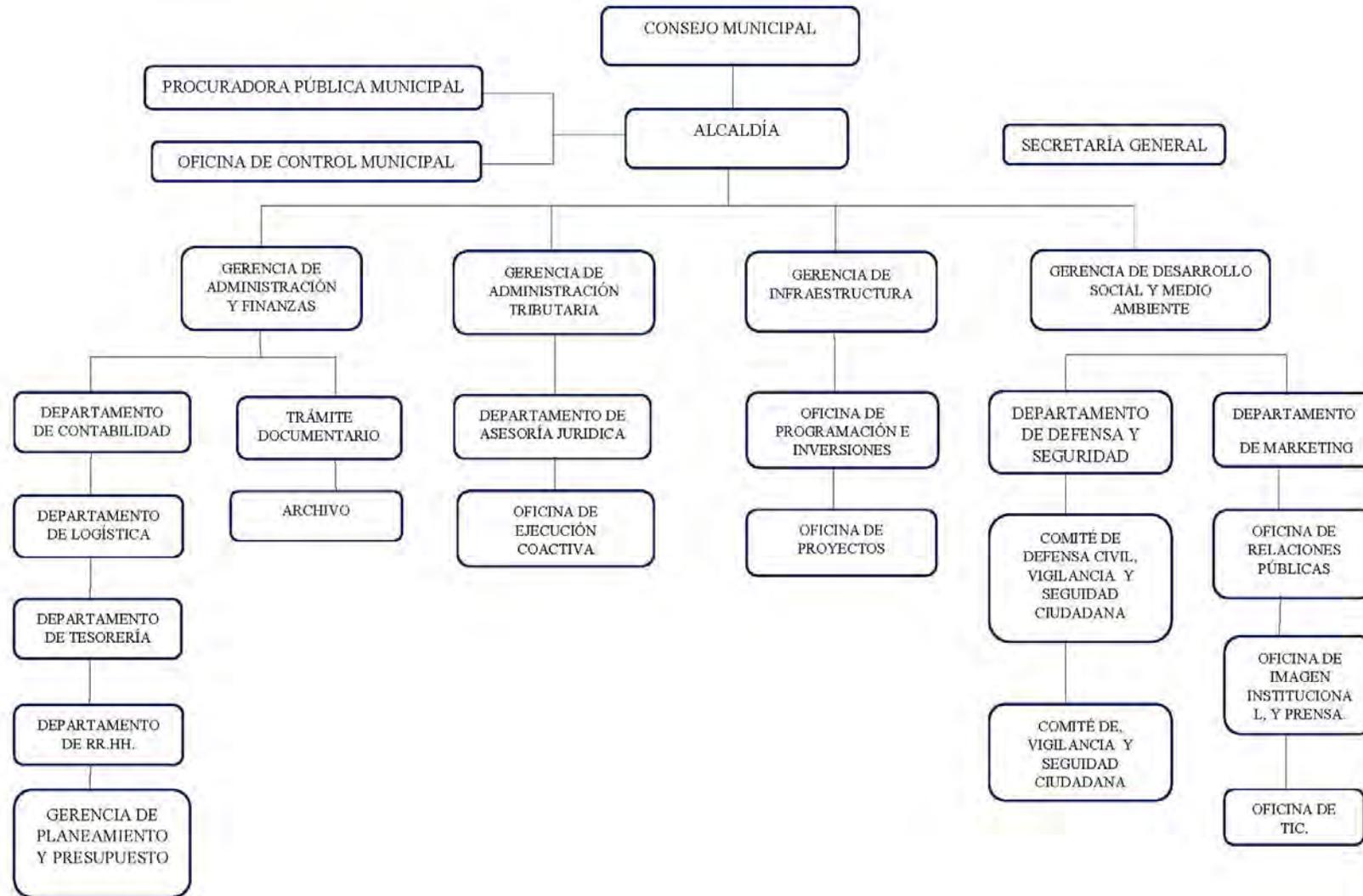


Figura 28. Estructura propuesta de la Municipalidad de Oxapampa.

Adaptado de “Municipalidad de Oxapampa”. *Reglamento de Organización y Funciones*, 2010

7.6 Recursos humanos

Las personas son el recurso más importante para implementar un plan estratégico porque el cumplimiento de los objetivos apunta a mejorar la calidad de vida de la población. Por otro lado, las personas son las encargadas de ejecutar los planes estratégicos y deben estar capacitadas para tal fin. Las decisiones que tomen las personas a cargo tendrán gran impacto en los resultados posteriores a través de la creación de nuevas oportunidades para las actuales y futuras generaciones. El recurso humano involucrado en este proceso debe poseer las capacidades de (a) liderazgo, (b) orientación a resultados, (c) ética y transparencia, (d) trabajo en equipo, y (e) innovación, entre las principales. Del mismo modo, las personas involucradas deben poseer sólidos principios de responsabilidad social, preservación del medio ambiente y gestión eficiente de los recursos asignados.

7.7 Gestión del cambio

Una de las claves para que el cambio pueda realizarse con la mínima interferencia es el compromiso de las personas que participan, así como el compromiso de todas las autoridades y encargados del distrito de Oxapampa. Las acciones que se deben tomar para generar un cambio en la organización requieren del uso de metodologías como el caso de las herramientas *Lean Six Sigma*. Aquí se establecen herramientas de orden táctico y estratégico que se resumen en los siguientes principios:

Resultados, que crean valor para el usuario. La planificación del cambio busca resultados medibles en el tiempo, que implica establecer cronograma e indicadores de seguimiento.

Estrategia y liderazgo, para generar persistencia en el logro de los propósitos y pensar de forma sistematizada. En esta etapa se establecen los equipos de trabajo, se comunica la visión del cambio y el sentido de urgencia de implementar las medidas.

Herramientas, cuyo uso genera flujo continuo de la información y asegurar el uso debido de los recursos. El uso de las tecnologías de comunicaciones e información, las referencias externas y el análisis de los datos permitirán establecer mejoras continuas y corregir o ajustar el rumbo.

Cultura, cuyo objetivo es cambiar actitudes, costumbres, creencias y cultivar el respeto por las personas. La resistencia natural al cambio se genera por el temor a situaciones desconocidas y se debe minimizar al involucrar a las personas como parte del equipo.

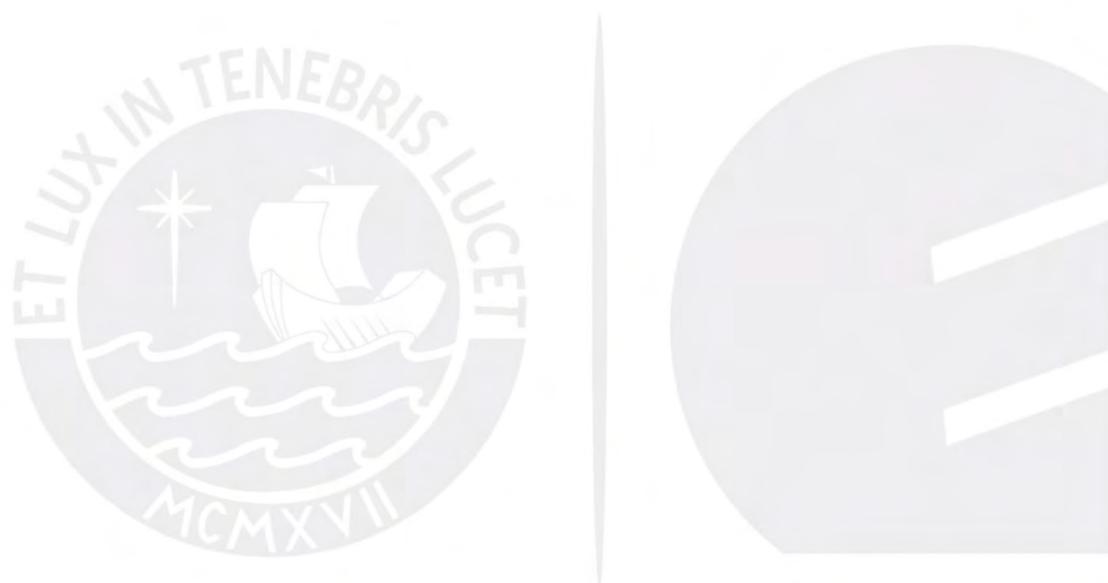
7.8 Conclusiones

La implementación estratégica requiere que cada uno de los siete objetivos de largo plazo y los 26 objetivos de corto plazo se alcancen dentro de la visión planteada para el distrito de Oxapampa. El logro de los objetivos demanda de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que deben usarse eficientemente y bajo los códigos de ética.

Otro aspecto importante en la implementación estratégica es la estructura organizacional del distrito que requiere la ejecución de los cambios planteados. Priorizar el trabajo en equipo, dejando de lado las operaciones aisladas de la actualidad. Se está haciendo énfasis en la sinergia de todos los actores del sector con el objetivo de garantizar la alineación con la visión del plan estratégico y garantizar la generación del valor a los procesos a través de las estrategias retenidas y políticas definidas, sin dejar de lado el compromiso de las personas que participen, así como el compromiso de todas las autoridades y encargados de los procesos individuales y transversales.

El objetivo de promover al distrito como área ecológica y destino turístico para los amantes de la aventura y el turismo ecológico demandará de servicios que cumplan con el objetivo de protección del medio ambiente. Asimismo, las empresas independientes de su actividad requieren que sus actuar diario refleje acciones de responsabilidad social y la generación de valor compartido.

El recurso humano y su aporte en la implementación estratégica requieren de personal capacitado en liderazgo, trabajo en equipo, motivación y compromiso para llevar adelante los cambios. Del mismo modo, otro aspecto clave es disponer de personal capacitado en gestión administrativa para la distribución de recursos y su medición a través de indicadores cuantitativos. Finalmente, la gestión del cambio implica el compromiso de todas las personas, por un lado, de las autoridades y el personal a cargo y, por otro, de la población, quienes deben estar comprometidos con la implementación de estrategias. Asimismo, la cultura de cambio demanda de esfuerzo continuo para generar expectativas tangibles en la comunidad.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2013, p. 507) indicó que el modelo de gerencia estratégica desarrolla tres etapas: la etapa de planeamiento, la etapa de implementación y la etapa de evaluación y control. Este último proceso se debe revisar permanentemente debido a los constantes cambios en el entorno, provocando así la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico.

8.1 Perspectivas de control

El proceso de plan estratégico del distrito de Oxapampa deberá ser controlado bajo el apoyo de las autoridades como el alcalde y los regidores. De igual manera, es importante la participación de los vecinos, lo que garantizará la continuidad del mismo, independiente del periodo y persona a cargo de la gestión municipal. Para realizar el proceso de evaluación y control se utilizará el tablero de control integrado, el que ayudará al distrito de Oxapampa a tener una visión global y práctica, facilitando la evaluación de estrategias y su implementación. Según Kaplan y Norton (1996) citado en Horngren (2012, p. 470), el tablero de control mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas: (a) del cliente, (b) de los procesos internos del negocio, (c) de aprendizaje y crecimiento, y (d) financiera.

8.1.1 Perspectiva del cliente

Refleja el posicionamiento de la organización en el mercado y la percepción que se puede generar en los principales clientes. ¿Cómo debo mirar a los clientes? La respuesta a esta pregunta se medirá a través de los indicadores como la puesta en marcha del proyecto de posicionamiento de la marca Oxapampa, el lanzamiento de la campaña de protección ambiental, la captación de nuevos inversionistas en turismo y agricultura, entre otros.

8.1.2 Perspectiva del proceso interno

Ayuda a medir las implementaciones de mejoras internas, las innovaciones y planes de acción desarrollados en la municipalidad de Oxapampa. ¿Cómo satisfacer las necesidades de los clientes? Las respuestas ayudarán a medir los procesos de mejora interna mediante

indicadores como número de días para trámite de permisos, cumplimiento de programa de formación, cantidad de incidencias por falta de mantenimiento a la web, la implementación de cultivos orgánicos, uso de nuevas tecnologías para cultivo y crianza de ganado, entre otros.

8.1.3 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

El aprendizaje organizacional se refuerza con la pregunta ¿cómo el distrito de Oxapampa debe aprender y crecer? Es de mucha utilidad asociar aquellas implementaciones que son asociadas a nuevos planes, programas, convenios, acuerdos, y otros. Algunos indicadores relacionados con esta perspectiva son la implementación de programas de mejora de calidad hotelera, implementación de plan integral de seguridad ciudadana, entre otros.

8.1.4 Perspectiva financiera

El crecimiento del flujo de turistas al distrito, las nuevas inversiones en hoteles, ganadería y agricultura indicarán que se están generando ingresos. Entonces, esta perspectiva debe responder a la pregunta ¿cómo se debe mirar a los accionistas o *stakeholders*? La medición será con indicadores como la rentabilidad del proyecto, ingresos por trabajador, el flujo de caja, entre otros.

8.2 Tablero de control integrado

Conforme lo indicó D'Alessio (2013, p. 522), “el tablero de control balanceado (*balanced score card*) es una excelente herramienta de control estratégico”. El tablero de control integrado está compuesto de cada uno de los objetivos de corto plazo, los que se han categorizados con cada una de las cuatro perspectivas que son del cliente, del proceso interno, de aprendizaje y crecimiento, y financieras. En la Tabla 33 se muestra el tablero de control con los objetivos de corto plazo para el distrito de Oxapampa y sus respectivos indicadores. Con el tiempo, los OCP y el tablero de control balanceado pueden cambiarse porque algunos objetivos se alcanzaron con anticipación o por cambios en el entorno.

8.3 Conclusiones

El personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Oxapampa juega un rol muy importante en el proceso estratégico. El apoyo de los mismos ayudará mejorar y satisfacer las necesidades e intereses de la población. El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico de los objetivos trazados. Los indicadores que se han establecido ayudarán a medir el avance de los objetivos a corto plazo que deben ser concretos y medibles y serán de mucha ayuda para controlar y realizar las medidas correctivas necesarias para alinear las actividades a los objetivos planteados. Al enfrentarse a un entorno permanentemente dinámico es necesario que el planeamiento estratégico esté en constante evaluación y revisión, y de ser necesario sea modificado y alineado a la situación real. La importancia de la evaluación estratégica se traduce a través del uso de herramientas de control como el tablero de control balanceado.

El Tablero de Control Balanceado del distrito de Oxapampa contempla el control a través de las cuatro perspectivas de evaluación. La perspectiva interna está orientada a mejorar los procesos y procedimiento internos de la municipalidad para brindar mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas que deseen invertir, mejorando los tiempos de emisión de licencias de funcionamiento.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está orientada a la elaboración de planes y capacitación de funcionarios de la municipalidad. La perspectiva financiera está relacionada con el control de la ejecución del presupuesto y que tiene como objetivo la utilización eficiente de los recursos y la generación de servicios acordes con la visión del distrito.

Tabla 33

Tablero de Control Integrado

Nro. de OCP	Objetivos de corto Plazo	Indicadores	Unidad	Responsable
Perspectiva de Aprendizaje Interno				
OCP 1.3	En el 2019, cosechar las primeras 50 hectáreas de producción de rocoto orgánico.	Posición en ranking de producción	Numero	Aprendizaje interno
OCP 1.4	En el 2020, cosechar las primeras 400 hectáreas como producción de muestra de café orgánico para venta al mercado.	Ratio de producción sobre el total	Hectáreas	Aprendizaje interno
OCP 3.4	Para el 2018, incrementar en 10% la cantidad de medios de transporte hacia el distrito.	Número de nuevos transportistas	Numero	Aprendizaje interno
OCP 4.2	En el 2018, firmar acuerdos con empresas de telecomunicaciones para incrementar la instalación de fibra óptica en 10% anualmente.	Kilómetros de fibra óptica instalados	Kilómetros	Aprendizaje interno
OCP 7.1	En el 2018, Oxapampa incorporara en promedio el 30% de sus tierras cultivables como área de cultivos orgánicos.	Número de campañas ejecutadas versus lo planeado	Numero	Aprendizaje interno
Perspectiva de clientes				
OCP 3.3	A partir del 2018, recibir 4,000 turistas adicionales por año entre nacionales y extranjeros.	Numero turistas nuevos sobre el total	Numero	Clientes
OCP 4.1	A partir del 2018, Incrementar en 7% las conexiones de energía eléctrica en el distrito.	Número de hogares nuevos con energía eléctrica	Numero	Clientes
OCP 4.3	A partir del 2018 Incrementar en 10% la conexión a Internet en los centros poblados del distrito.	Número de hogares nuevos con conexión a Internet	Numero	Clientes
OCP 5.2	En el 2018 desarrollar una nueva página web del distrito y poner en funcionamiento entre el tercer y cuarto trimestre de año. Se incluirán consultas en línea e intranet.	Número de consultas en Internet versus consultas atendidas al usuario	Numero	Clientes
OCP 6.2	En el 2018, definir y delimitar con las comunidades indígenas el 100% de los territorios exclusivos que les corresponden.	Área disponible para las comunidades	Hectáreas	Clientes
OCP 7.2	En el 2018, implementar un plan de protección del medio ambiente que incorpore en promedio el 10% de las áreas cada año.	Áreas nuevas protegidas versus el total	Porcentaje	Clientes
OCP 7.3	En el 2018 y 2019, aplicar una ordenanza municipal de control de emisiones para el 100% de las empresas industriales y el parque automotor.	Emisión de ordenanza	Numero	Clientes
Perspectiva Financiera				
OCP 1.5	En el 2021, comercializar 80,000 kilos de café orgánico.	Ventas anuales	Numero	Financiera
OCP 2.2	Invertir en cinco programas semestrales de cultivo de pastos para criadores de ganado de carne.	Monto de inversión por hectárea	Numero	Financiera
OCP 3.1	En el 2018, desarrollar cinco paquetes de inversión para atraer inversionistas en hoteles promoviendo las ventajas impositivas.	Número de inversionistas nuevos	Numero	Financiera
OCP 6.3	En el 2018 y 2019, implementar el 80% del plan de uso de territorio en función del plan estratégico de crecimiento industrial.	Área disponible para nuevas inversiones sobre el total	Porcentaje	Financiera
Perspectiva de Procesos				
OCP 1.1	El año 2018 culminar con el 100% de los documentos necesarios para obtener certificación orgánica de cultivos como el rocoto, café y granadilla.	Ratio de cumplimiento de documentos	Porcentaje	Proceso
OCP 1.2	Cada año a partir del 2018, certificar 1,000 hectáreas de cultivo orgánico de los cuales 600 serán de café, 300 de granadilla y 100 de rocoto.	Participación de mercado local	Porcentaje	Proceso
OCP 2.1	Capacitar anualmente al 100% de los empresarios de ganado vacuno en técnicas de crianza de ganado lechero y producción de derivados de la leche.	Ratio de cumplimiento a plan de capacitación	Porcentaje	Proceso
OCP 2.3	Certificar anualmente al 100% de las empresas productoras de derivados lácteos y monitorear para mantener los estándares de calidad de los productos.	Cantidad de certificados emitidos	Porcentaje	Proceso
OCP 3.2	A partir del 2018, incrementar la capacidad hotelera en 14 hoteles de tres estrellas por año lo que elevara de 41 a 180 hoteles al 2026.	Número de hoteles nuevos	Numero	Proceso
OCP 5.1	En el 2018, dictar cursos de Gestión Pública al 100% del personal que realice labores administrativas.	Cantidad de programas efectuados versus los programados	Numero	Proceso
OCP 5.3	Durante el 2018 al 2020, capacitar en gestión pública al 100% de los dirigentes comunales que tienen personal a cargo y toman decisiones de bajo a mediano impacto.	Cantidad de programas efectuados versus los programados en gestión pública	Numero	Proceso
OCP 5.4	Desde el 2018, ejecutar programas de optimización de tiempos y recursos a través de cinco indicadores de gestión.	Cantidad de indicadores de gestión implementados	Numero	Proceso
OCP 6.1	En el 2018, aplicar un plan integral de titulación de propiedades que avance en promedio 10% anual.	Número de títulos de propiedad otorgados	Numero	Proceso
OCP 7.4	En el 2018, realizar mediciones del nivel de contaminación del distrito y elaborar un plan de acción para reducir en 50% anual y calificar como distrito ecológico en el 2019.	Diagnóstico del nivel de contaminación del distrito	Porcentaje	Proceso

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2013, p. 530. México DF, México: Pearson Educación.

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Oxapampa

La competitividad de una organización está dada por la forma cómo usan sus recursos escasos. Así, una organización que obtiene mayor provecho que otro, será más competitiva que su contraparte, es decir, su productividad será mayor.

9.1 Análisis competitivo del distrito de Oxapampa

A través de este análisis se busca exponer la competitividad de Oxapampa frente a su entorno. La publicación *Harvard Business Review* (1990, p. 78) resalta lo explicado por Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage Of Nations* a través del diamante de la competitividad. Este modelo mostrado en la Figura 29 se usará para explicar la competitividad del distrito de Oxapampa, bajo el supuesto que las estrategias antes detalladas ya han sido implementadas y que los objetivos de corto y largo plazo ya han sido alcanzados.

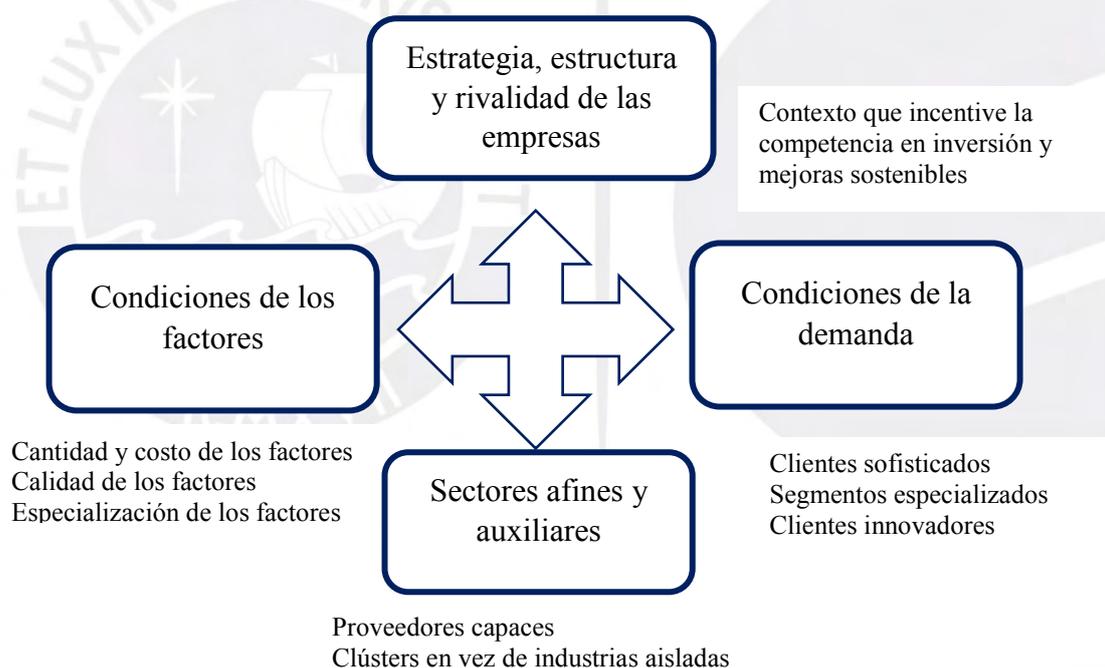


Figura 29. El diamante de la competitividad de Porter.
Tomado de *Ser Competitivo*, por Porter, 2013, cap. 6. Barcelona, España: Deusto.

9.1.1 Análisis del diamante de Porter para Oxapampa

Condiciones de los factores. En lo que concierne al distrito de Oxapampa gran parte de las personas tienen conocimientos empíricos adquiridos por la necesidad de sobrevivencia,

pero no calificados para aportar a un sólido crecimiento del distrito. Asimismo, la migración de las personas hacia otros distritos en búsqueda de mayores oportunidades de empleo y educación, el cual incluye a Lima Metropolitana, afectan la disponibilidad de mano de obra. Sin embargo, se destaca la participación de los residentes del distrito en la ejecución y desarrollo de actividades, resaltándose la iniciativa de los vecinos del distrito. Respecto de la disponibilidad de recursos, Oxapampa cuenta con ventaja al disponer de tierras, agua y materiales de bajo costo. Se debe potenciar la unión de mano de obra semi calificada con los recursos disponibles a través de los talleres de emprendimiento para generar nuevos negocios o para aquellos que se vienen desarrollando.

La instalación de hoteles confortables será un atractivo para los turistas y permitirá generar mayores oportunidades de empleabilidad para los habitantes, que traerá como consecuencia la mejora económica de más personas y mayores capacidades de gasto. Esta acción resultará atractiva para otras empresas que, al ver esta oportunidad de ingreso al mercado, ayudará a diversificar la oferta de productos y servicios, pero también hará más competitivos los precios.

La gestión municipal, según los objetivos de corto plazo, deberá ejecutar el 100% del presupuesto asignado y ayudará en el desarrollo de proyectos en beneficio de todos los habitantes del distrito. Sin embargo, se requiere transformar las desventajas de una gestión deficiente a través de los programas de capacitación, tanto del personal que labora en el municipio como en el desarrollo de los planes de mejora educativa para proveer a la industria local de personal técnico calificado. El costo de mano de obra en el distrito es bajo comparado, por ejemplo, con el de Lima y es otro factor que influirá en la competitividad de Oxapampa. Asimismo, la tecnificación de los procesos como el de extraer la leche y la preparación de los derivados lácteos son ventajosos porque la adquisición de equipos y las actividades están favorecidas por menores tasa impositivas.

Condiciones de la demanda. El crecimiento de la población de Oxapampa como resultado de la menor migración hacia otros distritos indica que habrá más necesidades de productos y servicios. La demanda interna ayudará a crear ventajas de las empresas locales por su visión respecto al distrito y que lo entiende mejor que las empresas foráneas. Por ejemplo, la demanda por educación se incrementará por el crecimiento poblacional y cada vez exigirá mejorar el nivel educativo. Las exigencias de la industria demandarán de personal capacitado para ser más competitivos. La creciente visita de turistas es un factor clave que el distrito deberá explotar y exigirá la formación de personas capacitadas, por ejemplo, en conocimiento del inglés y el alemán. La exigencia de este público motivará a generar procesos de mejora que debe atender el municipio y las empresas de bienes y servicios.

Sectores afines y de apoyo. Producto del crecimiento económico del distrito de Oxapampa, la capacidad de gasto de la población también estará en crecimiento y será parte de un crecimiento sólido. Es importante considerar que Oxapampa tiene la capacidad de formar un clúster de empresas productivas de recursos originarios de esta ciudad, es así como puede llegar a ser benéfico para empresas productoras, envasadoras, certificadoras, exportadoras y transportadoras. Estas acciones posicionarán al distrito como un punto de destino económico de la provincia de Oxapampa, apoyado por el comercio zonal como consecuencia de haber atraído empresas del rubro productivo, así como también las financieras, producto del movimiento económico de la zona. Esto último también puede ser un atractivo para que los habitantes de los distritos aledaños aprovechen y utilicen sus visitas para realizar algunos trámites y consultas. Asimismo, contar con un número importante de lugares de hospedaje y hoteles, aportará al crecimiento y atracción de turistas, generando más oportunidades de empleo y tasas menores de migración. Los beneficios serán para la empresa hotelera, proveedores de distintos productos como alimentarios, limpieza, infraestructura, saneamiento y otros.

Contexto de la estrategia y rivalidad. Como parte del incentivo para emprender negocios se determinará facilidades para la formalización de los negocios. No obstante, existen talleres y pequeñas empresas informales que generan rivalidad con las ya formales. Bajo este aspecto se deberá fortalecer programas de emprendimiento para las personas que tienen ideas, proyectos de negocios pequeños para que inicien su proceso de adecuación a la formalidad. Este crecimiento económico producto de la competencia será sin descuidar la conciencia ecológica como cualidad representativa. El objetivo que el distrito crezca económicamente hará que en la competencia entre empresas se destaque la cualidad innovadora y de adaptabilidad para generar negocios socialmente responsables. Este será el distintivo que otorga al distrito ventaja de cara al mercado externo.

9.2 Identificación de las ventajas competitivas de Oxapampa

Según Porter: “Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas” (2013, p. 227). La ventaja competitiva del distrito de Oxapampa será potenciar sus fortalezas actuales en producción y calidad de vida de la población a través de la diferenciación. Las ventajas competitivas que el distrito debe reforzar son:

a. Para las empresas: la posibilidad de crecimiento empresarial y formalidad del sector permitirá que tanto las empresas ubicadas en el distrito como aquellas que realicen negocios en el distrito mantengan una imagen responsable en sus procesos. Estos serán adecuados a los parámetros que buscan incentivar la responsabilidad ecológica.

Producto de este crecimiento empresarial otros sectores también tendrán un crecimiento importante, como son las empresas financieras, empresas dedicadas a los rubros de empaque, transporte y controles de calidad. Ellos deberán atender las industrias del distrito a través de procesos óptimos y ágiles, de tal manera que represente controles exhaustivos

para la producción del distrito, y termine añadiendo valor agregado. Otro aspecto importante es considerar el impacto que genera la visita de los turistas que tienen proyectado recibir el distrito de Oxapampa. Se generarán mayores oportunidades para los servicios complementarios, así como mayores oportunidades de empleo para atender en los hoteles de tres y cuatro estrellas, y probablemente de cinco estrellas. Para ello, la municipalidad proporcionará facilidades para el establecimiento de hoteles con este nivel.

b. Para las familias: la municipalidad de Oxapampa seguirá fomentando entre la población las ideas de negocio y emprendimiento, de tal manera que muchos de los negocios pequeños y familiares se formalicen y tengan visión de negocio y puedan gestionarlos de la manera adecuada y eficiente. Asimismo, con el fin de reducir la tasa de migración, la municipalidad busca que el crecimiento económico y empresarial traiga consigo mayores oportunidades de empleo y educación para los habitantes, lo cual incluirá que algunas instituciones académicas pongan los ojos en este distrito para ingresar a este mercado. La denominación del distrito como destino ecológico trae consigo que la calidad de vida de la población también sea adecuada, porque se cuidan todos los factores que puedan afectar, entre ellos que las personas o habitantes tengan conciencia y cuidado de la ciudad y reflejen las buenas costumbres a los visitantes y se aseguren de prevenir el mal uso de los recursos.

9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la organización

“Los clústers o cúmulos son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten, pero que también cooperan” (Porter, 2013, p. 266). Un clúster comprende elementos como la localización geográfica, la competitividad y la especialización económica. Para el caso específico del distrito de Oxapampa, aún no existen clústers; sin embargo, cuenta con agrupaciones de empresas orientadas al cultivo del café, la crianza de ganado y el cultivo del rocoto y granadilla. Estos

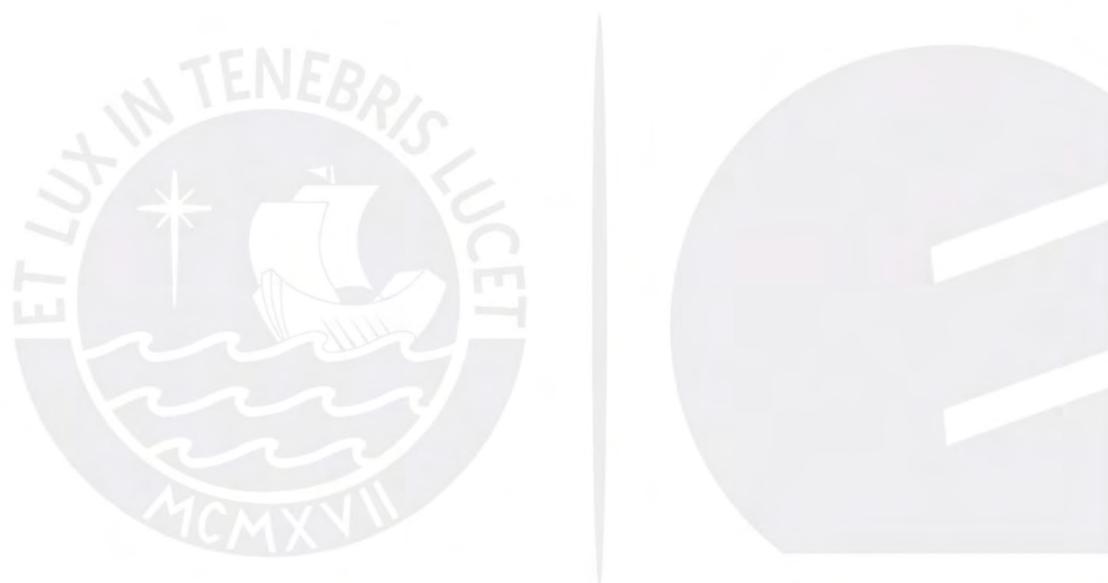
sectores de referencia conformada por empresas del sector agrícola y ganadero requieren potenciarlos y ordenar las empresas existentes, de manera que en conjunto puedan alcanzar algunos objetivos que añadan valor. Para ello, es necesario entender que como conjunto tienen mayor poder de negociación y colectivamente alcanzan estándares de producción que les permite vender sus productos en el mercado nacional y también en el exterior. Asimismo, como grupo negocian precios más atractivos reforzando el enfoque ecológico que agrega mayor valor a los productos. Este potencial clúster puede ser de mucha ayuda para el crecimiento económico y empresarial del distrito, incrementando la productividad y los niveles de empleabilidad.

Entre los factores estratégicos a ser considerados para el distrito de Oxapampa está el uso de estándares comunes de calidad en la producción, incentivar el aprendizaje de los pequeños empresarios, facilitar el financiamiento e inversión extranjera, apoyar la existencia de instituciones educativas superiores, fomentar la responsabilidad ecológica empresarial y de los habitantes y hacer uso de tecnológicas e innovación para agilizar algunos procesos.

9.4 Conclusiones

En la actualidad, el distrito de Oxapampa está en desventaja respecto de los distritos vecinos, conforme se observó en tablas anteriores. No obstante, la aplicación de las estrategias descritas reforzará el logro de los objetivos. Respecto a las empresas existentes, estas deben orientarse hacia procesos de producción de bienes y servicios orientados a cumplir con los estándares de calidad y a su vez satisfacer las exigencias de protección del medio ambiente. Los sistemas innovadores para el cultivo de pastos para el ganado, la crianza de estos y el cultivo de productos orgánicos están dentro del plan de crecimiento del distrito. La protección del ambiente añadirá mayor competitividad al distrito en la promoción y recepción de turistas.

Respecto de las personas, es necesario contar con el recurso humano necesario y preparado para atender las necesidades de mano de obra y de servicio como consecuencia del crecimiento económico. Para esto, es necesario que las personas se capaciten para afrontar estos retos y potencien sus conocimientos a través de su empleabilidad en empresas que les permitan ampliar su visión técnica e incentiven nuevos talentos. Por otro lado, es importante destacar la conciencia ecológica del distrito como imagen de competitividad. El desarrollo de clústeres que potencien el concepto ecológico en la producción de bienes y servicios hará sostenible este proyecto.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

“Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, es necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado” (D’Alessio, 2013, p. 573). Para el distrito de Oxapampa se ha elaborado la Tabla 34, que resume el Plan estratégico integral.

10.2 Conclusiones

En el desarrollo del presente planeamiento estratégico se identificaron ocho oportunidades que el distrito de Oxapampa debe aprovechar. El crecimiento económico sostenido del país, la inversión en infraestructura de carreteras, turismo y la mayor capacidad adquisitiva de la población lo que permitirá que el distrito de Oxapampa pueda crecer económicamente en cada uno de estos sectores.

Es posible generar ventajas competitivas con los productos locales como el café, el rocoto, la granadilla y los derivados del ganado vacuno, dado que se ha incrementado el consumo de productos originarios de cada región, más aún con la nueva legislación vigente que exonera de tributos a las inversiones en la selva. El aprovechamiento de estas oportunidades se incrementará con el uso de tecnologías de avanzada que se desarrollan en la actualidad

La evaluación externa nos ha permitido identificar amenazas como el creciente nivel de corrupción y falta de ética en los negocios. En este sentido, Oxapampa no es la excepción en temas de corrupción de funcionarios, sobre todo en aquellos relacionados a las licitaciones públicas con el estado. Así mismo, con el crecimiento poblacional de la zona, el nivel de delincuencia se ha elevado sobre todo relacionados a secuestros y extorciones. Es necesario dotar de más efectivos policiales para el control interno y reforzar el serenazgo del distrito.

Otra amenaza que puede impactar en el distrito es el riesgo latente de una nueva crisis económica internacional y los conflictos regionales que afectan la actividad productiva del distrito al restringir nuevas inversiones. Del mismo modo afecta el traslado de personas de y hacia Oxapampa, sobre todo el flujo de turistas extranjeros.

La ubicación del distrito permite que en las épocas de invierno las precipitaciones sean constantes lo que originan deslizamiento de tierras y los accesos sean restringidos. La ruta desde la ciudad de La Oroya hasta Oxapampa es la zona con mayores dificultades para el tránsito en la época de invierno lo que es una amenaza constante.

En los últimos años el número de visitantes nacionales y extranjeros se ha incrementado, sin embargo, existen deficiencias marcadas para abastecer la demanda turística. La infraestructura en hotelería y restaurantes no es suficiente para albergar a los visitantes, a esto se suma que los operadores turísticos están en formación y carecen de capacitación en atención de turistas e idiomas.

Actualmente, la administración municipal es deficiente por la falta de personal capacitado en gestión pública, lo que genera demoras innecesarias en el servicio al usuario. Para afrontar el crecimiento del distrito, es necesario que la gestión municipal mantenga control estricto de sus ingresos para enfrentar los gastos.

El distrito de Oxapampa debe orientarse a satisfacer las necesidades básicas de la población, entre las que se encuentra el trabajo digno, estudios de acuerdo con el estándar, alimentación apropiada e infraestructura óptima. Para lograr lo señalado, demanda de una serie de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que en conjunto deben ser administrados eficientemente orientadas y enmarcadas en valores y código de ética.

La competencia principal del distrito de Oxapampa es el distrito de Villa Rica debido al potencial agrícola que representa para la región. Oxapampa tiene proyección de crecimiento según lo planteado en los objetivos de largo plazo, debido a su biodiversidad y

recursos naturales, los cuales son sus principales fortalezas, así como el excelente clima es otro factor que debe ser aprovechado por el distrito.

El distrito tiene falencias respecto a la gestión de sistemas de información, procesos ediles, tiempos de atención, tecnología de punta y solidez financiera. La administración debe orientarse a la ejecución de los planes de desarrollo que promuevan la inversión en la promoción y recepción del turismo, la explotación de la agricultura y ganadería con nuevas tecnologías que incrementen la productividad de las tierras.

Oxapampa en relación con otros distritos del Perú, es considerado como una ciudad joven en expansión y crecimiento, sobre todo en los últimos años donde las condiciones descritas en el presente plan le han permitido un desarrollo sostenible y establecer una marca de ciudad turística y progresista. Es relevante considerar que la aplicación de las herramientas de este plan permitirá alcanzar los objetivos a largo plazo propuestos para enfrentar de manera acertada los años venideros.

Las estrategias retenidas y las perspectivas de control a través del BSC indican que gran parte de las acciones a ejecutar están en los procesos internos y en la gestión del conocimiento.

10.3 Recomendaciones

Implementar a corto plazo el presente plan estratégico en el distrito de Oxapampa para lograr ventajas competitivas en los diversos sectores desarrollados en la presente tesis. La ejecución inmediata debe estar a cargo del gobierno local de turno, utilizando recursos propios. Es relevante que se transmita a los futuros gobernantes continuar con la ejecución del plan estratégico.

La gestión de turno deberá adoptar la nueva propuesta de organización para la municipalidad, desarrollada en base a los lineamientos y herramientas del presente plan estratégico la cual contribuirá para alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos.

El distrito debe enfocar sus esfuerzos en capacitar a sus emprendedores porque muchos negocios ganaderos y agrícolas provienen de pequeñas empresas familiares y algunas se manejan de manera informal. El proceso estratégico implica ejecutar estrategias asociadas y relacionadas con la gestión pública del distrito de Oxapampa, incentivando y apoyando las iniciativas de los empresarios agrícolas y ganaderos a través de la capacitación en tecnologías basadas en los estándares de calidad y las certificaciones de buenas prácticas.

Antes de realizar la implementación de estrategias externas es necesario abordar los asuntos internos relacionados con los procesos y competencias del personal que labora en la municipalidad. Es necesario incluir en el proceso de mejora de procesos el cambio cultural que deben enfrentar los colaboradores del distrito porque tiene que estar acompañado de un cambio de actitud. Es importante incorporar en este proceso de cambio a los vecinos, porque con su compromiso asegura la sostenibilidad del cambio.

La educación a distancia como estrategia de integración de las comunidades alejadas requiere de inversión en servicios de Internet de banda ancha. Los esfuerzos deben estar orientados a incrementar la ventaja competitiva del distrito potenciando el aspecto ecológico.

Se requiere del control permanente de los procesos implementados y estar atentos a los cambios que deben hacerse en el camino. Todo proceso de implementación es dinámico y se debe evaluar las estrategias retenidas y, de ser necesario crear las de contingencia para que los cambios sean realizados oportunamente.

10.4 Futuro de Oxapampa

Oxapampa será un referente agrícola de productos y servicios ecológicos debido a la estrategia de posicionamiento como distrito agrícola y ganadero. Esto se verá reforzado con el sistema de gestión para que los productos sean certificados bajo los estándares internacionales. Las ventas de los productos ecológicos serán realizadas a nivel nacional,

teniendo como principal destino la ciudad de Lima. Una siguiente etapa —aunque en menor proporción— es orientarse a otros países interesados en el consumo de productos de este tipo.

Oxapampa será un distrito que resultará atractivo para las personas que quieran hacer negocios relacionados con la agricultura y ganadería. La inversión en el desarrollo de programas de mejora de cultivos orgánicos y crianza de ganado generará negocios de mayor productividad. Además, por el desarrollo del turismo, tendrá los mejores lugares para visitar de la región potenciada por la construcción de nuevos hoteles, donde se hospedarán los turistas.

Oxapampa será reconocido por su cultura ecológica y compromiso para la sostenibilidad por la creación de cultura de protección del medio ambiente. Así también el plan comprende la integración de la población y autoridades en el uso de las buenas prácticas de negocios que mejoren la convivencia del distrito. La capacitación de los pequeños empresarios de Oxapampa mejorará sus conocimientos agrícolas y ganaderos dando importancia al control de procesos eficientes y sobre temas financieros para administrar sus recursos. Los vecinos del distrito mejorarán su calidad de vida por las mayores oportunidades de empleo que se traducirá en que menos familias se vean en la necesidad de migrar a otros distritos en búsqueda de oportunidades de mejora, principalmente estudiantiles y laborales.

Finalmente, el distrito de Oxapampa ha tomado el rumbo de mejorar su nivel de gestión y el servicio que brinde a la población por la optimización de procesos, recursos y personal calificado. La prosperidad del distrito deberá estar orientada hacia el bien de la mayoría a través del desarrollo de planes de crecimiento sustentable.

Tabla 34
Plan Estratégico Integral

VISION: Al 2026, posicionar a Oxapampa como destino turístico número uno de la selva central y a la vez consolidarlo como exportador de productos agrícolas y derivados del ganado vacuno, la municipalidad distrital será líder en promover la gestión eficiente, ética y participativa para contribuir con el desarrollo integral de la comunidad

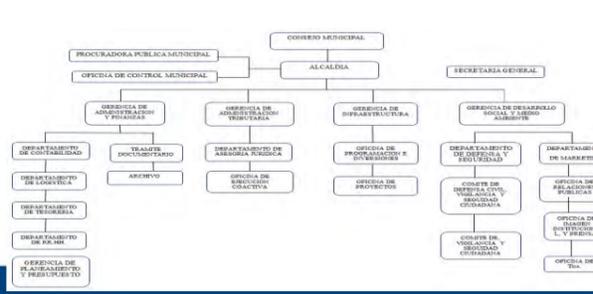
Table with columns: INTERESES ORGANIZACIONALES, OBJETIVOS A LARGO PLAZO, PRINCIPIOS CARDINALES, TABLERO DE CONTROL, INDICADOR, UNIDAD, RESPONSABLE. Includes strategic goals like 'Incentivar las iniciativas de los empresarios agrícolas' and 'Incrementar la inversión en actividades que potencien el turismo extranjero'.

VALORES

COMO DE ETICA
Durar, respetar y hacer cumplir la constitución, las leyes, los reglamentos internos y la normalidad aplicables.

Oforgar libre acceso a los usuarios y ayuda inmediata a sus requerimientos, ofreciendo en todo momento un trato justo, cordial y equitativo orientado siempre al servicio.
Trabajar con responsabilidad, honestidad y transparencia para satisfacer las necesidades de la comunidad en general, evitando sacar ventajas personales de cualquier índole.
Darle buen uso a la infraestructura que le otorga. Utilizar los bienes, apropiadamente y hacer uso eficiente de los recursos humanos y financieros del gobierno municipal. Guardar discreción respecto de la información que tenga conocimiento por el ejercicio de sus atribuciones y evitar anticipar los hechos personales a los administrados.

RECURSOS ORGANIGRAMA



PLANES ORGANIZACIONALES

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Misión: Optimizar los procesos de la gestión municipal priorizando la transparencia, la ética y el trabajo en equipo. Incrementar la economía de la población y del municipio a través de productos turísticos competitivos y el uso de tecnologías apropiadas para el tratamiento del agua, la ganadería y el medio ambiente.

Referencias

- Acuerdo Nacional (2011). Definición. Recuperado de
<http://www.acuerdonacional.pe/AN/definicion.html>
- Alcaldía de Montenegro (2015). Nuestro municipio. Información general. Recuperado de
http://www.montenegro-quindio.gov.co/informacion_general.shtml
- America Economia Intelligence (2014). Ranking 100 multilatinas 2014. Recuperado de
<http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2014/ranking-2/>
- Arellano, R. (2010). Rolando Arellano sobre la nueva peruanidad. *Semana Económica*.
Recuperado de <http://semanaeconomica.com/el-nuevo-sol/2010/07/27/rolando-arellano-sobre-la-nueva-peruanidad>
- Banco Central de Reserva (2015). Reporte de inflación. Enero 2015. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>
- Business Monitor International (2014). Perú. Information Technology Report Q12014.
Recuperado de
http://www.researchandmarkets.com/reports/269,5283/peru_information_technology_report_q1_2014
- Cárdenas, R. P. (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Resumen recuperado de
http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/PLAN_10604_PLAN_BICENTENARIO_RESUMEN_2011.pdf
- Central Intelligence Agency (2015). Political Map of the World. Recuperado de
https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/graphics/ref_maps/political/jpg/world.jpg

CEPLAN (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Comunidad Nativa Yanesha de Tsachopen (2010). Cómo llegar a la Selva Central.

Recuperado de <http://tsachopen.blogspot.com/>

CONCYTEC (2006). Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la

Competitividad y el Desarrollo Humano. PNCTI 2006 – 2021. Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México DF,

México: Pearson Educación.

Estado Peruano (2013). Portal del Estado Peruano, Ordenanza Municipal de la municipalidad

Distrital de Oxapampa. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12163/PLAN_12163_ORDENANZA%20MUNICIPAL%20N%20%20%20264-2013-MPO_2013.pdf

ESCALE (2016). Estadística de la calidad educativa. Ministerio de Educación. Recuperado

de: <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiie>

ESSALUD (2017). Población afiliada activa: ámbito de influencia por redes y centros

asistenciales. Recuperado de: <http://www.essalud.gob.pe/estadistica-institucional/>

<http://www.sis.gob.pe/portal/estadisticas/>

FONAFE (2014-2017). Plan Estratégico de Gobierno Electrónico. Recuperado de

http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_Fonafe/Gestion_Corporativa/Fonafe_PEGE_2014.pdf

Gobierno Regional de Pasco (2009). Estudio preliminar de ZEE de la Provincia de Oxapampa

– 2009.

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

México DF, México: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (s/f). (2017). Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Economía peruana crece por 15 años consecutivos. Nota de prensa. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-022-2014-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Estimaciones y proyecciones de población total de las principales ciudades. Recuperado de:

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Mapa de pobreza provincial y distrital 2009. El enfoque de la pobreza monetaria. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf

Lorenzo, J. (17 de marzo de 2015). Credit Suisse: La demanda interna del Perú continúa mostrando comportamiento positivo. *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/credit-suisse-demanda-interna-del-peru-continua-mostrando-comportamiento>

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017 revisado*. Lima, Perú: MEF.

Miles & Snow (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Tercera edición: Stanford University Press.

Ministerio del Ambiente (10 de octubre de 2012). Ejes estratégicos de la gestión ambiental.

Informe de la Comisión Multisectorial. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp->

content/uploads/2013/06/EJES-ESTRATEGICOS-DE-LA-GESTION-AMBIENTAL.pdf

Ministerio de Defensa (2015). Visión, misión, políticas y lema. Información Institucional del Ministerio de defensa. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2014-2015). Guía de negocios e inversión en el Perú 2014/2015. Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Municipalidad Provincial de Oxapampa (2007). Crecimiento poblacional a nivel distrital. Recuperado de http://www.munioxapampa.gob.pe/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_DETALLE.asp?pk_id_tema=93586&pk_id_sub_tema=10962

Municipalidad Provincial de Oxapampa (2010). Reglamento de Organización y Funciones. Municipalidad Provincial de Oxapampa (2015). Información del distrito de Oxapampa. Recuperado de: <http://www.munioxapampa.gob.pe/>

Plan de desarrollo concertado de la provincia de Oxapampa (2009-2021). *Potencialidades y limitaciones del distrito de Oxapampa.*

Portal del Estado Peruano (2015). Organización del Estado. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (2008). *On Competition:*

Porter, M. (2013). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada.* Sexta edición. Barcelona, España: Deusto. Massachusetts

Porter, M. (March-April, 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, pp. 59.

Schwab, K. (2014-2015). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Tarazona, J. (1968). *Demarcación Política del Perú: Recopilación de leyes y decretos*.

Segunda edición. Volumen II. Lima, Perú: INEI

Wikipedia (2015). Provincia de Oxapampa. Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Oxapampa



Apéndice

Lista de abreviaturas

AMOFHIT	Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología
ASEAN	Asociación de Países del Sudeste Asiático
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BMI	Business Monitor International
BVL	Bolsa de Valores de Lima
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CMI	Cuadro de Mando Integral
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.
EE	Estabilidad del Entorno
EEC	Mercado Común Europeo
EsSalud	Seguro Social del Perú
FI	Fortaleza Interna
FF	Fortaleza Financiera
FONCOMUN	Fondo de Compensación Municipal
FONAFE	Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
JNE	Jurado Nacional de Elecciones
MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas

MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MILA	Mercado Integrado Latinoamericano
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINDEF	Ministerio de Defensa
MINSA	Ministerio de Salud
MIO	Matriz de Intereses de la Organización
MOP	Manual de Obras Públicas
MPC	Matriz de Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz de Perfil Referencial
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MYPES	Micro y Pequeñas empresas
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OLP	Objetivos de Largo Plazo
ONPE	Oficina Nacional de Procesos Electorales
OSCE	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
OSIPTEL	Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones
PBI	Producto Bruto Interno
PESTE	Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa

RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
RFN	Recursos Financieros
RFS	Recursos Físicos
RH	Recursos Humanos
RT	Recursos Tecnológicos
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
SIS	Seguro Integral de Salud
TI	Tecnología de la Información
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TPA	Ponderación
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

