

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de San Miguel**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

**PRESENTADA POR**

**Percy Rodolfo Baraybar Baraybar**

**Karen Denisse Ríos Sologuren**

**Jorge Armando Sampén Celis**

**Ángel Naza Vargas Pacheco**

**Profesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Santiago de Surco, octubre de 2017**

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a la municipalidad provincial de San Miguel por brindarnos la información pertinente para iniciar la elaboración del presente trabajo, a nuestro profesor por la orientación brindada a lo largo del proceso.

## **Dedicatorias**

Dedicado a los profesores que nos dieron el conocimiento y que este siempre sirva para mejorar la vida de la gente, a mi familia, que me enseñaron a pensar con el corazón.

Ángel Vargas

Dedico el trabajo a mis padres, mi esposa e hijas, quienes me apoyaron en todo momento para llegar hasta este punto.

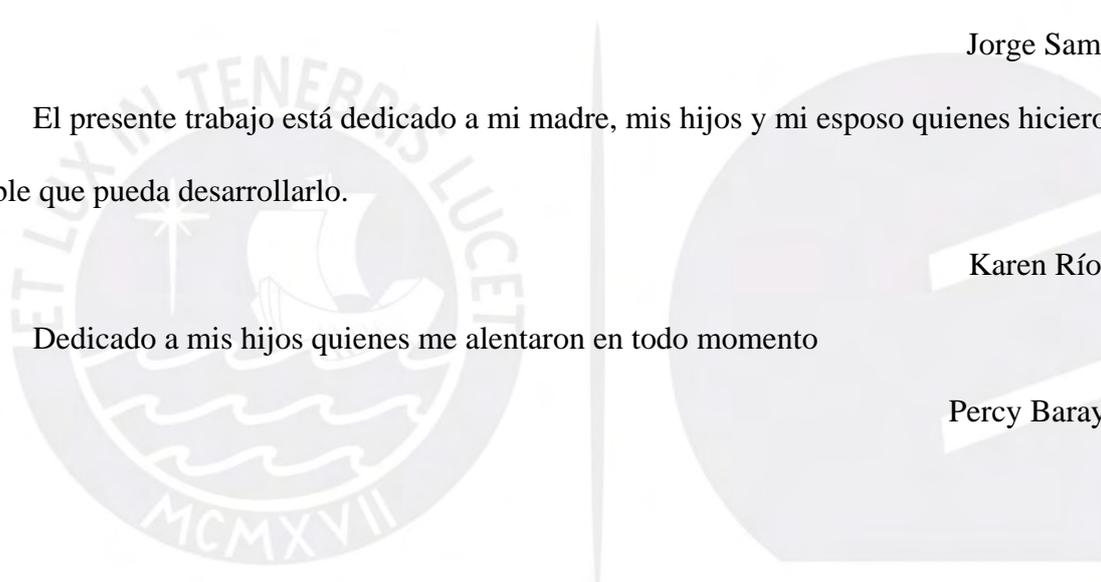
Jorge Sampén

El presente trabajo está dedicado a mi madre, mis hijos y mi esposo quienes hicieron posible que pueda desarrollarlo.

Karen Ríos S.

Dedicado a mis hijos quienes me alentaron en todo momento

Percy Baraybar



## Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de la provincia de San Miguel ha sido efectuado en base al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por D'Alessio (2015). Se comenzó con un análisis de la situación actual de la provincia para visualizar la situación futura deseada, lo que llevó a establecer visión, misión, valores y código de ética, que actuaron como brújula estratégica para definir los objetivos de largo plazo y de corto plazo. Mientras que, como resultado de la evaluación externa e interna, se pudo definir las estrategias que se implementarán para alcanzar la visión. La provincia de San Miguel es prioritariamente rural, con un alto grado de pobreza y pobreza extrema. Está ubicada entre los últimos lugares de competitividad del país, pese a ser una provincia con abundantes recursos naturales y arqueológicos que podrían permitirle mejorar su posición. Ello no se logra debido a que existen conflictos entre los componentes y pilares económicos de la provincia y no se logran armonizar para desarrollar distintas industrias.

El Plan Estratégico propuesto tiene como objetivos: (a) elevar el nivel de producción y ventas de quesos y otros derivados lácteos; (b) aumentar los ingresos por la comercialización de artesanía textil, tanto en el mercado local como a través de exportaciones; (c) establecer una industria de turismo que sea sostenible y genere recursos para los habitantes; y (d) todo lo anterior llevará a mejorar los ingresos de las familias.

Conocidos los objetivos de largo plazo, se deberán implementar estrategias para lograr dichos objetivos, las cuales en su mayoría son intensivas o de integración horizontal. El esfuerzo de la Municipalidad, ya conocido el PEI, es invertir sus recursos para materializar los objetivos a corto plazo, lo cual llevará al cumplimiento de los objetivos a largo plazo, cambiará la situación actual de la provincia y logrará cambios sustanciales en su economía, con la satisfacción de su población.

## Abstract

The Strategic Plan for the province of San Miguel has been made based on the Sequential Model of the Strategic Process developed by D'Alessio (2015). It began by the analysis of the current situation of the province to visualize the desired future situation, which led to establishing vision, mission, values and code of ethics, which acted as a strategic compass to define the long-term and short-term objectives. While, as a result of the external and internal evaluation, the strategies that could be implemented to reach the vision were defined. The province of San Miguel is primarily rural, with a high degree of poverty and extreme poverty. It is located between the last places of competitiveness of the country, despite being a province with abundant natural and archaeological resources that could allow it to improve its position. This is not achieved because there are conflicts between the components and economic pillars of the province and can't be harmonized to develop different industries.

The proposed Strategic Plan aims to: (a) raise the level of production and sales of cheeses and other dairy products; (b) increase revenues from the marketing of textile handicrafts, both in the local market and through exports; (c) establishing a tourism industry that is sustainable and generates resources for the inhabitants; and (d) all of the above will lead to improve the family income. Once the long-term objectives are known, strategies must be implemented to achieve these objectives, which are mostly intensive or horizontally integrated. The effort of the Municipality, already known the PEI, is to invest its resources to materialize the objectives in the short term, which will lead to the fulfillment of the long term objectives, changing the current situation of the province and achieving substantial changes in its economy, with the satisfaction of its population.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de San Miguel.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	13
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Visión .....	14
2.3. Misión .....	15
2.4. Valores .....	15
2.5. Código de Ética.....	16
2.6. Conclusiones .....	16
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>18</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2. Potencial nacional.....	22
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de San Miguel.....	28
3.2. Análisis Competitivo de Perú.....	29
3.2.1. Condiciones de los factores .....	30
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	30
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	31

3.2.5 Influencia del análisis competitivo del Perú en la provincia de San Miguel.....	32
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	33
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	35
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	37
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	40
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	40
3.5. Provincia de San Miguel y sus Competidores.....	41
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	42
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	42
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	43
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	43
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	43
3.6. San Miguel y sus Referentes .....	44
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	45
3.8. Conclusiones .....	47
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>49</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	49
4.1.1. Administración y Gerencia (A) .....	49
4.1.2. Marketing y Ventas (M) .....	51
4.1.3. Operaciones y logística (O) .....	54
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	57
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	59
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	62

4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	62
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	63
4.3. Conclusiones .....	63
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de San Miguel y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>66</b>
5.1. Intereses de la Provincia de San Miguel .....	66
5.2. Potencial de la Provincia de San Miguel.....	66
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de San Miguel .....	67
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de San Miguel (MIR).....	68
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	68
5.6. Conclusiones .....	70
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>71</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	71
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	72
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	75
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	77
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE):.....	78
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	79
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE): .....	80
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	80
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	85
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	85
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	85
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	85
6.13. Conclusiones .....	89
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>90</b>

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP) .....	90
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	91
7.3 Políticas de Cada Estrategia .....	93
7.4 Estructura Organizacional .....	94
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	94
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	95
7.7 Gestión de Cambio .....	97
7.8 Conclusiones .....	98
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>100</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	100
8.1.1. Aprendizaje interno .....	100
8.1.2. Procesos .....	100
8.1.3. Clientes .....	101
8.1.4. Financiera .....	101
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	101
8.3. Conclusiones .....	103
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de San Miguel .....</b>	<b>104</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de San Miguel .....	104
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de San Miguel .....	104
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de San Miguel .....	105
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	106
9.5. Conclusiones .....	106
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>107</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	107

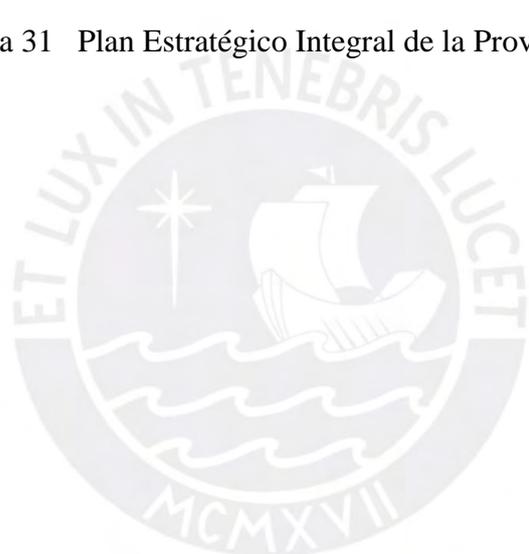
10.2. Conclusiones Finales.....	107
10.3. Recomendaciones Finales .....	109
10.4. Futuro de la Provincia de San Miguel.....	110
<b>Referencias.....</b>	<b>112</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	Superficie y Población por Distrito de la Provincia de San Miguel, 2015 .....	4
Tabla 2	Población en Situación de Pobreza y Pobreza Extrema .....	9
Tabla 3	Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de San Miguel y sus Distritos.....	11
Tabla 4	Penetración del Servicio de Alumbrado Eléctrico de la Provincia de San Miguel, en Porcentaje, Año 2007 .....	12
Tabla 5	Matriz del Interés Nacional del Perú .....	21
Tabla 6	Población Nacional por Región .....	38
Tabla 7	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Provincia de San Miguel .	41
Tabla 8	Matriz Perfil de Competitividad (MPC) .....	46
Tabla 9	Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	47
Tabla 10	Unidades Mineras de la Provincia de San Miguel, Año 2015 .....	52
Tabla 11	Banco de Proyectos SNIP, por Tipo .....	57
Tabla 12	Presupuesto por Fuentes de Financiamiento, en Soles .....	57
Tabla 13	Presupuesto por Fuente de Financiamiento para 2017, en Soles.....	58
Tabla 14	Ejecución Presupuestal por Rubro, en Soles y Porcentaje.....	60
Tabla 15	Personal de la Municipalidad de la Provincia de San Miguel al 2016, según Modalidad de Contrato .....	61
Tabla 16	Nivel Educativo de la Población de la Provincia San Miguel, Año 2007 .....	61
Tabla 17	MEFI de la Provincia de San Miguel.....	64
Tabla 18	Matriz de Intereses de la Provincia de San Miguel .....	69
Tabla 19	Matriz FODA de la Provincia de San Miguel.....	73
Tabla 20	Matriz PEYEA para la Provincia de San Miguel .....	74
Tabla 21	Matriz de Decisión Estratégica para la Provincia de San Miguel.....	81
Tabla 22	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Provincia de San	

Miguel .....	82
Tabla 23 Matriz de Rumelt para la Provincia de San Miguel.....	83
Tabla 24 Matriz de Ética para la Provincia de San Miguel .....	84
Tabla 25 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de San Miguel .....	86
Tabla 26 Matriz de Estrategias Versus OLP para la Provincia de San Miguel .....	87
Tabla 27 Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de San Miguel .....	88
Tabla 28 Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de San Miguel .....	92
Tabla 29 Políticas de Cada Estrategia de la Provincia de San Miguel .....	93
Tabla 30 Tablero de Control Balanceado de la Provincia de San Miguel.....	102
Tabla 31 Plan Estratégico Integral de la Provincia de San Miguel.....	108



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa de las provincias de Cajamarca.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa distrital de la provincia de San Miguel.....	3
<i>Figura 3.</i> Evolución de la población de la provincia de San Miguel.....	3
<i>Figura 4.</i> Ejemplo de tejidos artesanales elaborados en la provincia de San Miguel.....	5
<i>Figura 5.</i> Distribución de la población por nivel educativo.....	9
<i>Figura 6.</i> PBI del Perú, variación anual porcentual.....	24
<i>Figura 7.</i> Gasto en investigación y desarrollo en América del Sur, en porcentaje del PIB.....	25
<i>Figura 8.</i> Aporte de las actividades económicas al PBI, año 2016 en porcentaje.....	36
<i>Figura 9.</i> Organigrama de la municipalidad provincial de San Miguel.....	50
<i>Figura 10.</i> Iglesia de San Miguel Arcángel.....	53
<i>Figura 11.</i> Zona arqueológica de Huayrapongo.....	53
<i>Figura 12.</i> Muestra del trabajo textil de la provincia de San Miguel.....	56
<i>Figura 13.</i> Matriz PEYEA de la provincia de San Miguel.....	75
<i>Figura 14.</i> Matriz BCG de la provincia de San Miguel.....	76
<i>Figura 15.</i> Matriz Interna Externa de la provincia de San Miguel.....	77
<i>Figura 16.</i> Matriz Gran Estrategia de la provincia de San Miguel.....	78
<i>Figura 17.</i> Estructura organizacional de la provincia de San Miguel.....	94
<i>Figura 18.</i> Situación actual y futura de la provincia de San Miguel.....	111

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

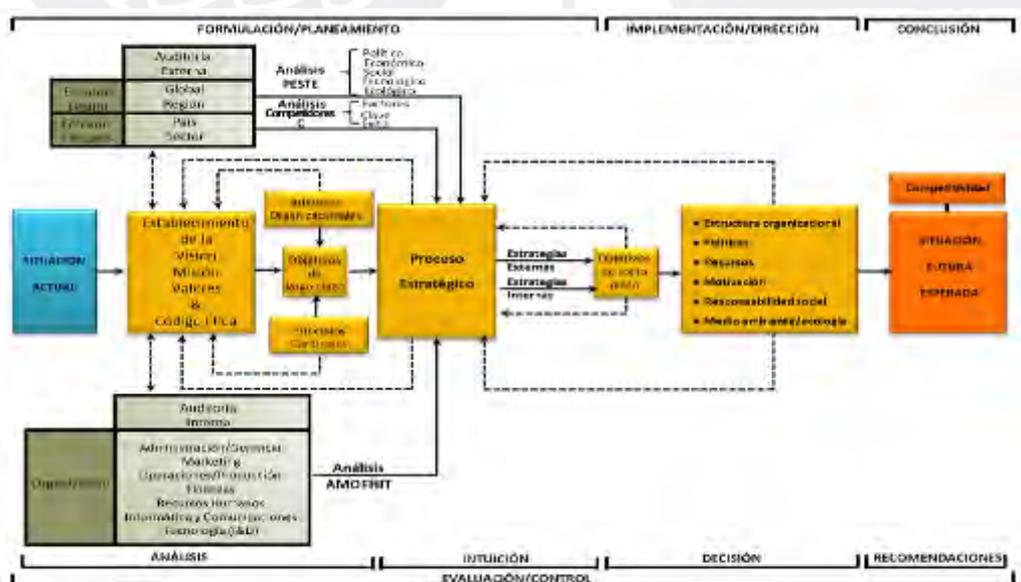


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

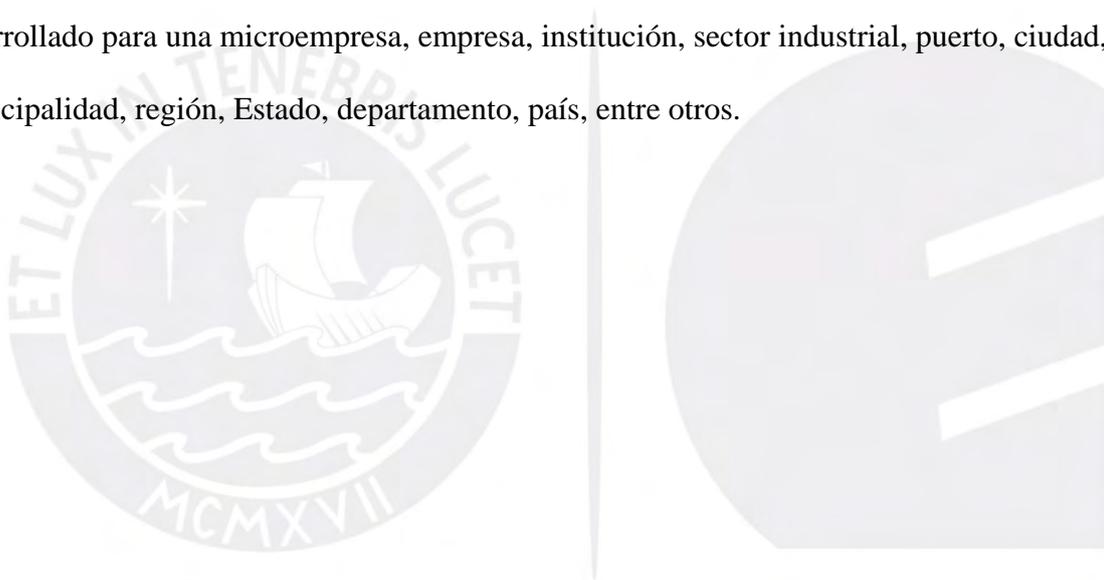
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar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

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

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

operaciones.

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

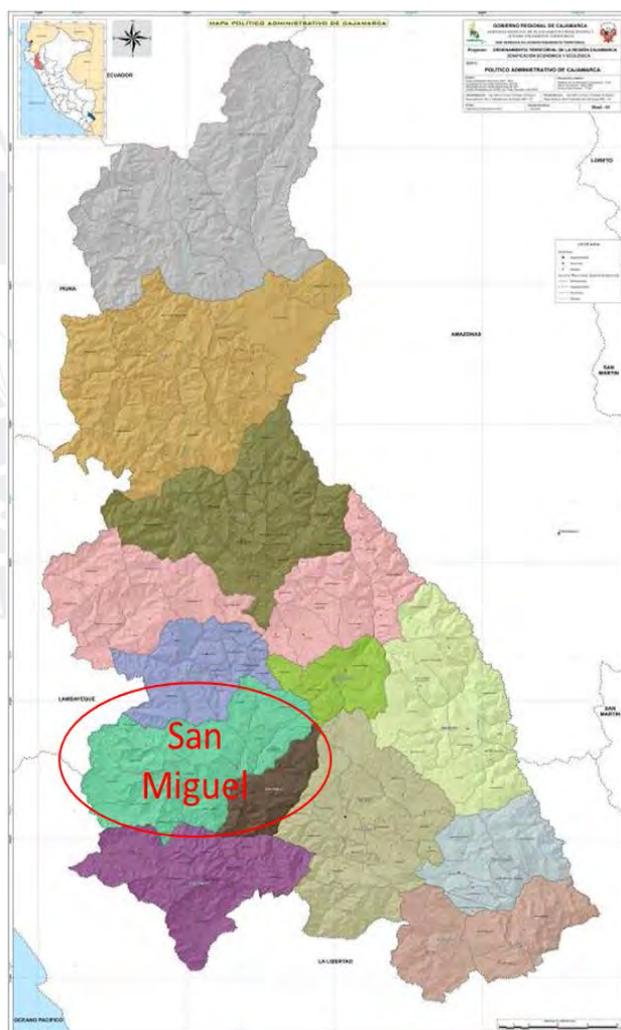


Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Provincia de San Miguel

### 1.1. Situación General

La provincia de San Miguel se ubica al sur oeste de la región de Cajamarca en la sierra norte del Perú. Cajamarca se ubica sobre la cadena de los Andes, y abarca dentro de su extensión zonas tanto de sierra como de selva. Sus límites geográficos son: por el sur con la región La Libertad, por el norte con Ecuador, por el oeste con la región Piura y Lambayeque, y por el este con Amazonas. En la Figura 1 se muestra la ubicación de la provincia de San Miguel, que limita con las provincias de Santa Cruz, Hualgayoc, San Pablo y Contumaza (Gobierno Regional de Cajamarca, 2015).



*Figura 1.* Mapa de las provincias de Cajamarca.  
Tomado de “Mapa político administrativo de Cajamarca”, por Gobierno Regional de Cajamarca, 2015  
[http://zeoot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/SInst1\\_Politico\\_administrativo.pdf](http://zeoot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/SInst1_Politico_administrativo.pdf).

La capital de la provincia de San Miguel es la ciudad de San Miguel de Pallaques, y limita por el norte con la provincia de Santa Cruz; por el sur, con la provincia de Contumaza; por el este, con la provincia de Hualgayoc y San Pablo; y por el oeste, con la provincia de Chepé, de la región La Libertad. La ciudad de San Miguel de Pallaques está ubicada a 116 kilómetros de la ciudad de Cajamarca, y se encuentra a 2,665 msnm, en la parte más baja de la región quechua, a orillas del río del mismo nombre. La temperatura media anual es de 14.8°C al año, con un clima templado y seco, con invierno frío y verano intensamente lluvioso en los meses de enero, febrero y marzo (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016).

Además, por encontrarse en plena ladera, se encuentra con intensas neblinas entre los meses de octubre a mayo. La provincia tiene extensión de 2,522 km<sup>2</sup>, la cual representa el 7.5% del área departamental. El relieve es accidentado, comprendido por áreas de cuatro cuencas hidrográficas: (a) Jequetepeque, (b) Zaña, (c) Chancay y (d) Chaman; junto con la presencia de la Cordillera Occidental de los Andes, con una altura que oscila entre 500 y 3,500 msnm (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016).

El departamento de Cajamarca tiene 127 distritos, de los cuales la provincia de San Miguel reúne a 13. En la Figura 2 se puede apreciar los distritos con los que cuenta esta provincia: (a) San Miguel, (b) Bolívar, (c) Calquis, (d) Catilluc, (e) El Prado, (f) La Florida, (g) Llapa, (h) Nanchoc, (i) Niepos, (j) San Gregorio, (k) San Silvestre de Cochán, (l) Tongod y (m) Unión Agua Blanca.

Para el año 2015, la población de la provincia de San Miguel llegó a 55,745 habitantes, y mostró una tendencia de decrecimiento, como se aprecia en la Figura 3. Entre el 2009 y el 2015, la población de esta provincia disminuyó 0.95% promedio por año (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a). El 49.5% corresponde a población masculina y el

50.5% es equivalente a la población femenina. La población es eminentemente rural, con un 83.8%, mientras que los habitantes de las áreas urbanas representaban el 16.2% (INEI, 2009).



Figura 2. Mapa distrital de la provincia de San Miguel. Tomado de *Mapa de la provincia de San Miguel*, por Perúptours, 2016 [http://www.peruptours.com/index06smi\\_mapa\\_san\\_miguel.html](http://www.peruptours.com/index06smi_mapa_san_miguel.html).

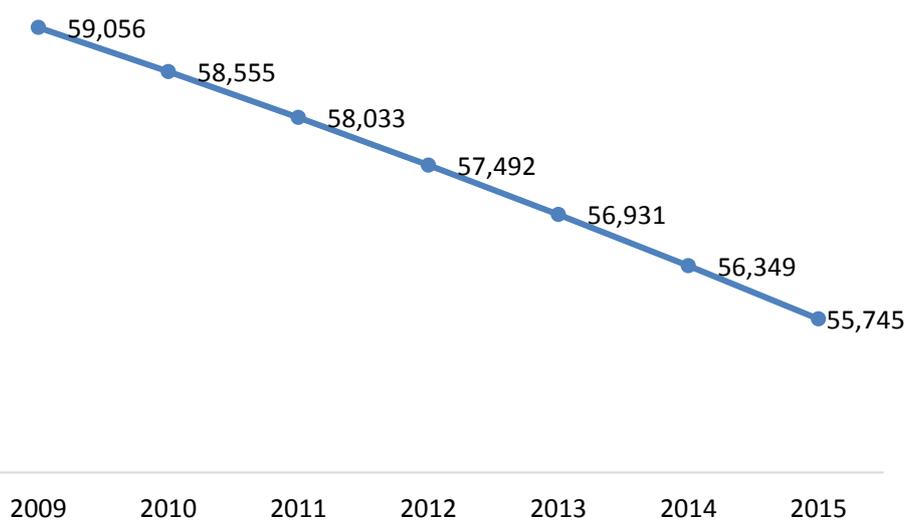


Figura 3. Evolución de la población de la provincia de San Miguel. Adaptado de *Población y vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>.

La distribución de la población por distrito, junto con la extensión territorial, se presenta en la Tabla 1; se muestra que el distrito menos denso es Nanchoc, mientras que la mayor concentración de la población está en Llapa. Esta población se dedica principalmente a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Para el año 2007, el 73.5% de las 14,924 personas que integraban la población económicamente activa (PEA) se dedicaba a esta actividad. Le sigue 5.9% que se dedica a la enseñanza, y 3.7% al comercio (INEI, 2009).

Tabla 1

*Superficie y Población por Distrito de la Provincia de San Miguel, 2015*

Localidad	Población (hab)	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densidad (hab/km <sup>2</sup> )
Provincia de San Miguel	55,745	2,521.9	22.1
Distrito San Miguel	15,885	368.3	43.1
Distrito Bolívar	1,488	79.0	18.8
Distrito Calquis	4,429	339.0	13.1
Distrito Catilluc	3,486	197.3	17.7
Distrito El Prado	1,402	71.4	19.6
Distrito La Florida	2,205	61.3	36.0
Distrito Llapa	6,035	132.7	45.5
Distrito Nanchoc	1,538	338.9	4.5
Distrito Niepos	4,058	158.9	25.5
Distrito San Gregorio	2,293	308.1	7.4
Distrito San Silvestre de Cochán	4,475	131.4	34.1
Distrito Tongod	4,857	163.9	29.6
Distrito Unión Agua Blanca	3,594	171.7	20.9

*Nota.* Adaptado de Plan de desarrollo concertado de la municipalidad provincial de San Miguel 2015 – 2025, por el Gobierno Provincial de San Miguel, San Miguel, Perú: Autor; y *Población y vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

La actividad económica primaria está representada por la agricultura, ganadería y silvicultura, que es realizada generalmente con métodos tradicionales. La producción se destina principalmente para el autoconsumo, y es muy poco el exceso comercializado. Cabe señalar que los distritos de El Prado, Llapa, Cochán, Catilluc, Tongod, Unión Agua Blanca, Calquis destacan por su ganadería lechera, los mismos que proveen de leche a las empresas lácteas existentes (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016). Es así que Nestlé Perú SA

y Grupo Gloria SA realizan labores de recolección de leche fresca. Una parte de la leche producida es destinada a la elaboración de quesos, y destaca el del distrito Unión Agua Blanca.

Se encontró evidencia de actividad textil, que se remonta a la época prehispánica y que en la actualidad se exportan a mercados como Italia y Ecuador. De estos tejidos, se aprecia la belleza (ver Figura 4) y calidad en la confección, ya que son elaborados como piezas únicas por las artesanas y son presentados en exhibiciones y ferias de textiles. En el pasado, incluso se elaboraban telas para la elaboración de vestidos, pero la cantidad de artesanas ha mermado (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017a). Otra actividad importante, de acuerdo a la Municipalidad Provincial de San Miguel (2017b), es el turismo, que se ha desarrollado gracias a recursos naturales como las aguas termales de Quilcate o la zona arqueológica de Huayrapongo.



*Figura 4.* Ejemplo de tejidos artesanales elaborados en la provincia de San Miguel. Tomado de *Atractivos turísticos y artesanía de San Miguel: Asociaciones de artesanas San Miguel*, por la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017a (<http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/ciudad/turismo-y-artesan%C3%ADa.html#2-asociaciones-de-artesanas-san-miguel>).

A nivel de la región de Cajamarca, en el año 2015 llegaron 280,648 turistas, entre peruanos y extranjeros, indicando un aumento del 1.9% ya que en 2014 se atendieron a 275,486 visitantes; mientras que para el 2016 se esperaba un incremento del 5%. La mayor cantidad de visitantes acuden a la ciudad de Cajamarca y a los Baños del Inca, que para el 2015 recibieron 134,450 personas. En cuanto a las fechas en que los turistas prefieren ir a esta región, se han identificado cuatro momentos importantes en el año: (a) el carnaval, que es entre enero y febrero, (b) semana santa, en marzo, (c) fiestas patrias que coincide con la feria ganadera de FONGAL, y (d) los viajes escolares que usualmente se realizan en setiembre, octubre o noviembre. Para atender esta demanda, la región cuenta con 126 hoteles categorizados, a los que se suman otros 84 hospedajes; adicionalmente hay 350 restaurantes y 22 agencias turísticas registradas (Cámara Nacional de Turismo del Perú [CANATUR], 2016).

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015), dentro de los sitios de interés turístico en la región Cajamarca hay restos arqueológicos, iglesias y casonas que atraen a los visitantes. Destacan los siguientes (BCRP, 2015):

- Los Baños del Inca: Están ubicados al este de la ciudad de Cajamarca y consisten en manantiales, con alto contenido mineral, donde el agua brota con más de 70°C. En la antigüedad se conocían como Pultamarca y fue allí donde estaba el inca Atahualpa cuando arribaron los españoles.
- Ventanillas de Otuzco: Son nichos sepulcrales excavados en roca volcánica, en las laderas de un cerro. La profundidad de cada nicho es de ocho a 10 metros y la entrada tiene forma rectangular y 50 a 60 cm de altura. Se piensa que originalmente tuvieron lápidas de piedra que cubrían las entradas, adornadas con figuras en relieve, pero que estas fueron saqueadas.
- Algo llamativo de este lugar es que los nichos están superpuestos unos sobre

otros, con un sistema de canaletas para que el agua de lluvia circule y no las dañe.

- El Canal de Cumbemayo: A 3,600 metros sobre el nivel del mar se encuentra este sistema hidráulico construido en roca volcánica, para la canalización y el transporte de gas. Su objetivo era irrigar a las empresas cementeras de la región, localizadas en las faldas del cerro Cumbe, a 7.5 Km de la ciudad de Cajamarca. Contempla un santuario, un acueducto y una serie de cuevas adornadas con petroglifos de la cultura Chavín, que en conjunto tienen una superficie de 25,000 km<sup>2</sup>.
- Kuntur Wasi: Se encuentra en la provincia de San Pablo, a 2,110 m.s.n.m. en la cúspide de un cerro, construido en tres plataformas superpuestas que fueron hechas con piedras irregulares. En esta zona se han encontrado monolitos, algunos con contornos antropomorfos y otros como estelas o lápidas. Adoptó este nombre porque se cree que este sitio estaba consagrado al cóndor que se denomina kuntur y huasi es casa.
- Fortaleza de Kuélap: Es la fortaleza más grande de la época pre-inca en toda América, con un área de 60,000 metros cuadrados y que se cree albergó a más de 2,000 personas. Está ubicada en la provincia de Alto Marañón y se encuentra integrada por 340 construcciones, de forma rectangular y circular.
- Catedral de Cajamarca: Localizado en la Plaza Mayor de la ciudad de Cajamarca y conocido también como Templo de Santa Catalina. Su fachada es de piedra tallada, mientras que sus torres laterales no se terminaron de construir, mientras que en su interior predominan los adornos de plata. Tiene tres naves con bóvedas, cuya construcción se inició en 1665 y duró hasta 1682.

En la provincia de San Miguel, de la totalidad del territorio, el 90% son áreas

concesionadas para la actividad minera. Pero las únicas dos unidades que están en producción están ubicadas en los distritos de Calquis y Catilluc, específicamente La Zanja y Tantahuatay, y prontamente entrará en operación el proyecto Castejón, que también está ubicado en Calquis. El proyecto viene a ser de la expansión de La Zanja, la cual afectaría la micro cuenca del río San Lorenzo, la que está formada por varias quebradas entre las que resaltan: La Lumbre, Los Chancas, La Cascada, Los Tucmanes, Sersilejo, Chinchimal, El Cedro, Pisit y Río Blanco, así como las quebradas Puntillo y La Colpa. El río San Lorenzo es tributario del Río Chancay, que pertenece a la Cuenca del Chancay – Lambayeque (Sistema de Información Ambiental Región Cajamarca, 2016).

Dado que los ingresos en la provincia son muy limitados, el nivel de pobreza para el año 2007 alcanzaba el 55.8%, como se presenta en la Tabla 2, mientras que la pobreza extrema llegaba a 22%. Lamentablemente no se cuenta con datos más actualizados, pero en general la situación entre los distritos no ha variado. Hay distritos donde la pobreza es más elevada, como el caso de Calquis con 72.3%, donde 37.9% de su población vive en pobreza extrema. Solo como referencia, para mostrar que la provincia de San Miguel está en una situación desfavorable, se mencionó que la pobreza en todo el Perú llegaba al 42.4% en el año 2007, y se ha reducido hasta 21.8% para el 2015 (INEI, 2017b).

La atención de educación en la provincia de San Miguel es a través de las instituciones educativas, que para el año 2009 eran 95 de nivel inicial, 212 del nivel primario, y 51 del nivel secundario. Adicionalmente, hay un centro de educación básica especial, un instituto superior pedagógico y un centro de educación básica alternativa. Esta infraestructura educativa ha permitido que la población alcance el nivel educativo que se presenta en la Figura 5: todavía el 57% sólo cuenta con estudios de nivel primario, y 13% no tiene ningún tipo de nivel académico. Estos datos se vieron reforzados por el alto analfabetismo que hay en la provincia, el cual llegó a 24.7% (INEI, 2007).

Tabla 2

*Población en Situación de Pobreza y Pobreza Extrema*

Provincia – Distritos	Población	% Pobreza total	% Pobreza total	
			Extrema	No Extrema
Provincia de San Miguel	59,056	55.8	20.5	35.3
Distrito San Miguel	16,545	62.8	25.9	36.9
Distrito Bolívar	1,718	69.4	28.3	41.1
Distrito Calquis	4,667	72.3	34.4	37.9
Distrito Catilluc	3,578	54.3	18.1	36.2
Distrito El Prado	1,914	53.2	16.9	36.3
Distrito La Florida	2,588	47.2	16.7	30.5
Distrito Llapa	5,888	53.9	17.8	36.1
Distrito Nanchoc	1,510	46.2	12	34.2
Distrito Niepos	4,598	56.1	23.3	32.8
Distrito San Gregorio	2,588	48.9	17.8	31.1
Distrito San Silvestre de Cochán	4,854	38.5	12	26.5
Distrito Tongod	4,729	62.1	21.8	40.3
Distrito Unión Agua Blanca	3,879	61.1	22	39.1

Nota. Adaptado de *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>)

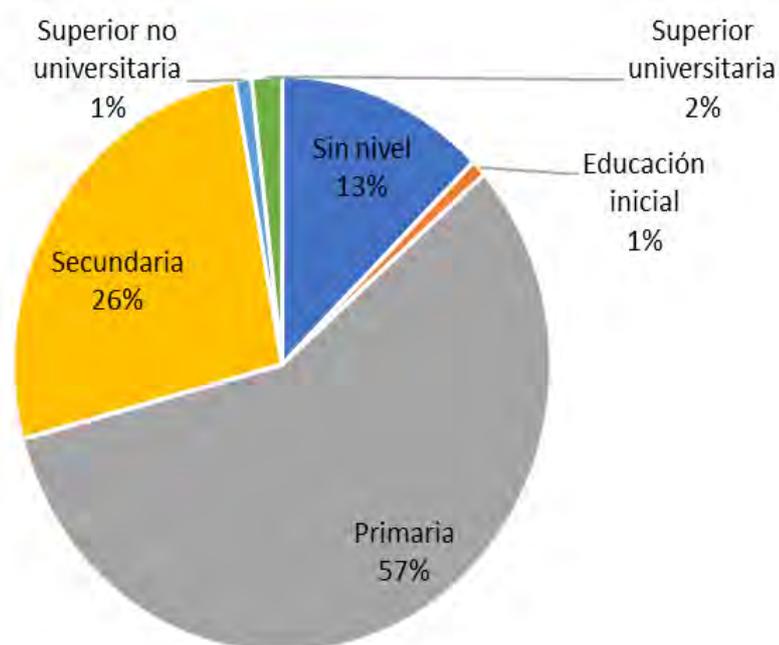


Figura 5. Distribución de la población por nivel educativo.

Adaptado de *Sociales*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la provincia de San Miguel se situó en 0.280; inferior al 0.377 del departamento de Cajamarca; y 0.506, que es el promedio del Perú (ver Tabla 3). Este bajo indicador para la provincia se debió a que su población tiene un promedio de apenas de 5.2 años de estudios, pues solamente el 31.9% ha culminado la secundaria, porcentaje que en Perú alcanzó el 67.9%. Todo esto lleva a que los ingresos mensuales fuesen de S/ 272.1 por familia. Pero a pesar de las deficiencias presentadas, la esperanza de vida al nacer en la provincia de San Miguel llega a 74.6 años, que es superior al promedio nacional (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012).

En lo referente a salud, la red de la provincia de San Miguel cuenta con 34 establecimientos de salud, de los cuales 23 son de atención básica o primaria. Respecto a la distribución de estos establecimientos, los distritos de San Miguel y Llapa cuentan con mayor número de establecimientos (seis en cada uno), seguido de San Silvestre de Cochán y Niepos (cuatro cada uno). Por lo tanto, los distritos de Unión Agua Blanca y Florida son los que tienen el menor número de establecimientos. En esta red hay escasez de personal para cubrir las necesidades de atención de la población, ya que sólo se tenían 191 trabajadores, de los cuales 9.94 % son médicos, 25.1% personal de enfermería, 9.94% personal de obstetricia y 36.65% de técnicos de enfermería (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016).

El acceso a servicios básicos por la población contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida. La morbimortalidad ha tenido, en las últimas décadas, un notable descenso, lo que se asocia en forma particular al mejoramiento de la cobertura de agua potable y alcantarillado. El disponer de agua segura para el consumo humano es cada vez de mayor importancia, debido a que el no contar con esta forma de consumo de agua es exponer a la población a riesgos que afectan sus niveles de salud, y consecuentemente se incrementa el gasto familiar y conduce a que las familias dispongan de menos recursos para garantizar otras necesidades básicas importantes. Está demostrado que el consumo de agua potable por

Tabla 3

*Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de San Miguel y sus Distritos*

	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	Ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	N.S. mes	ranking
Perú	0.506		74.3		67.9		9.0		696.9	
Departamento Cajamarca	0.377	20	73.8	11	54.8	18	6.4	21	421.3	21
Provincia San Miguel	0.280	146	74.6	72	31.9	150	5.2	164	272.1	144
Distrito San Miguel	0.295	1,014	72.9	996	29.0	1,319	5.3	1,349	331.2	884
Distrito Bolívar	0.308	930	75.8	554	24.0	1,458	6.2	1,023	348.3	825
Distrito Calquis	0.238	1,398	74.1	815	31.7	1,249	4.5	1,631	200.7	1,381
Distrito Catilluc	0.225	1,489	78.0	289	31.6	1,254	4.6	1,585	161.9	1,554
Distrito El Prado	0.260	1,236	74.0	829	33.5	1,204	5.1	1,439	227.3	1,275
Distrito La Florida	0.385	566	74.8	695	69.0	347	6.1	1,065	407.7	642
Distrito Llapa	0.227	1,480	77.3	366	21.1	1,537	4.5	1,628	201.1	1,379
Distrito Nanchoc	0.359	678	75.2	648	36.5	1,117	6.5	924	426.9	594
Distrito Niepos	0.259	1,248	74.8	708	34.8	1,161	5.7	1,185	201.3	1,378
Distrito San Gregorio	0.297	1,005	74.7	729	23.4	1,472	5.4	1,303	352.8	812
Distrito San Silvestre de Cochán	0.244	1,350	74.9	690	20.3	1,567	4.9	1,521	241.7	1,198
Distrito Tongod	0.266	1,193	73.6	882	33.2	1,211	5.3	1,340	234.6	1,236
Distrito Unión Agua Blanca	0.280	1,107	74.1	820	33.4	1,205	5.1	1,406	272.1	1,072

*Nota.* Tomado de *Índice de desarrollo humano- Perú*, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012 ([www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx?](http://www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx?)).

la población disminuye considerablemente la incidencia de diarreas, parasitosis, enfermedades dérmicas, entre otras.

Asimismo, los pobladores de la provincia de San Miguel presentan diferentes servicios de acceso de agua en sus respectivas viviendas: el acceso principal son los ríos, acequias y manantial, que en porcentaje representa el 40%, y es un factor de riesgo para la presentación de enfermedades diarreicas y parasitarias; y solo el 26% tienen acceso a la red pública dentro de la vivienda. Según el INEI (2007), del total de viviendas particulares en esta provincia, el 27% no tiene ningún servicio de eliminación de excretas. Asimismo, sólo el 11% presentan servicios de desagüe, y el 58% utiliza las letrinas o pozo ciego. Mientras que el coeficiente de electrificación era de 86.9% en el área urbana y apenas 17.7% en el ámbito rural, por lo cual llegó al promedio de 22% que se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

*Penetración del Servicio de Alumbrado Eléctrico de la Provincia de San Miguel, en Porcentaje, Año 2007*

Provincia - distrito	Si tiene alumbrado eléctrico	No tiene alumbrado eléctrico
Provincia de San Miguel	22	78
Distrito San Miguel	28	72
Distrito Bolívar	39	61
Distrito Calquis	10	90
Distrito Catilluc	30	70
Distrito El Prado	1	99
Distrito La Florida	37	63
Distrito Llapa	24	76
Distrito Nanchoc	38	62
Distrito Niepos	20	80
Distrito San Gregorio	1	99
Distrito San Silvestre de Cochán	6	94
Distrito Tongod	29	71
Distrito Unión Agua Blanca	17	83

*Nota.* Adaptado de *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>)

## 1.2. Conclusiones

La economía de la provincia San Miguel se desarrolla principalmente a través de micros y pequeñas empresas, dedicadas principalmente a la producción agrícola y ganadera, para lo cual se cuenta con una planta de productos lácteos que es operada por pobladores de la zona. La provincia de San Miguel también es conocida por la calidad de su artesanía textil, ocupación exclusivamente femenina, que se desarrolla tanto en la misma ciudad como en los caseríos aledaños, y muchas de estas artesanas se encuentran organizadas en asociaciones lo que les ha permitido realizar sus ventas. Asimismo, cuentan con atractivos lugares turísticos pero que carecen de difusión, a pesar de que tienen abundantes recursos naturales y arqueológicos.

Adicionalmente, la provincia tiene importantes yacimientos de interés minero que corren el riesgo de no desarrollarse o de encontrar la oposición de las comunidades de la provincia, por estar asociados con un impacto ambiental negativo. Es así que se requiere un estricto cumplimiento de las normativas ambientales, complementado con un plan de acercamiento y comunicación hacia las comunidades. El fin de este plan estratégico es lograr que la provincia de San Miguel sea competitiva, y esto lo logrará por medio del incremento en la productividad y la identificación de las industrias a desarrollar, para mejorar la situación de los pobladores.

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

### 2.1. Antecedentes

La provincia de San Miguel en la actualidad se debate en una situación crítica debido a múltiples factores que tienen su raíz en la falta de presencia del Estado, con el consiguiente detrimento de los sectores de educación, salud e infraestructura vial. El enfoque económico está supeditado a la agricultura y ganadería, y es incipiente y basado en el autoconsumo. Se cuenta con gran potencial minero, actualmente existen dos operaciones mineras en la provincia así como también proyectos de exploración minera que se han visto menguados por la política anti minera que engloba a toda la región Cajamarca, que deriva en paralización y estancamiento del movimiento económico de la provincia.

El desafío está en articular el sector minero con la agricultura para poder desarrollar proyectos económicos que generen bienestar en la población local, trabajar de la mano con el gobierno regional y establecer vínculos y objetivos que sintonicen con el crecimiento económico, y que así se pueda mejorar la calidad de vida los sectores que en la actualidad se encuentran en abandono; un plan estratégico integral donde se fusione la economía, la educación, la salud, agricultura, la minería y la ganadería darán a San Miguel el futuro deseado. La provincia de San Miguel es conocida por la calidad de su artesanía textil, ocupación exclusivamente femenina que se desarrolla en la ciudad y en los caseríos aledaños y producen prendas como ponchos, cubrecamas, manteles servilletas; de aquí salen los ponchos de lino para los chalanes y los vistosos trajes que adornan las fiestas de la marinera. Además, cuentan con diversidad de recursos históricos, arqueológicos y eco turísticos que se pueden desarrollar como actividad turística.

### 2.2. Visión

Actualmente, la Municipalidad Provincial de San Miguel tiene la siguiente visión:

San Miguel de Pallaques, provincia líder en desarrollo sostenible, integrada y

articulada territorial, social, política y económicamente; segura, inclusiva, con acceso a servicios básicos de calidad. Sus actores sociales organizados que participen y concierten en democracia, con instituciones públicas fortalecidas comprometidas con el desarrollo de la provincia. Productiva, competitiva con creciente actividad agraria, artesanal, turística y empresarial; y que use sosteniblemente sus recursos naturales y respete los valores y derechos humanos (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017c).

En el contexto de este plan estratégico se propone la siguiente visión para la provincia de San Miguel: Ser una provincia con mentalidad empresarial y socialmente responsable en el 2027.

### **2.3. Misión**

En la actualidad, la misión de la Municipalidad Provincial de San Miguel es la siguiente:

Promover el desarrollo concertado, integral y sostenible de su jurisdicción. Como organización, mantiene una cultura ética, basada en el fomento y la práctica de valores de honestidad, equidad, transparencia y solidaridad. Utiliza los recursos y las competencias asignadas con eficiencia y eficacia (2017c).

En el marco de este plan estratégico se ha desarrollado la siguiente misión para la provincia de San Miguel:

Lograr el bienestar de la población, y buscar la compatibilidad y sinergia de las actividades económicas mineras, agrícolas y turísticas para lograr el ansiado despegue económico que permita mejorar la educación, la salud y la protección del medio ambiente.

### **2.4. Valores**

Los valores donde se cimentarán los lineamientos del plan estratégico de la provincia de San Miguel son los siguientes:

- Valor compartido.

- Medio ambientalmente responsables.
- Respeto.
- Integración.
- Ética
- Resiliencia.
- Pasión.
- Creatividad.

## 2.5. Código de Ética

El código de ética por el que se regirá el presente plan estratégico es el siguiente:

- Respeto a la vida y la salud.
- Política anticorrupción.
- Transparencia y comunicación.
- Pensamiento estratégico.
- Política de estado no partidaria.
- Vínculos con el gobierno regional basados en comunicación y honestidad.
- Cuidado del medio ambiente.

## 2.6. Conclusiones

La provincia contaba con una visión y misión, que estaban diseñadas con un enfoque de gestión administrativa municipal, pero se cambiaron porque se está visualizando a San Miguel como un todo, donde conviven los empresarios e inversionistas, con la población y con el Gobierno. La visión y misión presentadas en este plan estratégico tienen como finalidad buscar la armonía entre las actividades económicas que se desarrollan en la provincia de San Miguel, al mismo tiempo que se genera un pensamiento de integración con miras a forjar el bienestar de la población local.

Se presenta a todo el país, un modelo integrado de gestión estratégica provincial, donde la vida, la salud y la educación son prioridades y por lo tanto se invierte en estas funciones. Este es el inicio de una propuesta de soluciones coherentes, que llevarán a incrementar la productividad y así la competitividad de la provincia de San Miguel, contribuyendo incluso al desarrollo de la región Cajamarca. A partir de este documento, los empresarios y pobladores, junto con las autoridades, quedan invitados para que no actúen como entes separados, sino unidos y priorizando el cuidado del medio ambiente.



### Capítulo III: Evaluación Externa

En el actual entorno, globalizado y versátil, es preciso desplegar una evaluación externa con información actual, que sirva como base para una apropiada y acertada toma de decisiones. Esto se logrará mediante la identificación de los procesos más relevantes que se desarrollan en la provincia y fuera de ella, así como de los factores de éxito que le permitirán a la provincia de San Miguel conseguir los objetivos planteados en el proceso de gestión del planeamiento estratégico orientado hacia el 2027. Dentro de la evaluación externa se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que es el resultado del análisis político y legal, económico y financiero, social y cultural, tecnológico y científico, ecológico y ambiental.

Posteriormente, se procede a realizar el análisis de la competencia, conformado por el análisis de los competidores y los sustitutos, y del cual se despejan los factores claves de éxito, este análisis se refleja en la matriz del perfil competitivo (MPC). El propósito del análisis de la evaluación externa es ofrecer a los tomadores de decisiones información importante para iniciar el proceso para la formulación de las estrategias, que permiten explotar cada una de las oportunidades de la Región. También permiten minimizar o evitar el riesgo de las amenazas; y por último, permiten conocer los factores claves de éxito.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según indicó D'Alessio (2015), como parte fundamental del proceso estratégico para una organización, ya sea pública o privada, es necesario conocer los intereses nacionales de otros estados, con los que el país al cual pertenecen se relaciona, y poder encontrar similitudes como discrepancias. Esto servirá de marco fundamental para concretar las relaciones internacionales. Por tanto, el análisis tridimensional de las naciones de acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) se agrupa en tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales; y es de altísimo

valor para las organizaciones, porque al final se podría ver impactada con las decisiones que tome la nación sobre la cual este reside.

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

Como indicó Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los intereses nacionales contribuyen a definir la política exterior de un país, pues les permitirá conocer los puntos en común sobre los cuales puede apoyarse con otros países, así como los opuestos sobre los cuales debe protegerse. Los intereses nacionales pueden ser agrupados en cuatro niveles: supervivencia, vitales, importante y periféricos.

Según Anderson (2014), el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico es el conjunto relacionado, integrado por órganos, subsistemas y además relaciones funcionales, con el propósito de posibilitar el proceso de planeamiento estratégico nacional que permita promover y orientar el desarrollo sostenido del país, y mejorar la calidad de vida de los integrantes. El PEDN 2021 es el *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado*, el cual contiene el Plan Bicentenario al 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016). En este documento se presentan las metas a alcanzar como nación al final del periodo, un plan de largo plazo que presenta un conjunto de políticas nacionales de desarrollo a seguir en el Perú por los próximos años, bajo seis ejes estratégicos como objetivos de interés nacionales. Esta orientación estará contenida en la visión para el desarrollo nacional: el Perú 2021, un documento que busca mostrar un país con visión moderna, masiva y compartida, la cual permitirá detenerse para madurar, analizar y de ser el caso, mejorar el camino hacia la meta.

Para el *Plan Bicentenario al 2021* se formularon seis lineamientos estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. Ahora se

procede a explicar cada uno de estos, en base a lo expuesto por CEPLAN (2011), para luego desarrollar la Matriz de Intereses Nacionales (ver Tabla 5).

***Derechos fundamentales y dignidad de las personas.*** Este eje estratégico busca asegurar la eficacia de los derechos fundamentales para todos los ciudadanos sin exclusión, considera la protección a la familia como elemento básico de la sociedad, y erradica la violencia familiar a través de valores éticos y morales que permitan la unión de la familia. Otro derecho fundamental es el derecho al nombre y a la identidad, con acceso a una justicia eficaz, transparente, confiable y soberana. Se busca conseguir una participación ciudadana que contribuya a reducir las inequidades, la pobreza, así como la pobreza extrema, y brinde libre acceso a la propiedad de tierras en beneficio de las comunidades. Asimismo, se busca reducir la pobreza en un 10% menos, y reducir la extrema pobreza al 5% de la población, todo ello para el 2021.

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** Dentro de los objetivos más apremiantes que persigue este segundo eje está eliminar la desnutrición, brindar una educación de calidad y continuar con la erradicación del analfabetismo a los peruanos de todas las edades. Este eje tiene como meta al 2021 conseguir un acceso equilibrado a los servicios esenciales y que estos sean de calidad, estos son la salud, agua, telecomunicaciones, vivienda, educación, saneamiento, electricidad y seguridad ciudadana; además se busca conseguir el involucramiento del sector público y privado.

***Estado y gobernabilidad.*** Este tercer eje estratégico busca lograr la agilidad, transparencia y eficacia en la administración pública, en favor de un gobierno con valores éticos. Este estado será descentralizado y logrará el crecimiento de las instituciones del estado en las regiones del Perú. Además de gestionar una política exterior consolidada, alineada a contribuir el logro de los objetivos de desarrollo económico, garantizando la integridad de nuestro espacio marítimo, aéreo y de todo nuestro territorio nacional.

*Economía, competitividad y empleo.* El Perú ha avanzado en la mejora de su competitividad, pero conserva un bajo índice de productividad per cápita. Este es el cuarto eje estratégico, que busca incrementar la inversión pública y privada creadora de empleos dignos, condición indispensable para cumplir el objetivo de un crecimiento económico estable en favor de todos los peruanos.

Tabla 5

*Matriz del Interés Nacional del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE EE.UU.	
2 Oportunidades y acceso a servicios			Chile España EE.UU.	
3 Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil (Ecuador) Colombia (Bolivia)	
4 Economía, competitividad y empleo		China EE.UU.	Brasil UE Bolivia	(Chile)
5 Desarrollo regional e infraestructura			Brasil Chile Colombia Ecuador	
6 Recursos naturales y ambiente		China EE.UU. UE	Corea Brasil Japón	(Chile)

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (pp. 94-95), por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

**Desarrollo regional e infraestructura.** El quinto eje se encuentra alineado a concretar las tácticas que contribuyan a eliminar las desigualdades de uso de recursos y capacidades, entre Lima y el resto de las capitales de los departamentos del Perú, así como también entre regiones. Se plantea aumentar la participación en el PBI de las regiones, derrotar las inequidades y la distinción infraestructural, ampliar la oferta energética, duplicar la red vial a nivel nacional y extender los puertos aptos para actividades de exportación e importación a gran escala.

**Recursos naturales y ambiente.** El sexto eje estratégico juega un rol fundamental para el desarrollo económico sostenido del país, pues sobre estos recursos se satisfacen las necesidades de los peruanos, se ejecutan actividades productivas que crean bienes y servicios de venta nacional como internacional. El Perú es el país con mayor variedad biológica a nivel mundial, diversidad que se debe trabajar para preservar y darle un uso sostenible que reditúe en el crecimiento económico del Perú.

### **3.1.2. Potencial nacional**

Como indicó D'Alessio (2015), el potencial nacional muestra qué tan fuerte o débil puede ser un país para cumplir con los intereses nacionales. El potencial nacional se encuentra conformado por siete elementos, los cuales se detallan a continuación: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, (f) psicológico y sociológico, y (g) militar.

**Demográfico.** De acuerdo al último censo, realizado en el 2007, la población peruana ascendió a 27'412,157 habitantes censados, de los cuales el 24.08% fueron población rural. Conforme con el Perfil Sociodemográfico del Perú, basado en los resultados del último censo de población y vivienda del INEI (2007), se estimó que la población del Perú ascendió a 31'488,625 habitantes a Junio 2016. De esa cifra, el 50.1% son hombres y el 49.9%, mujeres. La superficie ocupada por la población peruana es de 1 millón 285 mil 216 Km<sup>2</sup>, lo cual lo

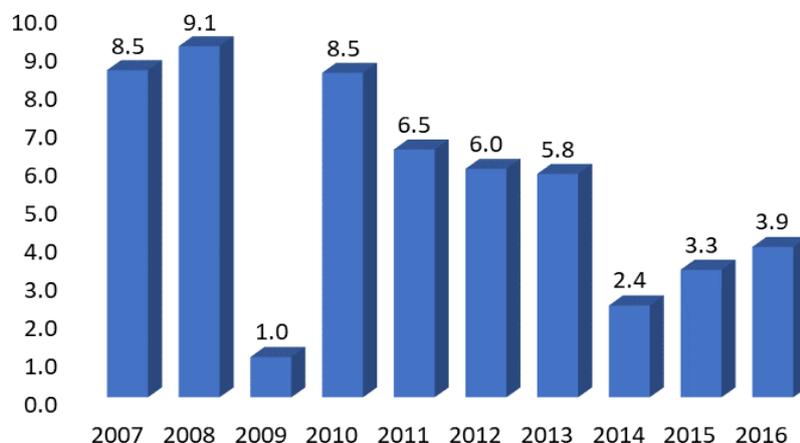
ubica como el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24.5 personas por Km<sup>2</sup>. La población por región se divide en: la región Costa, en la cual reside el 55.9% de habitantes; la Sierra, con el 29.6%; y la Selva, con el 14.5%. Además se presenta una dispersión poblacional y alta tasa de ruralidad, las cuales son debilidades que obstaculizan el logro para el bienestar social, igualdad y disminución de la pobreza, debido a que el acceso a las oportunidades como de tecnología, comunicación, salud y educación aún es escaso o muy limitado en centros poblados.

**Geográfico.** El Perú se ubica en la parte occidental de América del Sur, al borde del océano Pacífico al oeste y limítrofe con cinco países: (a) el Ecuador al norte, (b) Colombia al noreste, (c) Brasil al este, (d) Bolivia al sureste y (e) Chile al sur. Se puede decir que se sitúa en la médula de América del Sur y es el tercer país más extenso, se ubica en el puesto 20 en el mundo. Esto representa una fortaleza para alcanzar el interés de competitividad, presenta tres zonas territoriales: la selva, la costa y la sierra (Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [Proinversion], 2012).

La enmarañada geografía interna del Perú representa una fortaleza para promover la cultura, debido a que puede ofrecer atractivos paisajes naturales para fomentar el turismo. Por otro lado, se presenta como una debilidad para alcanzar el rendimiento del progreso, en particular en temas asociados a evolución de infraestructura.

**Económico.** En el Perú, el PBI tiene dentro de sus principales actividades tres secciones: la manufactura, la minería y el comercio. La tasa de crecimiento fue de 6.5% en el año 2011, de 6.0% en el 2012, de 5.8% en el 2013, de 2.4% en el 2014, de 3.3% en el 2015 y llegó a 3.9% en el 2016 (ver Figura 6). Si bien ha habido una desaceleración económica, se observó que desde el 2015 se revirtió la tendencia (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017). La debilidad que se presenta, en este sentido, es que aún no se tienen niveles apropiados de industrialización pues aún mantiene la dependencia elevada de las

exportaciones de materias primas, lo que implica verse sensibles frente a los cambios de precios en el mercado internacional.



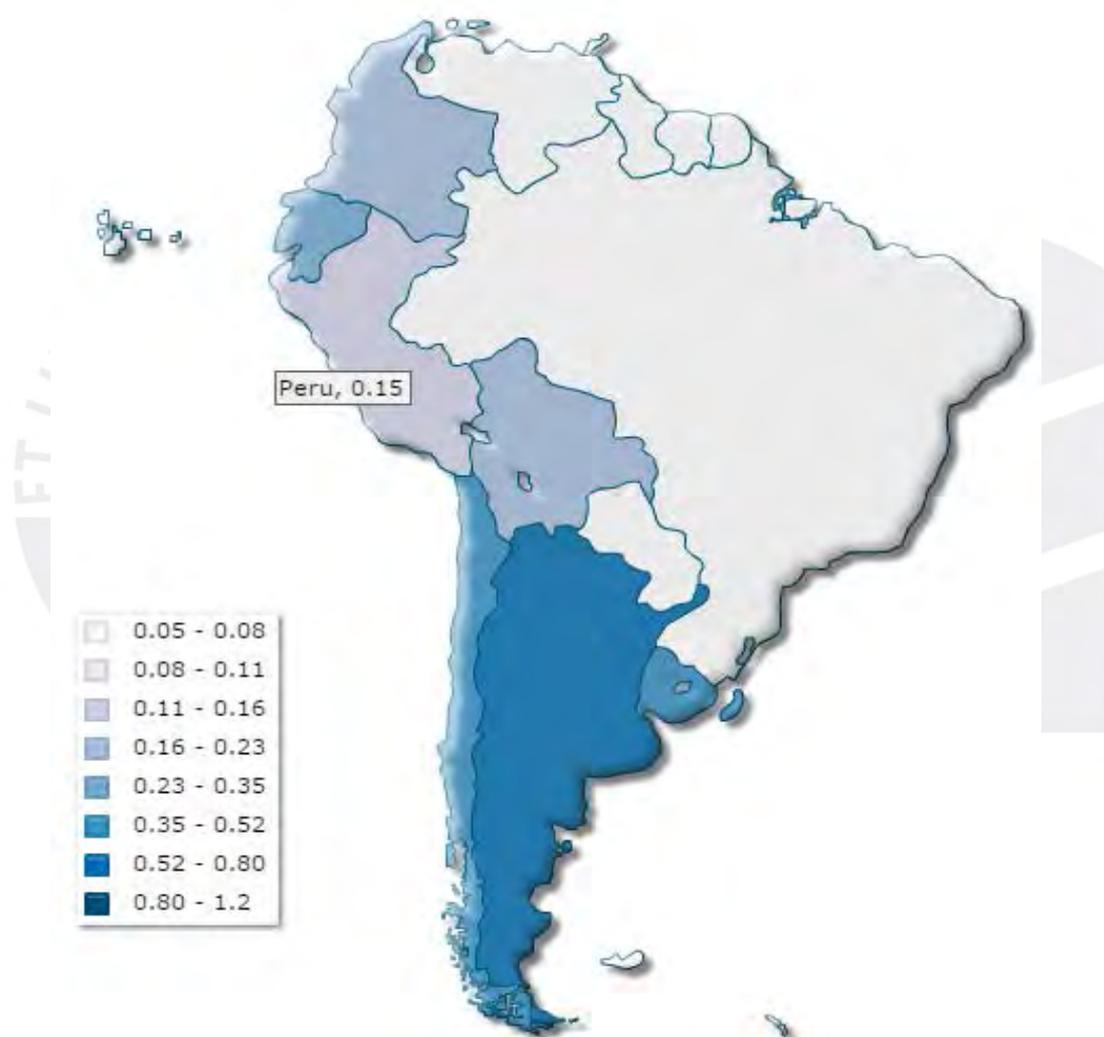
*Figura 6.* PBI del Perú, variación anual porcentual.

Adaptado de *Estadísticas económicas. Cuadros históricos*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>).

**Tecnológico y científico.** En los últimos años las actividades de TID (tecnología, investigación y desarrollo) se realizaron a través de las universidades en el país, como también en los centros de investigación que pertenecen al Estado, más no en las empresas privadas. El dominio tecnológico y científico en el Perú es una debilidad (ver Figura 7). En las últimas décadas, dichas actividades se han visto disminuidas, debido a fallas en las políticas que inciten a este tipo de exploraciones, por lo que se observa un aplazamiento de la modernidad social, económica y cultural en el país.

**Histórico.** El Perú cuenta con muchas tradiciones históricas que lo convierten en uno de los lugares más interesantes para el turismo, por ostentar una cultura milenaria y una de las maravillas del mundo y patrimonio cultural de la humanidad: Macchu Picchu. Posee diversos atractivos dentro de la misma ciudad del Cusco, como Sacsayhuaman, Chincheros, Ollantaytambo, entre otros. Mientras que fuera del Cusco se cuenta con otras ciudades donde también hay una amplia variedad de atractivos turísticos, herencia de los

antepasados, como Lambayeque, Cajamarca, Nazca, Ica, entre otros. Es así que el Perú es un Estado con una gran pluralidad de culturas que se manifiestan en expresiones culturales como la danza o la gastronomía. Esta última también atrae todos los años a visitantes extranjeros e incentiva el turismo. Asimismo, ha conseguido una notable presencia en el segmento gastronómico, al obtener por quinto año consecutivo el premio al mejor destino culinario del mundo en el 2016 (“Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo,” 2016).



*Figura 7.* Gasto en investigación y desarrollo en América del Sur, en porcentaje del PIB. Tomado de *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) - South América*, por el Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2016. (<http://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/map/south-america>).

**Psicológico y sociológico.** Como se indica en el Plan Bicentenario Perú al 2021 (CEPLAN, 2011), aún existe una divergencia entre las oportunidades y capacidades de desarrollo entre las regiones, y más cuando se comparan con la capital. Por ello existe un área de trabajo aún extensa en esta parte: de manera progresiva se ejecutarán las tácticas que eliminen estas diferencias entre las ciudades del país. También; se buscará el acceso libre y equitativo, además de descentralizado, en infraestructura y economía; y se erradicará progresivamente la pobreza y la extrema pobreza.

Dentro del aspecto sociológico vale resaltar la capacidad del peruano para emprender nuevas aventuras empresariales, lo cual ha sido reconocido por el Global Entrepreneurship Monitor (Kellye, Singer, & Herington, 2015). Es así que el Perú se posiciona como la cuarta economía con mejor emprendimiento a nivel regional y la novena en el mundo. Sin embargo, se evidencia que el país ha retrocedido cuatro puestos en el reporte del GEM 2015, pues registró una Tasa de Actividad Emprendedora (TAE) de 22.2%, cifra menor a la del 2014, que reportó un 28.8% y que nos situó como quinto país emprendedor a nivel global.

**Organizacional y administrativo.** El Estado es uno e inseparable, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes (García, 2008). Existen tres poderes que administran el Estado Peruano: (a) legislativo (parlamento unicameral de 120 miembros), (b) ejecutivo (presidente y dos vicepresidentes), (c) judicial (corte Suprema, sala penal nacional y cortes superiores). Los poderes mencionados son puramente centralistas, se organizan desde la ciudad de Lima, lo que trae como consecuencia el poco desarrollo y fomento de la igualdad en las demás regiones, lo que limita el potencial nacional. La Constitución Política del Perú, que fue proclamada en 1993, indicó que el Perú es un Estado democrático e independiente. De acuerdo al artículo 189 de la misma constitución, el Perú está conformado por 24

departamentos y una provincia constitucional, que es el Callao. Por ello, para una administración adecuada a la realidad de las provincias, el Perú cuenta con gobiernos regionales, que son instituciones públicas con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su región. Estos presentan en la actualidad un alto índice de corrupción y burocracia, lo que impide que los proyectos sean finalmente ejecutados; todo ello supone una debilidad que pone en riesgo lograr el nivel de competitividad y desarrollo requerido.

**Militar.** En este elemento existe una debilidad de presentarse algún conflicto armando frente a nuestros pares, pues la política externa busca una relación diplomática de paz con los demás países de la región. Por lo que no realiza una inversión para la actualización e innovación de nuestros frentes militares de defensa, por una reducción considerable en implementación de armamentos. Estas inversiones se encuentran orientadas a trabajar en los ejes estratégicos de CEPLAN (2011), como combatir la pobreza y extrema pobreza. En el año 2015, el gasto militar del Perú fue de US\$ 1,606 millones, mientras que el gasto mundial se situó en US\$ 1,676 billones. Dentro de América del Sur, Perú es uno de los países con menor inversión en su defensa militar con respecto al PBI, se encuentra por detrás de Ecuador, Chile y Colombia (“Conozca las cifras que invierte el mundo en gastos militares,” 2016).

### **3.1.3. Principios cardinales**

Como indicó D’Alessio (2015), estos principios cardinales conciben o delimitan la política exterior de un país, permiten al estado aprovechar las oportunidades así como estar alerta a las amenazas que presenta el país en relación a los demás países de su región y/o entorno.

**Influencia de terceras partes.** Como influencia de terceras partes a nivel mundial se tiene a Estados Unidos, quien posee gran influencia económica sobre nuestro país; la Unión Europea también juega un rol fundamental por la cantidad de productos que importa, debido a los acuerdos y tratados firmados con los diferentes países, se ve beneficiado con el inicio de

nuevos mercados altamente tecnológicos, actualizados, que favorecen al avance en innovación y tecnología que contribuyen con el mejoramiento del comercio. Nuestro país ya está fortaleciendo su internacionalización, por lo convenios y tratados de libre comercio ya firmados con los diferentes países. Desde el ángulo geopolítico, el Perú logró resolver la diferencia limítrofe con Chile, a través de la corte internacional de la Haya.

***Lazos pasados y presentes.*** En la historia del Perú se han presentados diversos hechos que han marcado a la nación: el primero de ellos fue la colonización de España, que trajo consigo una mezcla de culturas y de razas. Luego de obtener la independencia en 1821, se presentaron posteriores conflictos limítrofes con Chile, Ecuador y Colombia, y se ocasionó una reducción en el territorio peruano. Con Chile aún en la actualidad existen problemas con respecto a los productos de bandera que comparten ambos países.

***Contrabalance de los intereses.*** El Perú cuenta con ventajas comparativas que lo convierten en un socio importante de las principales economías en el mundo, como Brasil, Estados Unidos, la Unión Europea y la región Asia Pacífico. Por ello, se establecen lineamientos de política exterior que contribuyan al reforzamiento de las relaciones con los países en los terrenos que más nos favorecen.

***Conservación de los enemigos.*** En esta parte se tiene a Chile, por las controversias actuales y pasadas con el Perú, que llevan a decir que es el principal enemigo político. De acuerdo con D'Alessio (2015) es importante mantener a los enemigos cerca, para llegar a conocerlos y poder así predecir la manera en la que actuarán y entonces anticiparse, avanzando rápidamente. La conservación de los enemigos es una oportunidad de cooperación bilateral para el desarrollo, lo que puede generar importantes fuentes de inversión.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de San Miguel.**

En la región de Cajamarca, la densidad poblacional proyectada al 2015 es de 49.7 personas por km<sup>2</sup>, mientras que en la provincia de San Miguel está por debajo de la regional. Sin embargo, a nivel de distritos, Llapa y San Miguel son los que tienen mayor densidad

poblacional, mientras San Gregorio y Nanchoc son lo que tienen menor densidad en la provincia. Las políticas nacionales (Estado y Región) tienen influencia directa sobre la provincia de San Miguel, sea por las facultades que poseen como por las posibilidades sobre los recursos nacionales y de presupuesto, como las relaciones que se establecen con las fronteras nacionales y extranjeras. Las políticas privadas nacionales como internacionales revisadas también tienen influencia sobre la provincia, entre ellas se puede mencionar que el 90% del territorio de la provincia está concesionado para la minería, por ello se requiere potenciar este sector.

Actualmente, existe un escenario propicio para el desarrollo de la provincia de San Miguel. Por un lado, se tiene que la ubicación geográfica y la diversidad cultural hacen del Perú uno de los países preferidos por los turistas de la región. Además, el departamento de Cajamarca es uno de los destinos turísticos dentro del Perú, esto se puede aprovechar y se puede diseñar una cartera de productos y servicios que los atraigan y aprovechen el crecimiento de este sector. Adicionalmente, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú con los diversos países deben promover un mayor crecimiento del comercio. En ese sentido y acorde con la visión planteada para la provincia San Miguel, este puede mejorar su oferta de productos y servicios.

### **3.2. Análisis Competitivo de Perú**

De acuerdo a lo indicado por Porter (2009), el análisis competitivo del Perú está conformado por las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y de apoyo, y finalmente por la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. La competitividad de un país se define como la forma que tiene una organización de crear, diseñar, implementar, producir y vender productos con menores costos que la competencia y que permite mejorar el nivel de vida de la población. Es decir, obtiene mejores resultados con el uso adecuado de los recursos.

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

Según Porter (2009), son los factores productivos los que hacen que una nación sea competitiva, por lo que se crean elementos de producción donde se cuenta con ventaja; entre los más trascendentes se tienen recursos humanos, recursos físicos, recursos del conocimiento, recursos de capital, infraestructura, entre otros. A su vez, estos elementos son divididos en básicos y avanzados.

La infraestructura de un país es un factor avanzado que comprende: (a) vías ferroviarias, (b) puertos, (c) carreteras, (d) aeródromos, (e) abastecimiento eléctrico y (f) líneas telefónicas. En dicho rubro, el Perú ocupa la posición 89 de entre 138 países desarrollados y en vías de desarrollo, con un puntaje de 3.6 sobre 7.0. De acuerdo al mismo ranking, Chile ocupa la posición 44, con un puntaje de 4.7; y Estados Unidos, la posición 11 con un puntaje de 5.9 (Schwab, 2016). Existe una agenda pendiente para lograr la competitividad, pues la falta de infraestructura es el cuarto factor más problemático para la realización de negocios en el Perú, con una incidencia del 9.2%.

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

De acuerdo a lo indicado por Porter (2009), las condiciones de la demanda se refieren a la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior, esto revela la importancia de las características del mercado interno de consumidores. Según Schwab (2016), en el rubro sofisticación del comprador, Perú ocupa la posición 78 de 138 naciones, con un puntaje de 3.8 sobre 7.0; en cambio, Chile ocupó la posición 56, con una puntuación de 4.1; y Estados Unidos, la cuarta posición con un puntaje de 5.6. Puede afirmarse que la sofisticación del consumidor peruano se cae respecto al anterior reporte donde se obtuvo la posición 68 con 3.9 de puntaje.

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

El Perú, como política de Estado, interviene como ente regulador, propia de su manejo económico de mercados abiertos y alineado a una economía global, y regula las bases

y leyes para promover la competitividad y que exista una competencia leal. El Estado está encargado de generar una política de promoción y protección de la competencia, donde se sancionen las prácticas empresariales que tengan efectos negativos sobre la rivalidad en los mercados, tales como la competencia desleal, la colusión y el abuso de posición dominante, así como impedir que las integraciones empresariales afecten a los consumidores.

Según Schwab (2016), en el rubro eficiencia del mercado de bienes el Perú ocupa la posición 65 de 138, con una puntuación de 4.4 sobre 7.0. En este mismo período, Chile obtuvo la posición 44, con una puntuación de 4.6; y los Estados Unidos, la posición 14 con una puntuación de 5.2. Venezuela ocupa la posición 138, con lo que ha mostrado ser el país con la economía más alejada de las fuerzas del mercado y, por ende, totalmente ineficiente.

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

Los sectores relacionados y de apoyo están conformados por todos aquellos que generan bienes y servicios a otros, con la finalidad de potenciar la eficiencia, productividad y competitividad de sus clientes. En adición, el sector logístico como parte de la cadena de suministro cumple una función relevante en este sistema, en razón a que permite la optimización de tiempos, movimientos y costos de almacenamiento y distribución, desde la fase de suministro hasta su entrega al consumidor final. Asimismo, el sector de tecnología brinda soporte a las empresas porque tiene un carácter integral de planeación, producción y comercialización.

Las empresas peruanas enfrentan diferentes problemas en su accionar logístico. De acuerdo al *Índice de desempeño logístico* del Banco Mundial (2017), el país mejoró su desempeño al pasar de un puntaje de 2.77 en el 2007, a uno de 2.89 para el año 2016; 5.0 es el puntaje máximo. Vale la pena mencionar que Chile, como país competidor, tuvo un indicador de 3.25 en 2016, lo cual evidenció una fortaleza frente a Perú, mientras que Ecuador tuvo 2.78.

### 3.2.5 Influencia del análisis competitivo del Perú en la provincia de San Miguel

El Perú es el entorno en el que se desarrolla la Región de Cajamarca, donde queda inmersa la provincia de San Miguel. Las ventajas y desventajas competitivas del país que tendrán repercusión sobre ésta son las siguientes:

- El Perú es un Estado que presenta falencias en infraestructura a lo largo de todo su territorio, y esto no escapa a San Miguel. El Perú, en estos últimos tiempos, ha tenido un destape generado por empresas que, coludidas con gobiernos anteriores, han demostrado grandes problemas de corrupción y han generado problemas descomunales en el crecimiento de infraestructura al haber entregado obras mal realizadas, así como atrasos en la población.
- En el Perú, en la actualidad, existe un auge económico en el sector gastronómico que ha posicionado al Perú como uno de las cocinas más importantes del planeta. Este crecimiento presenta grandes oportunidades para el crecimiento de los pobladores de San Miguel dedicados a la agricultura que, de incursionar en la diferenciación de sus productos a través de sistemas de agricultura para productos orgánicos, pueden catapultar a la provincia de San Miguel a los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.
- El Perú ve a la minería con ojos de responsabilidad social, al considerar el cambio de gobierno se espera que el crecimiento minero se concrete, para que la provincia de San Miguel también se vea inmersa esa ese despegue económico ansiado por la población que redundará en el bienestar de la población.
- La región Cajamarca es el entorno inmediato que circunscribe a la Provincia de San Miguel. Las ventajas y desventajas competitivas de la región Cajamarca tendrán repercusión sobre ésta.
- La región Cajamarca presenta diversos factores como la infraestructura vial, es

evidente que esta no ha tenido un crecimiento acorde al crecimiento de su población. La ausencia de carreteras y vías de acceso adecuados generan inconvenientes para la circulación de la población, así como de los insumos requeridos, pues es prioridad desarrollar vías de circulación que permitan accesibilidad entre las provincia para potenciar y hablar el mismo idioma.

- Existe un porcentaje en crecimiento de la población mundial de demandar cada vez más productos sanos, orgánicos y/o de alto valor alimenticio, lo cual crea la oportunidad para que los agricultores de la provincia de San Miguel generen una industria con valor agregado de productos alimenticios orgánicos.
- En la región Cajamarca, la minería es el gran foco de atención que genera controversias dentro de todos los grupos de interés de la Región, este panorama trae consigo conflictos sociales y políticos que repercuten en el crecimiento y bienestar de la provincia y la región. Etablir mesas de diálogo y buscar alternativas de solución que combinen la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente es fundamental para darle dinamismo a esta industria.
- La región Cajamarca presenta grandes atractivos turísticos, así como la provincia. Articular e integrar esta actividad es tarea pendiente y tiene gran influencia en la provincia de San Miguel para potenciar el crecimiento económico.

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

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

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

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), las fuerzas políticas son las que

determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En el Perú, el Organismo Nacional de Procesos Electorales (ONPE) es el ente encargado de regular la constitución y funcionamiento de los partidos políticos en el Perú, conforme a la Ley de Partidos Políticos (Ley 28094). En el caso de las elecciones municipales, estas se realizan cada cuatro años (el tercer domingo del mes de noviembre), y se debe formalizar su convocatoria a través del Presidente de la República. A través de estas elecciones, se elige al alcalde y sus respectivos regidores; pueden participar de estas elecciones las organizaciones políticas de alcance nacional, regional o local, así como las alianzas electorales.

El marco legal que regula las condiciones bajo las cuales se administra la provincia de San Miguel se encuentra comprendido por las siguientes leyes y decretos:

- De acuerdo a la ley peruana 28867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la finalidad de los gobiernos regionales es de fomentar el desarrollo integral sostenible, promover la inversión pública y privada, y el empleo con las garantías de igualdad de oportunidades y derechos de sus habitantes, acorde a los planes estratégicos y programas nacionales, regionales y locales. Esta ley se canaliza a través de las gestiones de los recursos de cada localidad y región, por lo que es importante que dichas gestiones gubernamentales sean más eficientes y tomen en cuenta los factores reales en pro de los intereses de su población.
- En referencia a la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 se establece que los gobiernos locales gozan de autonomía política administrativa, que promueven la prestación de los servicios públicos y se establece una planeación local integra, permanente y participativa, y articulan las municipalidades con sus vecinos.
- Sobre la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Ley N°28522, que regula la

organización y funcionamiento del sistema nacional de planeamiento, que permite marcar estrategias en unión y concordancia con los intereses nacionales comunes.

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

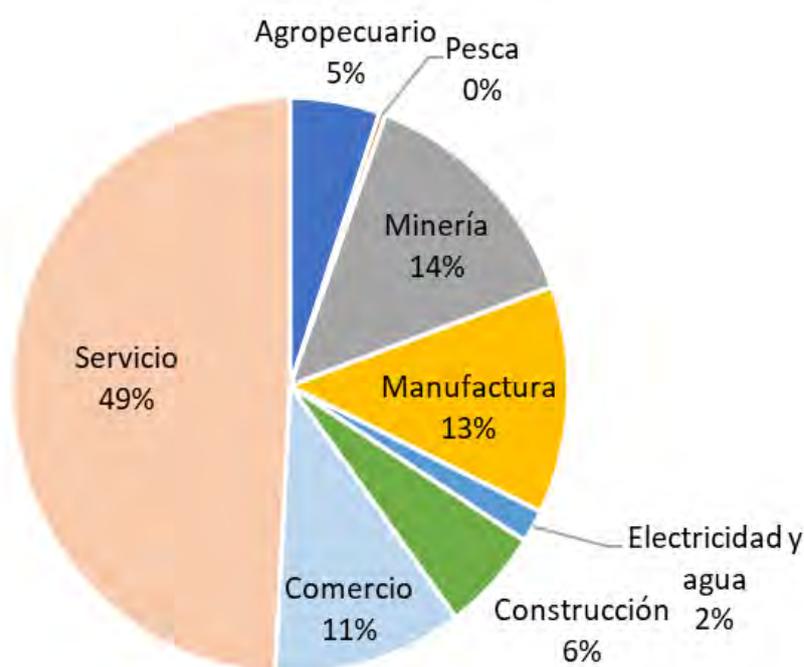
Como indicó D'Alessio (2015), las fuerzas económicas y financieras delimitan las directrices sobre las que una nación debe trabajar, la información que aquí se proporciona soslaya las circunstancias de financiamiento, y la toma de medidas para la inversión. Se traduce en el poder comprable de los clientes de la organización. En el frente externo, el principal factor que afecta el desempeño económico son los precios internacionales de las materias primas, las cuales han estado estrechamente vinculadas a la desaceleración de la economía mundial. Un eventual periodo de volatilidad financiera, vinculado al alza esperada de las tasas de interés en Estados Unidos.

En el frente interno, las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables a la inestabilidad política debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrentaría una mayoría congresal. Sin embargo, la economía peruana ha mejorado dentro de un ranking desarrollado por el Deutsche Bank ("Perú se convirtió," 2017). Por lo que se ha colocado dentro de las economías emergentes que son menos vulnerables, como consecuencia de que su PBI comienza a acelerarse, la inflación se mantiene baja y el valor de la divisa ha aumentado.

También se ha tenido el impacto del fenómeno de El Niño en la economía real, ya que un gran porcentaje de la población aún es vulnerable a los choques o remezones, y podría volver a caer en la pobreza. Las consecuencias de este fenómeno natural, para finales de marzo, eran 100,000 damnificados o más, junto con daños en 157,000 viviendas y 1,900 kilómetros de carreteras que quedaron destruidas, así como más de 150 puentes inutilizables (Guillén, 2017). Por otro lado, está la producción minera y la producción agrícola que son dos de los principales sectores económicos nacionales. Mientras que el comercio, el turismo y la

artesanía son actividades complementarias que tienen cabida en un país con alto tránsito de turistas como es el Perú. En la Figura 8 se presenta la distribución del PBI por sector económico, para confirmar lo descrito.

El sueldo mínimo nacional asciende a S/. 850.00, habiéndose incrementado por segunda vez en los últimos cinco años, lo que les brinda a las familias peruanas una mayor capacidad adquisitiva. En cuanto a las exportaciones de productos tradicionales se ha registrado un incremento del 18.8% el 2016, respecto al año 2015 (BCRP, 2017). El turismo en el departamento de Cajamarca es fomentado así también en diversos lugares a nivel nacional por ser una fuente de ingreso económico para el país.



*Figura 8.* Aporte de las actividades económicas al PBI, año 2016 en porcentaje. Adaptado de *Estadísticas económicas. Cuadros históricos*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>).

La provincia de San Miguel se encuentra en el Corredor Económico Sur de Cajamarca junto con las provincias de Cajabamba, San Marcos, Celendín, Cajamarca, Contumazá y San Pablo y sustenta la producción pecuaria y producción agrícola (tubérculos, menestras, entre

otros), así como productos de artesanía. La provincia de San Miguel de Cajamarca cuenta con una PEA de 33,632 habitantes respecto a la región, que alcanza 930,294 habitantes, contra un nacional de 15'504,614 habitantes (2007-2008).

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

Según dijo D'Alessio (2015), estas fuerzas implican un conjunto de factores como valores o creencias, formas de vida en que se desenvuelven dependiendo del tipo de cultura o demografía a la que pertenecen; todas ellas fluctúan y determinan el tamaño del mercado, el perfil del consumidor, costumbres de adquisición, etc. Lo que genera oportunidades, como también amenazas que deben ser manejadas por la organización.

A nivel nacional, para el año 2015 había 31'151,643 habitantes (ver Tabla 6), lo cual mostró un crecimiento poblacional anual de 1.11%. Sin embargo, la población se concentra en las regiones de la costa; especialmente en Lima, que con un crecimiento de 1.55% llegó a 9'838,251 habitantes, seguida por La Libertad con 1'859,640, y en tercer lugar se ubicó el departamento de Piura, que tenía 1'844,129 habitantes. Dado el interés en la provincia de San Miguel, es importante mencionar que la región Cajamarca ha tenido un crecimiento de apenas 0.35% por año, siendo el más bajo de todo el Perú (INEI, 2017a).

La provincia de San Miguel cuenta con una población de 55,745 respecto a la región, que cuenta con 1'529,755 habitantes y respecto a un total de 31, 151,643 a nivel nacional (INEI 2017a), su territorio representa el 7.5% del territorio departamental. Con respecto al Índice de Desarrollo Humano IDH, la provincia de San Miguel se encuentra en el ranking 146 de las 195 provincias a nivel nacional. Respecto a los distritos de la provincia, el IDH está entre el 0.2274 - 0.3855, por lo cual es menor al promedio nacional. A manera de referencia se presenta el caso del distrito de la Molina en Lima, considerado como uno de los más ricos del Perú, donde el IDH alcanza al 0.7814 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012).

Tabla 6

*Población Nacional por Región*

Departamento	2012	2013	2014	2015	Crecimiento (%)
Perú	30'135,875	30'475,144	30'814,175	31'151,643	1.11
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629	0.41
Ancash	1'129,391	1'135,962	1'142,409	1'148,634	0.56
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830	0.51
Arequipa	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1'287,205	1.11
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657	1.12
Cajamarca	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,755	0.35
Callao	969,170	982,800	996,455	1'010,315	1.40
Cusco	1'292,175	1'300,609	1'308,806	1'316,729	0.63
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963	0.78
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,537	0.77
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170	1.02
Junín	1'321,407	1'331,253	1'341,064	1'350,783	0.74
La Libertad	1'791,659	1'814,276	1'836,960	1'859,640	1.25
Lambayeque	1'229,260	1'239,882	1'250,349	1'260,650	0.84
Lima	9'395,149	9'540,996	9'689,011	9'838,251	1.55
Loreto	1'006,953	1'018,160	1'028,968	1'039,372	1.06
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316	2.47
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477	1.06
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158	0.73
Piura	1'799,607	1'814,622	1'829,496	1'844,129	0.82
Puno	1'377,122	1'389,684	1'402,496	1'415,608	0.92
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790	1.40
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838	1.29
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685	1.36
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,522	1.23

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

El promedio de pobreza a nivel nacional para el año 2009 fue de 23%, en la región Cajamarca fue de 50.7%, mientras que en la provincia de San Miguel fue de 57.6%. Respecto a la pobreza extrema, el promedio nacional fue de 4.3%, en la región de Cajamarca el 19.2% y en la provincia de San Miguel el 20.5%. En referencia al mapa de pobreza total del 2013, de acuerdo al ranking de pobreza total de 1,943 distritos, los distritos de la provincia de San Miguel se encontraron en los rangos del puesto 21 al 505, y fueron los distritos de Tongod, Catilluc y la Florida los que se encontraron en una situación crítica respecto al tema de la pobreza total (INEI, 2009).

En cuanto a los conflictos sociales, para julio de 2017 había en el Perú 177 casos, y disminuyó desde los 211 que había un año antes. Del total de casos, 115 permanecieron

activos y se tuvieron 60 en proceso de diálogo. De este total nacional, 26 conflictos se registraron en la región Ancash, pues fue la que más concentraba. En segundo lugar estaba la región Apurímac con 19 casos, y luego Cusco y Puno, con 15 casos cada uno. Es de mencionar que la mayoría de estos conflictos se han dado por las condiciones medioambientales, que afectan a las comunidades (Defensoría del Pueblo, 2017).

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

Como lo indicó D'Alessio (2015), estas fuerzas se encuentran determinadas por la gran celeridad con la que se presenta el cambio y la innovación a diario en la tecnología, lo cual saca a las organizaciones del statu quo en que se encuentran y permite convertirlo en una ventaja competitiva y que este sea sostenible en el tiempo. El departamento de Cajamarca está conformado por 13 provincias; San Miguel es una de ellas, donde se cuenta con 13 distritos autónomos y se mantiene su propio estilo de vida, cultura y desarrollo. El INEI (2016) proyectó algunos resultados sobre la condición de vida de los ciudadanos peruanos. La pobreza es uno de los puntos más críticos y a pesar de que la calidad de la educación se ha visto deteriorada con los años, la tasa de asistencia escolar se ha incrementado hasta pasar de 85.7% en el 2004, a 90.2% en el 2010. En el aspecto cultural, la historia ha trascendido de una manera impresionante a nivel mundial, ya que se cuenta con una de las maravillas del mundo, Machu Picchu, que por siempre ha despertado curiosidad por el hecho de intentar comprender como era aquella civilización en la antigüedad; sumado a la gastronomía peruana, que ha logrado tener un auge y aceptación altamente notable en todo el mundo.

Perú necesita aprovechar de mejor manera los recursos mineros, y es este el mayor valor de San Miguel, así como el de otras provincias, por lo que es requerido fomentar el desarrollo tecnológico que trae consigo un desarrollo económico propio de la integración al mundo digital. La forma de afrontar los retos de desarrollo sostenible y consciente pasa por tener un plan tecnológico adherido, que contribuya a cualquier proceso económico a través de un mejor proceso y de un mejor manejo de la información.

En el marco nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2021, el CONCYTEC y los organismos del SINACYT promueven la interacción de los sectores privada pública y académica para contribuir a preparar programas nacionales, regionales y especiales que se requieran para impulsar la ciencia y la tecnología. En tal sentido la iniciativa pública está dada es requerido las gestión de San Miguel busque encaminar de forma rápida un mayor desarrollo de la educación con uso de tecnología y orientación a la ciencia.

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

Conforme indicó D'Alessio (2015), en los últimos años la conciencia ecológica ha adquirido relevancia, al ser una lucha empujada por los organismos que buscan la armonía del medio ambiente de todo el planeta, porque asumen la responsabilidad con las futuras generaciones sobre la conservación del hábitat. Perú tiene un territorio con el 90% de capacidad para labores mineras. Por ello es requerido realizar estos proyectos de forma planificada y consciente, y buscar reducir el impacto ambiental ocasionado por los relaves. Estos son los principales motivos de enfrentamientos de la población contra las actividades que generan mayor desarrollo al país, tal como la minería, y que no es ajena a las diversas provincias de la región y del país que lidian con este manejo que ocasiona mucho daño a las localidades.

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

Como indicó D'Alessio (2015), esta matriz permite a la organización conocer de manera definida las oportunidades y amenazas más importantes que se presenten a influir en la provincia. Esta información se resume del análisis PESTE y se presenta en la Tabla 7, como resultado del análisis de las diversas fuerzas, se elabora de la evaluación de los factores externos (EFE), donde se consideran oportunidades y amenazas que se encuentran presente en el entorno de la Provincia de San Miguel. Las oportunidades benefician a la región y las amenazas deben evitarse.

Tabla 7

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Provincia de San Miguel*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Acuerdos y tratados para fomentar el comercio internacional	0.08	3	0.24
2	Mejoramiento de infraestructura vial	0.07	3	0.21
3	Incremento de tecnología informática	0.06	2	0.12
4	Modelo económico estable	0.08	3	0.24
5	Política tributaria de apoyo a MYPES	0.05	2	0.10
6	Plan estratégico de desarrollo regional	0.05	1	0.05
7	Crecimiento de demanda de productos agrícolas	0.08	2	0.16
8	Crecimiento mundial de la demanda de productos agrícolas orgánicos	0.08	3	0.24
Subtotal de oportunidades		0.55		1.36
<b>Amenazas</b>				
1	Fenómenos climatológicos desfavorables	0.07	1	0.07
2	Política regional anti minera	0.09	3	0.27
3	Tierras agrícolas para el autoconsumo	0.06	2	0.12
4	Falta de lineamientos en políticas de salud	0.06	3	0.18
5	Conflictos sociales activos y latentes	0.09	3	0.27
6	Falta de plan alimentario y nutricional de infantes y niños	0.08	2	0.16
Subtotal de amenazas		0.45		1.07
Total		1.00		2.43

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

### 3.5. Provincia de San Miguel y sus Competidores

Las cinco fuerzas de Porter determinan el análisis competitivo de la provincia de San Miguel. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia son las siguientes: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los clientes, (c) ingreso potencial de nuevos competidores, (d) desarrollo potencial de productos sustitutos, y (e) rivalidad entre empresas competidoras (Porter, 2009).

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

Para el caso de la Provincia San Miguel, los proveedores son las diferentes empresas que brindan a la organización algún tipo de producto o servicio. En general el poder de negociación de los proveedores es bajo pues se cuenta con una amplia oferta en el mundo de los insumos, maquinaria y personas. Los proveedores no tienen poder de negociación, ya que concursan a través de una licitación pública. Pero a nivel del abastecimiento para empresas privadas, el poder es alto por lo difícil que es llegar hasta la provincia; ésta es la razón por la que la mayoría de insumos se compran en otras ciudades.

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

Para el caso de la Provincia de San Miguel, el cliente es el ciudadano, y posee un nivel intermedio de negociación, por una lado debe respetar y cumplir las leyes y normas establecidas en el Perú; y por otro lado, ante cualquier acto de injusticia, corrupción o mala actuación de alguno de los funcionarios públicos de la región puede realizar algún tipo de presión, normalmente en masa o grupos. Igualmente, el poder de negociación de los clientes será variable de acuerdo a la actividad y sector industrial analizado, en el caso de la industria pecuaria, el consumo de lácteos del país es prácticamente un oligopolio de dos empresas, lo que les confiere mucho poder a estas empresas. En el caso de la minería, en la provincia de San Miguel, de la totalidad del territorio el 90% son áreas concesionadas. En la actualidad sólo en dos distritos de la provincia existe actividad minera, como son Calquis y Catilluc; las unidades mineras que están en producción son la Zanja y Tantahuatay, y una que está en proyecto, como es Castrejón.

Por ende, no existe actualmente una empresa que cuente con un poder de negociación dominante. Sin embargo, existe mucho potencial para el ingreso de grandes empresas en sectores con espacio para crecer como es el caso de los yacimientos mineros inactivos; o alguna cadena hotelera de prestigio, que a la fecha no se presenta en San Miguel.

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

Dentro de las amenazas que se presentan en la provincia de San Miguel se pueden mencionar tanto productos nacionales como internacionales, como nuevos tipos de turismo por parte de otras provincias de la región o similares. Dentro de las amenazas internacionales que se puedan presentar se tiene la venta de leche en otra presentación a menor costo desde el extranjero, que afectaría directamente a la industria pecuaria reduciendo el nivel de ventas de leche en todo el Perú. Por otro lado, se tienen los problemas sociales que se atraviesan como Región Cajamarca que desincentiva la inversión privada nacional e inclusive internacional. Por ello es una tarea especialmente importante que la provincia de San Miguel trabaje de la mano con el Gobierno Regional a fin de encontrar el enfoque adecuado de los conflictos mineros, y buscar así el desarrollo del sector.

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

La amenaza de ingreso de nuevos competidores puede ser variable de acuerdo al sector industrial evaluado, en el aspecto agrícola se presenta principalmente por la posibilidad del ingreso de venta de productos similares de las provincias vecinas, quienes elaboran los mismos productos. Un caso contrario se presenta en el sector minero, ya que los yacimientos mineros aún no activos de presentarse a empresas serían beneficiosos, pues permitirán activar estos nuevos proyectos de extracción que contribuirían a activar la economía de la Provincia de San Miguel. Más allá del ingreso de nuevos competidores, la Provincia debe incrementar la competitividad para estar a la altura de las otras provincias, de otros departamentos e inclusive del mundo.

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

El caso de Cajamarca se vuelve en este sentido complicado, pues es a la fecha una de las regiones menos competitivas del país, por ende la provincia de San Miguel se presenta dentro de la región Cajamarca. Tiene a competidores directos como las provincias de

Arequipa, la cual alcanza en sus cultivos rendimientos del triple en productos como la papa, o como el caso de Cusco que presenta una opción más atractiva para el turismo por su difusión internacional. Cajamarca tiene en su ámbito de acción el poder reducir esta brecha mediante la capacitación a su gente y la tecnificación de la agricultura para incrementar el rendimiento de las tierras y generar una mejor infraestructura y soporte para recibir a los turistas.

Dado que cada una de las provincias del país busca generar su propio bienestar mediante la atracción de inversiones y el desarrollo de sus industrias; y el hecho de que se trata de un país potentemente centralizado, donde la mayoría de la producción agrícola y ganadera es destinada a abastecer a la región Lima, se cuenta con una competencia importante entre regiones y provincias del Perú.

### **3.6. San Miguel y sus Referentes**

Como referentes para la provincia de San Miguel se han seleccionado a la región de Waikato, en Nueva Zelanda por su importante producción láctea y a Jalisco en México por su desarrollo turístico. Nueva Zelanda se considera un país desarrollado, donde la agricultura, la industria láctea y la producción de lanas son actividades importantes dentro de su estructura económica. Las cuales desde años recientes se han combinado con el turismo, al recibir más de 2.5 millones de visitantes anualmente, que generan US\$ 2,529 millones en divisas (Voyage, 2015). Nueva Zelanda es el principal productor y exportador de lácteos en el mundo, y en los últimos años ha enfatizado en la elaboración de productos con alto valor añadido como las leches infantiles y medicinales (Perulactea, 2014).

Para el año 2106, la región de Waikato, ubicada en la isla norte posee el 23.1% del ganado lechero, con 1'152,340 cabezas, distribuidas en 390,364 hectáreas, lo que indica que hay 2.95 vacas por hectárea. En ese año, Waikato tuvo el nivel más alto de producción promedio por hectárea, en la isla norte de Nueva Zelanda, que ascendió a 1,071 kg de sólidos lácteos, alcanzando una producción total de 418'013,083 kg. Lo importante de esta región es

que se tiene la capacidad para procesar toda la leche recolectada, generando diversos productos como leche pasteurizada, leche en polvo, quesos y leches especiales; las cuales se destinan principalmente a la exportación, abasteciendo importantes mercados como el chino. Además, debe mencionarse que es común encontrar pequeños productores asociados, con un alto nivel de tecnificación y que logran obtener elevados rendimientos, siendo productivos (Dairynz, 2016).

Durante el año 2016, México recibió un total de 35 millones de turistas, aumentando 9% durante ese año. Al mismo tiempo, que llegó la misma cantidad de visitantes por un día, principalmente a través de cruceros. Para atender a los turistas, hay un total de 21,805 establecimientos de hospedaje, con 769,135 cuartos, de los cuales el 13% están en el estado de Quintana Roo y el 9% en Jalisco, mientras que el 7% se encuentran en el Distrito Federal (Secretaría de Turismo de México, 2016). Como referente se selecciona el estado de Jalisco, que posee enormes atractivos naturales como playas, donde destaca Puerto Vallarta, y el sitio conocido como Lagos de Moreno. En este lugar hay ríos, haciendas agrícolas y museos, que se combinan con restaurantes para degustar la comida mexicana. Mientras que en Tapalpa hay restos arqueológicos, mercados de artesanía textil y cascadas que se pueden integrar para ofrecer a los turistas una variada oferta (Zona Turística, 2016).

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

D'Alessio (2015) indicó que la MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades; en relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. Para realizar la MPC se ha tomado como referencia el Producto Bruto Interno Departamental (INEI) para escoger a los principales competidores de la región Cajamarca. Luego se identificaron los factores claves de éxito, a partir del análisis de la industria que se hizo, asignando un peso a cada uno de ellos hasta que totalizaran uno y que indican el nivel de importancia.

En la Tabla 8 se observa como para factor clave de éxito se asigna un valor por provincia, dependiendo de su desempeño y en una escala del 1 al 4, donde uno indica que tiene una debilidad mayor y cuatro que posee una fortaleza mayor. Esta Matriz (Tabla 8) indica que la provincia de San Miguel está en desventaja en relación a sus competidores pues presenta una ponderación de 1.60, lo que indica que no responde apropiadamente a los factores claves de éxito.

Tabla 8

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC)*

Factores claves de éxito	Peso	Provincia de San Miguel		Provincia de San Pablo		Provincia de Celendín		Provincia de Jaén		Provincia de Cajamarca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Recursos naturales	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2 Infraestructura vial	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
3 Tecnología de la información	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22
4 Organización empresarial	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26
5 Inversión	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
6 Productividad	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
7 Eficiencia gubernamental	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
8 Infraestructura educativa y de salud	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Total	1.00	1.60		2.00		2.00		2.26		2.46	

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

La Tabla 9 corresponde a la Matriz Perfil Referencial, la cual permite tener como referentes a dos zonas que han desarrollado de manera sostenible y rentable, como son la región de Waikato en Nueva Zelanda y el estado de Jalisco en México. La primera destaca por su producción láctea, mientras que Jalisco es la segunda zona de México en arribo de turistas. Los resultados indican que se puede aprender en todos los factores claves. La MPR se construye a partir del listado de factores claves de éxito, asignando un puntaje del 1 al 4

tanto a la provincia de San Miguel como a los dos referentes, hallando luego un puntaje ponderado.

Tabla 9

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores claves de éxito	Peso	Provincia de San Miguel		Waikato (Nueva Zelanda)		Jalisco (México)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Recursos naturales	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
2 Infraestructura vial	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
3 Tecnología de la información	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
4 Organización empresarial	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39
5 Inversión	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
6 Productividad	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
7 Eficiencia gubernamental	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
8 Infraestructura educativa y de salud	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
Total	1.00		1.60		4.00		3.57

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

### 3.8. Conclusiones

El análisis realizado sobre el contexto externo nos muestra que en la actualidad el país ejecuta una política económica con resultados positivos, la que se ha evidenciado a través de los resultados favorables en los principales indicadores macroeconómicos de los últimos periodos, como el crecimiento del PBI, demanda interna y crecimiento de la clase media, entre otros. Sin embargo, se observa que, pese a este crecimiento económico, el país aún presenta numerosas falencias ligadas mayoritariamente a la falta de infraestructura y educación, y la marcada desigualdad de clases sociales, que directa e indirectamente afectan la competitividad del país frente a los países de la región. El Perú presenta diversas características naturales e históricas ligadas a su biodiversidad, entre otros, las que pueden bien convertirse en importantes ventajas competitivas frente a los demás países, siempre que se le dé un uso razonable y que este sea sostenible en el tiempo.

Se concluye que se encuentra en un nivel medio, con posibilidades de mejora que deben ser evaluadas en un nuevo plan estratégico que reconozca estrategias que capitalicen las oportunidades y enfrenten las amenazas. Asimismo, respecto al perfil competitivo de la provincia de San Miguel, se concluye que la posición competitiva relativa en el país es desfavorable; sin perjuicio de ello, la provincia cuenta con condiciones del entorno que pueden contribuir a revertir la actual situación. Se busca alinear esfuerzos para cumplir un plan estratégico coherente y sostenible en el tiempo, que cuente con un seguimiento proactivo que permita, a través de indicadores de gestión, garantizar un proceso eficiente hacia el logro de las metas propuestas.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El Análisis AMOFHIT proporciona herramientas para analizar la situación actual de la provincia de San Miguel de Cajamarca y para tal fin basa su estudio en las siguientes áreas funcionales que conforman el ciclo operativo, la cuales se mencionan a continuación:

Administración y Gerencia (A); Marketing y Ventas (M); Operaciones y Logística (O); Finanzas y Contabilidad (F); Recursos Humanos (H); Sistemas de Información y Comunicaciones (I); Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).

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

La provincia de San Miguel de Cajamarca se rige por una municipalidad, en conformidad con la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), se menciona lo siguiente:

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico (Artículo II, Autonomía).

Amparada en la Ley, la municipalidad es un órgano autónomo promotor del desarrollo sostenible, cuidado y del bienestar de su localidad, así promotor de la cultura, la educación y la salud en coordinación con su gobierno regional de Cajamarca.

Para tal fin, la Municipalidad Provincial de San Miguel (2017c), presentó una estructura orgánica durante el año 2014, la cual se mantiene vigente y que contempla los órganos de línea, apoyo y asesoría. Ésta se presenta en la Figura 9 y se conoce que de acuerdo a la disponibilidad económica y al presupuesto asignado para el gasto corriente es que se contrata el personal y las obras requeridas.

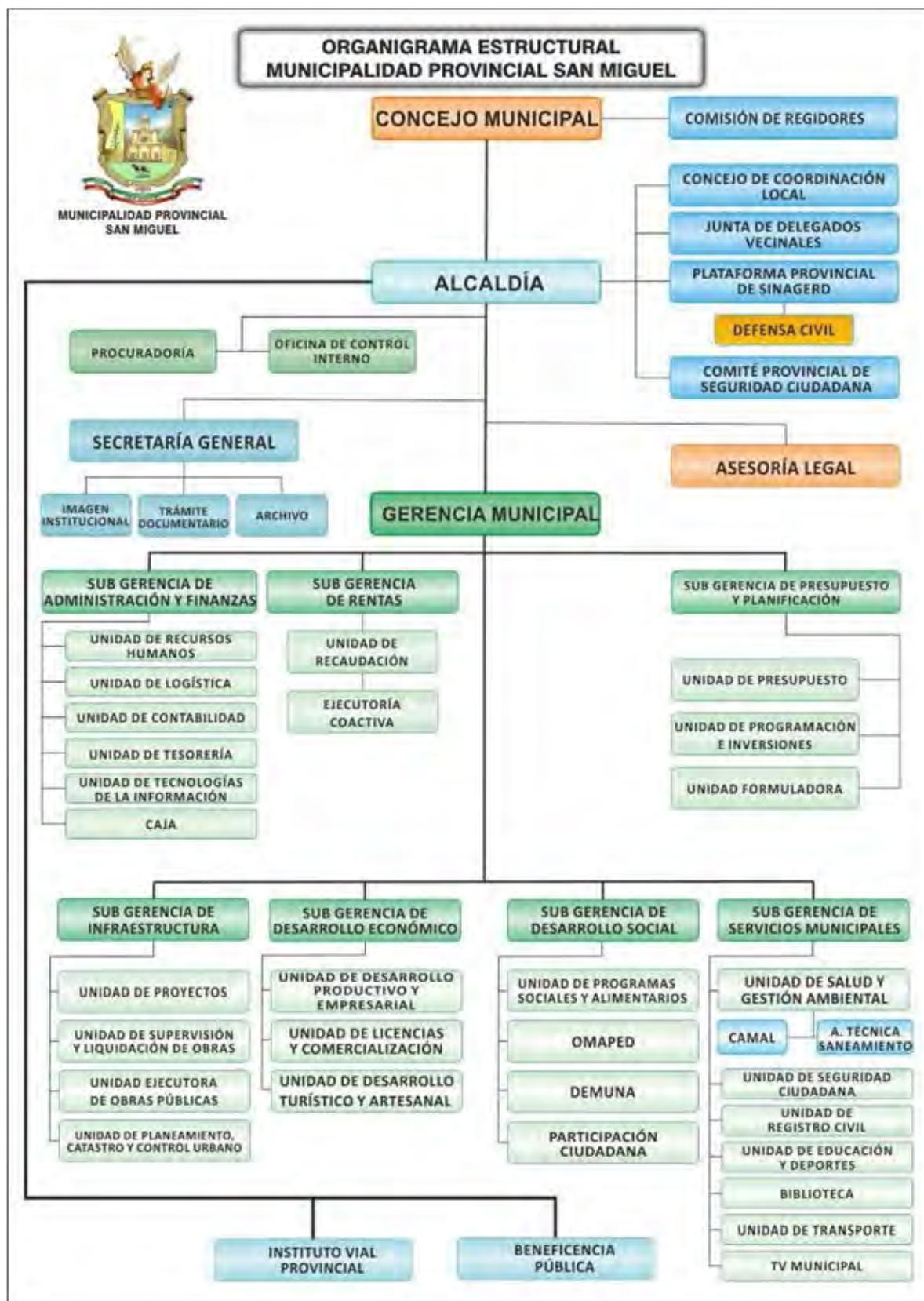


Figura 9. Organigrama de la municipalidad provincial de San Miguel. Tomado de *Municipalidad: Organigrama – organización*, por Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017d (<http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama-organizacion.html>).

De acuerdo a la información y al análisis efectuado a la estructura orgánica, se pudieron identificar problemas organizacionales, y fue el más incidente el relacionado al organigrama institucional, el cual ha sido elaborado bajo un enfoque funcional-jerárquico; es decir, tradicional, y ha considerado solo a los órganos de apoyo un enfoque horizontal. Tiene como principal característica el funcionamiento de múltiples oficinas que carecen de objetivos y metas comunes, que dan solo respuesta al día a día del trabajo municipal, por lo que se llega a la conclusión que el diseño y distribución de funciones no es la más óptima, al no facilitar el logro de objetivos y metas.

A nivel de organización para la producción, existen en la provincia de San Miguel 10 asociaciones de artesanas, todas integradas por mujeres. La Asociación Sabine Vess, por ejemplo, está ubicada en el Centro Cívico de la ciudad de San Miguel y fue creada a raíz de un curso de formación en diseño que dio Sabine Vess, una pintora holandesa. También está la Asociación de Artesanas Virgen del Arco, la cual nació en el año 2008, con el objetivo de preservar las técnicas ancestrales, pero usándolas para que se vuelva una forma de ingresos suficiente para sostener a las familias. El objetivo de las asociaciones es representar a las artesanas, organizándolas y dándoles acceso al mercado, incluso a las exportaciones (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017a). En cambio, del lado de la industria turística, no se ha encontrado evidencia de organización, a pesar de los recursos que se poseen.

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

El ítem de marketing tiene que ver con la forma como la provincia de San Miguel promociona sus productos y servicios, así como los mercados que atiende. A nivel gubernamental, la municipalidad da a conocer sus servicios y las principales actividades que se desarrollan en la provincia a través de su página web (<http://www.muni->

sanmiguel.gob.pe/). Además, tienen el blog de la “Puerta del Cielo”, mediante el uso de las redes sociales como Facebook y Twitter.

Con respecto a sus actividades económicas, se puede mencionar que la población se dedica principalmente a la agricultura y ganadería, con un 75.6% de la PEA de la provincia, y un 3.3% a la manufactura (INEI, 2009). En el caso de la manufactura se tienen los textiles y la producción de quesos. Con respecto a la actividad minera, se puede mencionar que el 90% de la provincia de San Miguel, son áreas en concesión, pero sólo en dos distritos existe actividad minera, como se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10

*Unidades Mineras de la Provincia de San Miguel, Año 2015*

Descripción	Titular	Proyecto	Distrito	Mineral
Producción metálica	Minera La Zanja S.R.L.	La Zanja	Calquis	Oro y plata
Producción metálica	Comp. Minera Coimolache S.A.	Tantahuatay	Catilluc	Oro y plata
Proyecto minero	Minera La Zanja S.R.L.	Castrejón	Calquis	Oro

*Nota.* Adaptado de *Mapa de unidades en producción y proyectos en exploración 2015*, por el Ministerio de Energía y Minas, 2016 (<http://www.clubunimaq.com.pe/publican-mapa-de-proyectos-mineros-2015/>).

Con respecto al turismo, la provincia de San Miguel cuenta con ocho establecimientos hoteleros para recibir a los turistas que llegan a disfrutar de las festividades y de los atractivos eco turístico como son: (a) la iglesia San Miguel Arcángel, que se muestra en la Figura 10; (b) Puente Calicanto, que tiene 120 años de antigüedad y cuyas rocas fueron pegadas con la conocida mezcla de tierras y cemento; (c) laguna de Santa Rosa, localizada a 45 minutos de la ciudad de San Miguel y que se caracteriza por aguas de color verde profundo; (d) las aguas termales de Quilcate, que están a tres horas de la capital de la provincia y se conocen por sus propiedades curativas; (e) las Ventanillas de Jangalá; y (f) la zona arqueológica Huayrapongo, cuya imagen se muestra en la Figura 11; entre otras (Municipalidad Provincial

de San Miguel, 2017b). Lo lamentable es que no hay un desarrollo formal ni organizado de la actividad turística.



*Figura 10.* Iglesia de San Miguel Arcángel.

Tomado de *Provincia San Miguel – Cajamarca: Perfil sociodemográfico*, por Chepen Cultural, 2016 (<http://chepencultural.blogspot.pe/2009/09/provincia-san-miguel-cajamarca-perfil.html>).



*Figura 11.* Zona arqueológica de Huayrapongo.

Tomado de *Atractivos turísticos y artesanía de San Miguel: Atractivos turísticos*, por la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017b (<http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/ciudad/turismo-y-artesan%C3%ADa.html#1-atractivos-turísticos>).

Un punto que se debe mencionar es el tema de los accesos hacia dichos lugares turísticos, los cuales no son adecuados para el tránsito de visitantes y turismo. El calendario festivo menciona que todo el mes de febrero se celebra el Carnaval Cajamarquino con su

singular estilo. Luego, el 24 de junio, se celebra la fiesta de San Juan y el 28 de agosto es el día del campesino peruano. Otra fecha importante es el 28 de agosto, cuando se celebra la fiesta patronal del distrito de Llapa; el 22 de setiembre, en que se celebra la festividad del Santo Patrono del distrito del Prado; y el 29 de setiembre, en que se conmemora el aniversario de la creación de la provincia y festividad del santo patrono San Miguel Arcángel. Finalmente, el 29 de diciembre se conmemora la fiesta de la Santísima Virgen del Arco (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2014).

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

Los valles de la provincia de San Miguel tienen características sumamente heterogéneas, así los de la región costa son relativamente abiertos y de escasa pendiente, pero también algo secos por la falta de lluvias. En la región sierra, los valles son pequeños, pero más favorecidos por el agua de los ríos. Por lo escarpado del territorio, las pampas son escasas, pero existen algunas como las de Palta Rume y Quilcate en Catilluc, o Los Tunshos en Bolívar. Además son numerosos los cañones y desfiladeros, barrancos, así como las hondonadas, cuchillas y crestas; todo esto dentro de un combinado de pliegues en la cordillera (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016)..

Las regiones naturales de la provincia son: La Costa o Chala hasta 500 msnm; La Yunga Marítima de 500 a 2,300 msnm; La Quechua de 2,300 a 3,500 msnm y La Jalca de 3,500 a 4,000 msnm. El clima es variado, así en la región Costa o Chala, capital del distrito de Nanchoc, el clima es cálido y seco por ausencia de lluvias. En la región Yunga Marítima, parte del distrito Del Prado, Llapa, Nanchoc, Niepos, San Miguel, Unión Agua Blanca, Bolívar, La Florida, San Gregorio, el clima varía entre cálido y templado con escasas lluvias. En la región Quechua, capitales distritales de San Miguel, Calquis, Catilluc, El Prado, Llapa, Cochán, Niepos, Tongod, Unión Agua Blanca, el clima varía entre templado y frígido, con lluvias abundantes que en la Yunga. La región Jalca, parte alta de los distritos San Miguel.

**Agricultura y ganadería.** Las principales actividades productivas de la provincia son la agricultura, la ganadería y la silvicultura; que a pesar del desarrollo tecnológico, aun se realizan mediante métodos tradicionales, y un alto porcentaje de las mismas son para su propio consumo. Se puede mencionar que dentro de la provincia de San Miguel destacan por la ganadería lechera los distritos de: (a) Unión Agua Blanca, (b) Calquis, (c) Catilluc, (d) Cochán, (e) Llapa, (f) El Prado y (g) Tongod, quienes proveen de leche a empresas como Nestlé y Gloria. Otro porcentaje de leche es reservada para la elaboración de queso artesanal (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016).

**Artesanía textil.** La provincia de San Miguel es reconocida por su artesanía textil, donde se puede mencionar, alforjas, colchas, manteles, mantones, ponchos, servilletas, entre otros, quienes son trabajados a mano por las artesanas de San Miguel. Estas piezas han sido reconocidas por la belleza, el color y la calidad de sus productos a nivel nacional; como herramienta para la confección de sus tejidos usan un telar tradicional, que recibe el nombre de telar de cintura. Las artesanas utilizan como insumo el hilo de algodón y lana industrializada, así como la lana de las ovejas, que es procesado por las mismas mujeres (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017a). Una muestra del vistoso trabajo que se realiza se muestra en la Figura 12.

**Manufactura de quesos y lácteos.** La provincia de San Miguel destaca por la elaboración artesanal de quesos y otros derivados lácteos, los cuales se comercializan en Trujillo, Chiclayo, Lima y en la misma región Cajamarca. Estos productos gozan de gran aceptación en la región norte del Perú por ser elaborados sin preservantes ni químicos, ya que son elaborados mediante un proceso artesanal. Dicha producción se lleva a cabo en los distritos de Catilluc, Cochán Llapa, El Prado, Niepos y Tongod, pero el que más sobresale por su calidad y variedad de sabores es el distrito Unión de Agua Blanca (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016).



*Figura 12.* Muestra del trabajo textil de la provincia de San Miguel. Tomado de *Atractivos turísticos y artesanía de San Miguel: Asociaciones de artesanas San Miguel*, por la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017a (<http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/ciudad/turismo-y-artesan%C3%ADa.html#2-asociaciones-de-artesanas-san-miguel>)

**Trabajos en madera.** En la provincia de San Miguel, sobresale la carpintería con el uso de herramientas como la sierra circular, el cepillo de tambor simple, machimbra, torno, que usan la fuerza motriz en base al petróleo o la energía eléctrica, que les sirve para confeccionar muebles, puertas, ventanas, entre otros. En lo que respecta a operaciones, según información del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), se tuvo para mediados del año 2017 un total de 93 proyectos, y todos ellos se encuentran 100% viables para su ejecución. A continuación, en la Tabla 11 se muestra el número de proyectos, de acuerdo a su tipología.

Con respecto a la infraestructura municipal, se consideran los parques, plazas, plazuelas, locales y plataformas, entre otros. Entre las principales se pueden destacar: (a) edificio de la Municipalidad Provincial de San Miguel; (b) Centro Cívico; (c) Mercado Municipal; (d) Coliseo Municipal; (e) el Mirador; (f) Corso Taurino; (g) Parque San Juan; (h) Plaza de Armas; (i) Estadio San Pedro; (j) Plaza Pecuaria; y (k) Parque Dignidad Cajamarquina (Municipalidad Provincial de San Miguel, 2017b).

Tabla 11

*Banco de Proyectos SNIP, por Tipo*

Tipo de proyecto	Cantidad	%
Agropecuaria	3	3.2
Cultura y deporte	3	3.2
Educación	22	23.7
Electrificación	3	3.2
Fortalecimiento institucional	1	1.1
Ganadería	1	1.1
Infraestructura	3	3.2
Orden público y seguridad	3	3.2
Salud	1	1.1
Saneamiento	27	29.0
Transporte	22	23.7
Vivienda	4	4.3
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Tomado de *Proyectos de inversión pública: Municipalidad Provincial de San Miguel* por el Sistema Nacional de Inversión Pública. (SNIP), 2017

([http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos\\_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300649&IdUEBase=300649&periodoBase=2015](http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300649&IdUEBase=300649&periodoBase=2015))

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

Con respecto al presupuesto asignado a la Municipalidad Provincial de San Miguel, al igual que los presupuestos de otros Gobiernos locales, han sufrido modificaciones en los últimos tres años. Como se ve en la Tabla 12, la variación más significativa se puede apreciar para el rubro de canon, sobre canon, regalías, venta de aduanas y participaciones, en el año 2015, se redujo de S/.10'105,128.05 a S/.4'675,359.12. En relación al rubro de FONCOMUN o Fondo de Compensación Municipal, éste se ha mantenido constante. Los datos que corresponden al año 2017 se presentan en la Tabla 13, donde se aprecia cómo hasta julio de ese año se había ejecutado el 47.3% del presupuesto modificado, que se observa es 258% superior al presupuesto inicial de apertura.

Tabla 12

*Presupuesto por Fuentes de Financiamiento, en Soles*

	2013	2014	2015	2016
Recursos ordinarios	11'291,680	7'789,675	4'373,397	2'698,141
Fondo de compensación municipal	6'941,575	7'562,276	7'458,220	2'856,854
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	6'921,232	10'105,128	4'675,359	832,946
<b>Total</b>	<b>25,154,488</b>	<b>25,457,079</b>	<b>16,506,976</b>	<b>6,387,942</b>

*Nota.* Tomado de *Transparencia económica. Consulta amigable*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>)

Tabla 13

*Presupuesto por Fuente de Financiamiento para 2017, en Soles*

	Presupuesto institucional de apertura (1)	Presupuesto institucional modificado (2)	Ejecucion al trimestre anterior (3)	Ejecucion al trimestre (4)	Ejecución total (5) = (3) + (4)	Saldo (6) = (2) - (5)	Avance % (7) = (5) / (2)
1 Recursos ordinarios	1,038,446	2,351,395	284,462	299,783	584,245	1,767,150	24.9
2 Recursos directamente recaudados	858,000	977,540	73,964	53,469	127,433	850,107	13.0
3 Recursos por operaciones oficiales de crédito	-	26,004,131	8,717,108	3,947,084	12,664,193	13,339,938	48.7
4 Donaciones y transferencias	-	109,856	26,794	13,997	40,791	69,065	37.1
5 Recursos determinados	10,033,638	13,247,419	5,348,218	1,422,793	6,771,011	6,476,408	51.1
- Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	2,126,915	4,947,600	1,589,623	471,460	2,061,083	2,886,517	41.7
- Impuestos municipales	150,000	183,729	60,100	51,118	111,218	72,511	60.5
- Fondo de compensación municipal	7,756,723	8,116,090	3,698,495	900,215	4,598,710	3,517,380	56.7
Sub-total de recursos determinados	10,033,638	13,247,419	5,348,218	1,422,793	6,771,011	6,476,408	41.7
Total	11,930,084	42,690,341	14,450,546	5,737,126	20,187,673	22,502,668	47.3

*Nota.* Tomado de *Transparencia económica. Consulta amigable*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>)

Otro dato importante de mencionar es que la mayor parte del presupuesto de la Municipalidad Provincial de San Miguel ha sido destinado para la adquisición de activos no financieros (inversiones), lo cual se muestra en la Tabla 14. A este rubro le sigue la compra de bienes y servicios, así como el pago de personal y obligaciones sociales. En cuanto a la capacidad de ejecución presupuestal, ésta ha mostrado en los últimos tres años una importante disminución porcentual, por lo que en personal, por ejemplo, pasó de 93.9% en el 2013 a 27.2 para el 2016.

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

A pesar de considerar al recurso humano como el activo más valioso de toda organización, según D'Alessio (2015) y a pesar de contar con herramientas de gestión, se puede evidenciar la necesidad de una mejor asignación del personal a fin de ordenar la organización interna y buscar un equilibrio entre las necesidades de cargo y funciones a desarrollar, para dar cumplimiento a las actividades y objetivos propuestos. Entre las herramientas de gestión que están disponibles destacan el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Clasificador de Cargos 2016 y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

Otro problema que agrava la situación de gestión pública es la falta de una política definida de promoción del recurso humano y los inadecuados procesos de reclutamiento y selección del personal. Esto genera inestabilidad y discontinuidad en el desarrollo de las funciones o planes de trabajo. A continuación, en la Tabla 15, se muestra el detalle con el que se encuentra compuesto el recurso humano en la Municipalidad Provincial de San Miguel, se tiene que el 60.8% del personal no es permanente sino que se contrata por orden de servicio y por lo tanto no recibe los beneficios de la Ley del Trabajo.

Los últimos datos que se han publicado sobre el nivel educativo de la provincia de San Miguel corresponden al año 2007, tal y como se presentan en la Tabla 16. La Población

Tabla 14

*Ejecución Presupuestal por Rubro, en Soles y Porcentaje*

	2013		2014		2015		2016	
	PIM	% ejecutado	PIM	% ejecutado	PIM	% ejecutado	PIM	% ejecutado
Personal y obligaciones sociales	1,165,712	93.9	1,337,941	89.3	1,695,839	80.1	1,690,257	27.2
Pensiones y otras prestaciones sociales	722,959	91.5	777,165	97.8	746,343	95.8	796,125	12.0
Bienes y servicios	10,745,067	58.8	9,554,944	91.8	6,442,544	84.0	6,131,371	31.2
Donaciones y transferencias	3,263,338	100.0	151,383	95.0	1,345,113	100.0	804,096	20.5
Otros gastos	146,442	93.0	152,805	41.6	148,239	56.9	124,387	-
Adquisición de activos no financieros	22,249,390	80.2	20,169,442	70.8	12,128,090	48.2	7,771,452	35.2
Servicio de la deuda pública	577,279	100.0						
<b>Total</b>	<b>38,870,187</b>		<b>11,974,238</b>		<b>10,378,078</b>		<b>9,546,236</b>	

*Nota.* Tomado de *Transparencia económica. Consulta* amigable, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>)

Económicamente Activa correspondía al 32.5% del total de los habitantes, y de ellos 92.4% se encontraban ocupados. De los ocupados, un 28% tenían educación secundaria y el 8.9% educación superior. Mientras que entre la PEA desocupada hay un 34.1% que cuenta con estudios secundarias y solamente 4.9% con educación superior. En relación con el género, se encontró que la mayoría de la población sin nivel educativo son mujeres (el 80.1%), mientras que el 61.4% de los que tienen secundaria son hombres; evidenciando clara desigualdad..

Tabla 15

*Personal de la Municipalidad de la Provincia de San Miguel al 2016, según Modalidad de Contrato*

Modalidad de contratación	Cantidad
Elección popular	10
Funcionario	1
Empleados nombrados	8
Obrero nombrado	1
Empleado contratado permanente	25
Obrero contratado permanente	20
Contrato administrativo de servicios	101
<b>Total</b>	<b>166</b>

*Nota.* Tomado de “Plan de desarrollo concertado San Miguel 2016,” por la Municipalidad Provincial de San Miguel, 2016, San Miguel, Perú: Autor.

Tabla 16

*Nivel Educativo de la Población de la Provincia San Miguel, Año 2007*

	Total	Sin nivel	Educación inicial	Nivel educativo alcanzado			
				Primaria	Secundaria	Superior no universitaria	Superior universitaria
Provincia San Miguel	49,791	6,271	466	28,534	12,014	909	807
Hombres	24,497	1,248	222	14,221	7,373	508	471
Mujeres	25,294	5,023	244	14,313	4,641	401	336
PEA	16,159	1,038	7	8,777	4,594	726	665
Hombres	13,488	672	7	7,645	4,060	455	407
Mujeres	2,671	366		1,132	534	271	258
Ocupada	14,924	970	7	8,114	4,173	689	641
Hombres	12,483	629	7	7,102	3,702	427	392
Mujeres	2,441	341		1,012	471	262	249
Desocupada	1,235	68		663	421	37	24
Hombres	1,005	43		543	358	28	15
Mujeres	230	25		120	63	9	9
No PEA	33,632	5,233	459	19,757	7,420	183	142
Hombres	11,009	576	215	6,576	3,313	53	64
Mujeres	22,623	4,657	244	13,181	4,107	130	78

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>)

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

La Municipalidad Provincial de San Miguel cuenta con una página web en Internet, la cual ofrece ventanillas y opciones para poder conocer los trabajos que la entidad está realizando, su normativa, transparencia, trámites y servicios de temas relacionados a su gestión. También cuenta con correo electrónico: [mpsm@muni-sanmiguel.gob.pe](mailto:mpsm@muni-sanmiguel.gob.pe), para poder contactar con ellos, además de contar con participación en el Facebook, Twitter y YouTube (<https://www.youtube.com/user/munisanmiguel13>). Todas estas herramientas muestran el interés de los responsables de los sistemas de información en mantenerse a la vanguardia con el único fin de servir a la población a través de nueva tecnología y herramientas.

Con respecto a las telecomunicaciones, se puede decir que la provincia de San Miguel se encuentra conectada a través de telefonía microondas con la red departamental, que tiene una estación de transmisión satelital en la ciudad de Cajamarca. Las demás localidades hacen uso de una telefonía comunitaria por medio de la empresa Telefónica. Mientras que algunos distritos hacen uso de redes rurales satelitales pertenecientes a empresas privadas y de televisión por cable a través del servicio satelital, mantiene un servicio de internet en forma parcial y tiene dos empresas de telefonía celular.

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

La provincia de San Miguel no posee un área organizacional encargada del desarrollo de tecnología e investigación. Pero sí cuenta con apoyo de Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), quienes desarrollan la tecnología de sus procesos artesanales, así como también capacitan a los pequeños emprendedores para lograr la industrialización de sus procesos. A través de proyectos por impuestos asignados y aprobados, se puede ayudar a llevar tecnología y nuevos procesos a la comunidad, según la página web <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=80>

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

Según lo indicado por McConkey (1988) y Stevenson (1976), la fortaleza de una organización es toda aquella función que se realice de manera correcta, y en que se pueda mencionar aquellas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos, como evidencia de su competencia. Mientras que de acuerdo a lo indicado por Henry (1980), se define que una debilidad es el factor que hace frágil a la organización o sencillamente alguna actividad que la organización ejecute en forma deficiente, lo que lo ubica en una situación débil. Es así que de acuerdo con Vandenberg y Lance (1992), las debilidades y amenazas pueden convertirse en problemas para la organización y ocasionar una postura competitiva vulnerable.

Ahora, después de concluir el análisis interno efectuado líneas arriba, se obtienen las fortalezas y debilidades de la Municipalidad Provincial de San Miguel. Con ellas se ha elaborado la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para esta provincia, que se presenta en la Tabla 17. A cada factor determinante de éxito se le asignó un peso, que suman 1.0 e indican la importancia que tienen, para luego darles un valor que muestra si esa fortaleza o debilidad es menor o mayor. Como resultado se obtiene un puntaje ponderado de 2.12; cuando el promedio es el de 2.50, por lo que se afirma que el desempeño de esta provincia es débil o carece de competitividad.

## 4.3. Conclusiones

La provincial de San Miguel, a lo largo de su historia, ha tenido 45 alcaldes distritales y 15 alcaldes provinciales, con una población que supera los 60,000 habitantes. Tiene grandes oportunidades de mejora y fortalezas que pueden ser aprovechadas, especialmente en el rubro del turismo, aunque también es necesario mencionar que necesita mayor apoyo para los emprendedores con el fin de incrementar las pequeñas empresas en base a la leche y a su textilera. El desarrollo de las actividades económicas se tiene que dar desde el ámbito

privado, propiciando la inversión en aspectos como infraestructura productiva.

Se necesita la construcción de centros de alojamiento y la adquisición de unidades de transporte para poder recibir a turistas y la ampliación de la planta láctea para incrementar la producción lechera en la provincia. Mientras que al Gobierno provincial, con el apoyo del Gobierno central le corresponde simplificar los procesos productivos e invertir en educación y en salud. Al desarrollar los tres sectores descritos, turismo, ganadería y minería, de forma conjunta entre el Estado, la comunidad y el sector privado, se desarrollará la competitividad y el crecimiento económico (“Michael Porter: “El Perú tiene que ser más competitivo y permitir crecer más al sector privado,” 2011).

Tabla 17

*MEFI de la Provincia de San Miguel*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Tierra agrícola apta, rica en recursos minerales	0.06	3	0.18
2	Atractivos turísticos naturales y arqueológicos	0.08	3	0.24
3	Locales y terrenos institucionales propios	0.05	3	0.15
4	Maquinaria pesada en buenas condiciones	0.08	3	0.24
5	Artesanía textil de alta calidad y belleza	0.09	4	0.36
6	Producción lechera y de quesos con alta calidad	0.07	4	0.28
7	Potencial de altos ingresos por canon minero	0.05	3	0.15
Subtotal de fortalezas		0.48		1.6
<b>Debilidades</b>				
1	Infraestructura vial deficiente	0.08	1	0.08
2	Sistema de salud incipiente con problemas graves como la desnutrición crónica	0.07	1	0.07
3	Poca organización a nivel empresarial o de asociaciones	0.10	1	0.1
4	Falta de eficiencia en la gestión pública	0.06	1	0.06
5	El acceso a Internet y a la tecnología es muy limitado	0.06	1	0.06
6	Deficiente sistema educativo, con alto porcentaje de la población sin secundaria completa	0.08	1	0.08
7	No se desarrolla la actividad turística, a pesar de los atractivos de la provincia	0.07	1	0.07
Subtotal de debilidades		0.52		0.52
Total		1.00		2.12

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

Se encontró que ha deficiencias en la formación del recurso humano, con un bajo nivel educativo. Por lo tanto se debe realizar un mayor trabajo en capacitación y formación técnico-productiva, impulsado por la implementación de este plan estratégico. Además se observa personal con resistencia al cambio y desmotivado para realizar sus actividades. Se pueden tener proyectos aprobados o en vías de aprobación, pero el personal debe estar comprometido y motivado para poder llegar a realizar los trabajos y cumplir las metas trazadas.



## **Capítulo V: Intereses de la Provincia de San Miguel y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de la Provincia de San Miguel**

Los intereses de la provincia se desprenden de la visión establecida en el Capítulo II, así como en función de la evaluación interna y del entorno. Estos intereses serían:

1. Desarrollar la industria láctea: especialmente la producción de quesos, a partir de la leche que se obtiene en la provincia, ya que esto permitirá vender un producto con valor agregado, y por lo tanto, obtener más ganancia que si se vende la leche a las grandes productoras nacionales (Gloria SA y Nestlé Perú SA).
2. Incrementar las ventas de artesanía textil: se tienen 10 asociaciones de artesanas, las cuales actualmente venden sus productos en el mercado nacional y exportan a Ecuador e Italia, entre otros países. Se espera que a través de la organización y de la afiliación de más artesanas se logre incrementar la producción y se mejore el ingreso de estas mujeres y sus familias.
3. Crear una industria turística: la provincia de San Miguel tiene atractivos turísticos naturales y arqueológicos, además de algunos establecimientos hoteleros, pero no se cuenta con una industria que provea servicios turísticos de una manera organizada y brinde todos los servicios que el turista necesita. Con el desarrollo de este interés, se logrará dar empleo a parte de la población, en una actividad lucrativa y de rápido crecimiento; pero además, al hacerlo de forma organizada, se garantiza la sostenibilidad.
4. Elevar los ingresos de los habitantes: este será el resultado de desarrollar industrias productivas, en las que participarán los habitantes de la provincia de San Miguel en edad de trabajar.

### **5.2. Potencial de la Provincia de San Miguel**

San Miguel cuenta con una población 16% urbana y 84% rural de acuerdo al censo

realizado por el INEI (2007). Se ubica en el Sur Oeste de la Provincia de Cajamarca, en la sierra norte del país. La superficie territorial es de 2,522 Km<sup>2</sup>, lo que constituye el 7% del área departamental, esta íntegramente ubicada en la vertiente del pacífico, presenta un clima variable, el cual está en función a la diferencia altitudinal que ocupa y está comprendido entre los 200 msnm hasta los 3,975 msnm.

Los principales cultivos alimenticios en la provincia de San Miguel son: arveja, trigo, cebada, maíz, avena, arroz, caña de azúcar, frijol, ají paprika y frutales como mango, plátano, palta, ciruela, granadilla, limón, lima, guaba, etc.

### **5.3. Principios Cardinales de la Provincia de San Miguel**

Los principios cardinales permitirán reconocer las principales oportunidades y amenazas para una organización, en este caso serán aplicadas a la región y estarán dadas por las influencias de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y conservación de los competidores (D'Alessio, 2015) y permitirán el desarrollo de la matriz de intereses de la provincia de San Miguel.

En cuanto a la influencia de las terceras partes, se ven asociadas al nuevo cambio de gobierno que tiene dentro de sus políticas de planificación un programa para el desarrollo de las provincias y que éstas se integren al modelo económico para lograr el bienestar de la sociedad, políticas de fomento de inversión, regulación de impuestos, regulación de remuneraciones mínimas, desarrollo de infraestructura vial de conexión entre regiones y tratados de libre comercio para fomento de las exportaciones e importaciones, y fomentar la apertura a nuevos mercados, entre otros.

Asimismo, dada la ubicación geográfica, la provincia se ve influenciada por sus vecinos naturales que están interconectados a través de carreteras, comercio y sobretodo la misma política regional. San Miguel tiene un legado histórico cultural ligado a la presencia del imperio incaico donde las costumbres y tradiciones están ligadas a nuestro glorioso

antepasado que llevado al presente y futuro puede presentar y generar un movimiento económico derivado de potenciar los Centros Turísticos.

El sector minero podría convertirse en la piedra angular de la economía de San Miguel debido a que presenta en su territorio denuncios y yacimientos que pueden ser explorados para luego ser explotados. Sin embargo, la política regional atenta en forma desfavorable contra estos proyectos y asimismo se sustenta que la población tiene la percepción de que la minería no le produce ningún tipo de beneficio y por el contrario va en contra de su medio ambiente y sustento económico diario, producto de su presencia agrícola.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de San Miguel (MIR)**

La Matriz de Intereses Organizacionales se construye con los fines supremos que tiene la provincia de San Miguel y que están alineados con su visión. Luego se identifican los *stakeholders* y se evalúa si su interés es similar u opuesto al que San Miguel tiene. Luego se analiza la intensidad del interés de cada grupo, para clasificarlo como de supervivencia, vital, importante o periférico. Como se puede observar en la Matriz de Intereses Organizacionales que se elaboró en base a la información recopilada sobre la provincia de San Miguel (ver Tabla 17) se sientan las bases para los objetivos que se busca alcanzar.

#### **5.5. Objetivos de Largo Plazo**

Los objetivos de largo plazo se presentan alineados con el futuro deseado para la provincia de San Miguel para el año 2027: se toma en consideración la situación actual de la provincia, su potencial y sus intereses; se explotan y aprovechan sus fortalezas y oportunidades; y también se reducen sus debilidades y amenazas. Los objetivos de largo plazo son:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): la venta de quesos se incrementará a S/ 838,260 en el 2027. Al 2017 se estima que ascenderá a S/ 457,600.

- Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): al 2027, los ingresos por comercialización de artesanía textil llegarán a S/ 460,300, partirán de los S/ 228,800 que se vendían en 2017.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): para el año 2027, se tendrá una industria turística organizada que generará S/ 43 millones se sabe que actualmente no hay actividad en esta industria.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): incrementar a S/ 550 los ingresos familiares mensuales en el 2027, al 2012 eran S/ 272.

Tabla 18

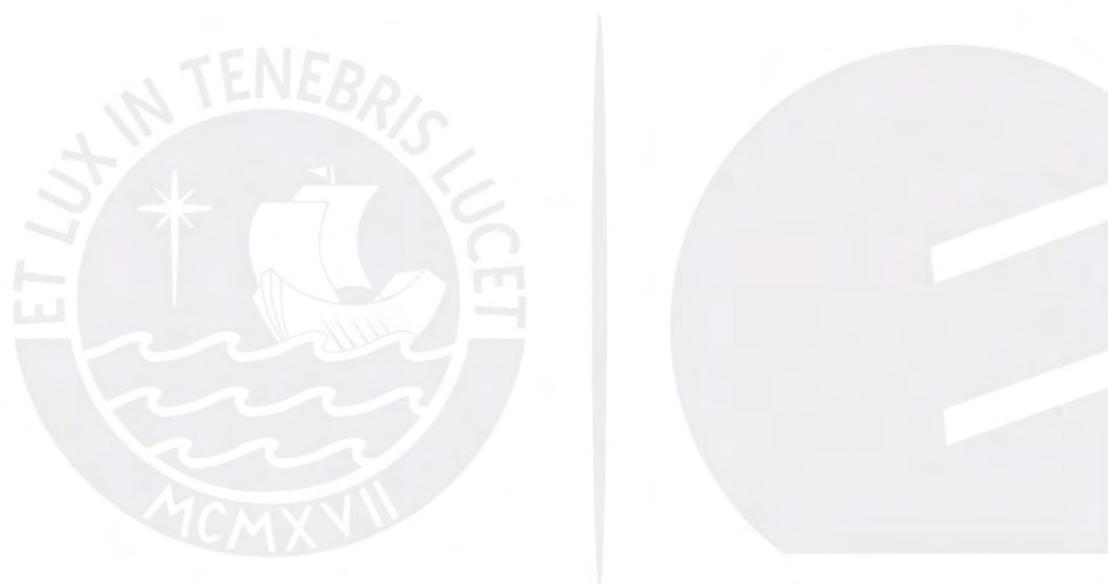
*Matriz de Intereses de la Provincia de San Miguel*

Interés	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Desarrollar la industria láctea	Productores de quesos y otros derivados	(Productores de otras provincias de Cajamarca)	PRODUCE MINAGRI
		Productores de leche cruda	(Productores de otras regiones) (Grandes empresas recolectoras) Gobierno provincial	Mayoristas Minoristas Sierra exportadora Transportistas
2	Incrementar las ventas de artesanía textil	Artesanas Asociaciones	Brokers Mayoristas Transportistas	Sierra exportadora Mincetur
		Pobladores	Hoteles Restaurantes Artesanas Empresas de transporte Operadores (Empresas de otras provincias o regiones)	Mincetur MINAM
3	Crear una industria turística			
4	Elevar los ingresos de los habitantes	Pobladores	Transportistas Comerciantes	Ministerio de Desarrollo Social MINSA

*Nota.* Se ha colocado entre paréntesis a los intereses opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

## 5.6. Conclusiones

La actividad agropecuaria es actualmente la predominante en la provincia de San Miguel y de gran importancia en la generación de ingresos económicos para su población básicamente rural. Sin embargo, se debe evitar la dependencia económica en una sola industrial y aprovechar el potencial para crecer en tres distintos sectores: (a) la producción de lácteos, (b) la artesanía textil, y (c) el turismo. Pero se necesita generar sinergias entre entidades privadas y públicas para organizarse y elevar la producción, lo cual también demandará encadenamientos, de modo tal que los productos lleguen a más consumidores. Como esto es viable, en la formulación de los objetivos de largo plazo se han considerado altas tasas de incremento anual.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Matriz FODA se construyó en base a las oportunidades y amenazas que se identificaron en el Capítulo III y que quedaron plasmadas en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Estos factores se contrastaron con las fortalezas y debilidades descritas en el Capítulo IV y que quedaron plasmadas en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Al compararlos fueron surgiendo estrategias, con las que se busca aprovechar las oportunidades, protegerse de las amenazas, usar las fortalezas y eliminar las debilidades. Todas estas estrategias son externas alternativas, siendo clasificadas como intensivas, de integración, de diversificación o defensivas.

De acuerdo a lo propuesto por David (1997), una vez que se efectúa la Matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, en la siguiente etapa se debe realizar una matriz que se derive de esta, denominada como MFODA (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) (ver Tabla 19), y se debe desarrollar cuatro tipos de estrategias, como se presentan a continuación:

*Estrategias FO* se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas:

- E1: Desarrollar cultivos orgánicos.
- E2: Penetrar en el mercado regional de quesos.
- E3: Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores.
- E4: Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia.
- E5: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia.
- E6: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos.

*Estrategias FA* aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas:

- E7: Integrar horizontalmente a más artesanas textiles para difundir las técnicas ancestrales de tejido.

*Estrategias DO* pretenden superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas:

- E8: Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia.
- E9: Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados.

*Estrategias DA* son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno:

- E10: Integrar horizontalmente a productores de leche para desarrollar tecnología que incremente el rendimiento.
- E11: Hacer aventura conjunta entre la Municipalidad Provincial de San Miguel y empresas de telecomunicaciones para brindar más y mejores servicios.
- E12: Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia.
- E13: Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar.

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

La matriz PEYEA es una herramienta que indicará cuál es la postura actual de la provincia San Miguel. Está dividida en cuatro sectores, dos de posición estratégica interna y dos de posición estratégica externa. En cada uno de esos sectores se encuentran ocho o nueve factores y a cada uno se le da un puntaje entre uno y seis, que luego se promedian, como se aprecia en la Tabla 20. Al presentar de manera gráfica estos puntajes se obtiene un vector, como se ve en la Figura 13. Este vector indica cuál es la postura que debe asumir la

Tabla 19

*Matriz FODA de la Provincia de San Miguel*

	Fortalezas	Debilidades
	1 Tierra agrícola apta, rica en recursos minerales	1 Infraestructura vial deficiente
	2 Atractivos turísticos naturales y arqueológicos	2 Sistema de salud incipiente con problemas graves como la desnutrición crónica
	3 Locales y terrenos institucionales propios	3 Poca organización a nivel empresarial o de asociaciones
	4 Maquinaria pesada en buenas condiciones	4 Falta de eficiencia en la gestión pública
	5 Artesanía textil de alta calidad y belleza	5 El acceso a Internet y a la tecnología es muy limitado
	6 Producción lechera y de quesos con alta calidad	6 Deficiente sistema educativo, con alto porcentaje de la población sin secundaria completa
	7 Potencial de altos ingresos por canon minero	7 No se desarrolla la actividad turística, a pesar de los atractivos de la provincia
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Acuerdos y tratados para fomentar el comercio internacional	E1 Desarrollar cultivos orgánicos (F1, O1, O4, O7, O8)	E8 Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia (D1, D2, D3, D7, O1, O2, O4, O6)
2 Mejoramiento de infraestructura vial	E2 Penetrar en el mercado regional de quesos (F6, O2, O4, O6)	E9 Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos (D3, O4, O6)
3 Incremento de tecnología informática	E3 Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores (F6, O1, O2, O4)	
4 Modelo económico estable	E4 Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia (F2, F5, O1, O2, O4, O5, O6)	
5 Política tributaria de apoyo a MYPES	E5 Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia (F2, F5, O1, O2, O5, O6)	
6 Plan estratégico de desarrollo regional	E6 Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos (F2, F5, O1, O2, O4, O5, O6)	
7 Crecimiento de demanda de productos agrícolas		
8 Crecimiento mundial de la demanda de productos agrícolas orgánicos		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Fenómenos climatológicos desfavorables	E7 Integrar horizontalmente a más artesanas textiles para difundir las técnicas ancestrales de tejido (D5, A1, A5, A6)	E10 Integrar horizontalmente a productores de leche para desarrollar tecnología que incremente el rendimiento (D3, D5, A2, A5, A6)
2 Política regional anti minera		E11 Hacer aventura conjunta entre la Municipalidad Provincial de San Miguel y empresas de telecomunicaciones para brindar más y mejores servicios (D4, D5, A5)
3 Tierras agrícolas para el autoconsumo		E12 Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia (D2, D4, A4, A5, A6)
4 Falta de lineamientos en políticas de salud		E13 Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar (D4, D6, A2, A5, A6)
5 Conflictos sociales activos y latentes		
6 Falta de plan alimentario y nutricional de infantes y niños		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

Tabla 20

## Matriz PEYEA para la Provincia de San Miguel

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)								Promedio	2.89
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	2
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
	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	rápida	3
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)								Promedio	-3.33
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el Mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
	2. Calidad del product	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
	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	2
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)								Promedio	-2.88
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	3
	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	baja	4
	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	3
	6. Rivalidad/Presión competitive	Alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	2
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)								Promedio	2.67
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	3
	3. Estabilidad financier	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	2
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	2
	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	2
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	2
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	3

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

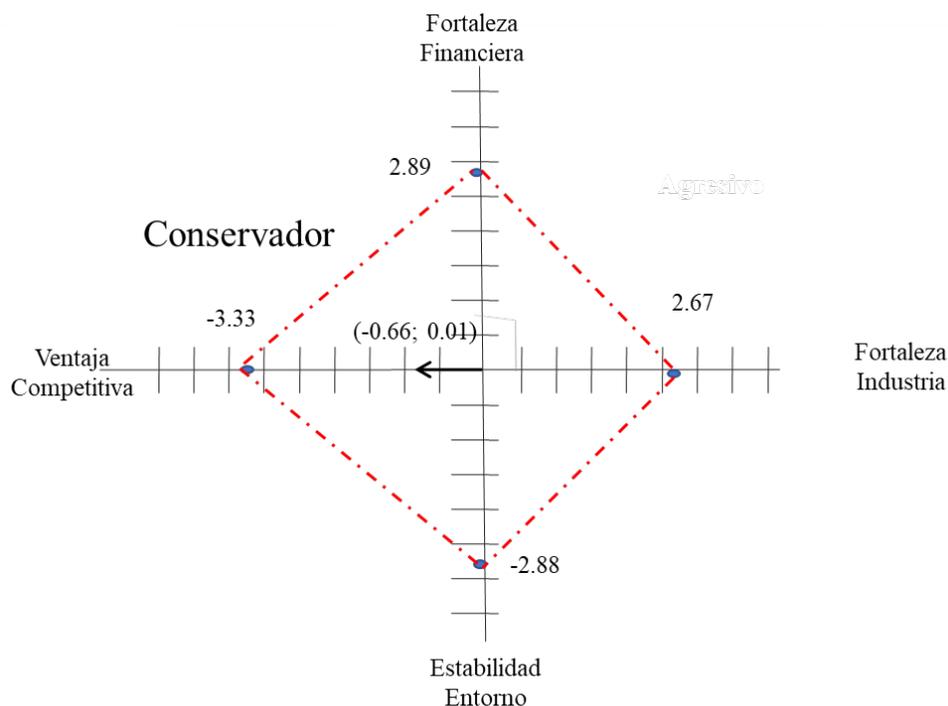


Figura 13. Matriz PEYEA de la provincia de San Miguel.

organización, habiendo cuatro posibilidades: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva y (d) competitiva. El vector resultante para la provincia de San Miguel se ubica en el sector conservador y con ello se promueve la implementación de estrategias de diversificación, de status quo o de enfoque. Es de mencionar que a partir de la Matriz FODA no surgieron estrategias de estos tipos.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group (ver Figura 14) muestra la ubicación de los productos que ofrece una organización, en este caso la provincia San Miguel. Se trazan cuatro cuadrantes que surgen de dos ejes, el horizontal que mide la participación relativa de la provincia, mientras que el eje vertical se usa para medir el crecimiento anual que cada industria tiene. Mientras que el tamaño de cada círculo indica el nivel de importancia que la industria tiene dentro de la provincia. Se sabe que la producción de la provincia es incipiente en las tres industrias analizadas, en mercados de alto crecimiento, por lo que se posicionan en

el cuadrante signo de interrogación y por tanto se deben implementar estrategias intensivas.

Para la provincia de San Miguel las estrategias intensivas son:

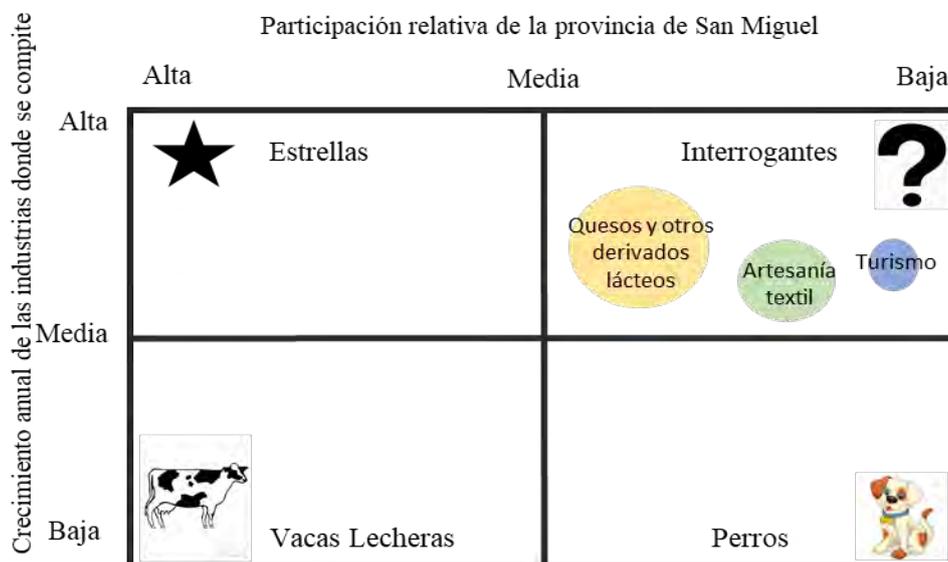


Figura 14. Matriz BCG de la provincia de San Miguel.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

- E1: Desarrollar cultivos orgánicos.
- E2: Penetrar en el mercado regional de quesos.
- E3: Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores.
- E4: Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia.
- E5: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia.
- E6: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos.
- E8: Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia.
- E9: Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados.
- E12: Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia.

- E13: Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa es una matriz de cartera que grafica el resultado de las matrices MEFE (eje Y) y MEFI (eje X), y permite establecer el tipo de estrategia que la provincia de San Miguel debe ejecutar. En total se crean nueve cuadrantes y la organización se sitúa donde se cruzan los puntajes de las dos matrices antes mencionadas. En el presente caso, las estrategias a desarrollar se encuentran en el V cuadrante como puede verse a continuación en la Figura 15, motivo por el cual se recomienda estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos, que son las siguientes:

- E1: Desarrollar cultivos orgánicos.
- E2: Penetrar en el mercado regional de quesos.
- E8: Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia.
- E9: Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados.
- E12: Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia.
- E13: Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar.

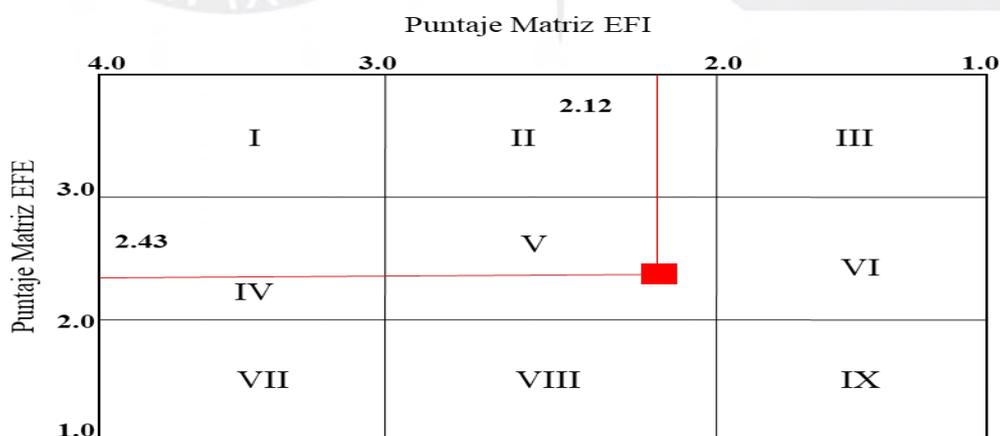


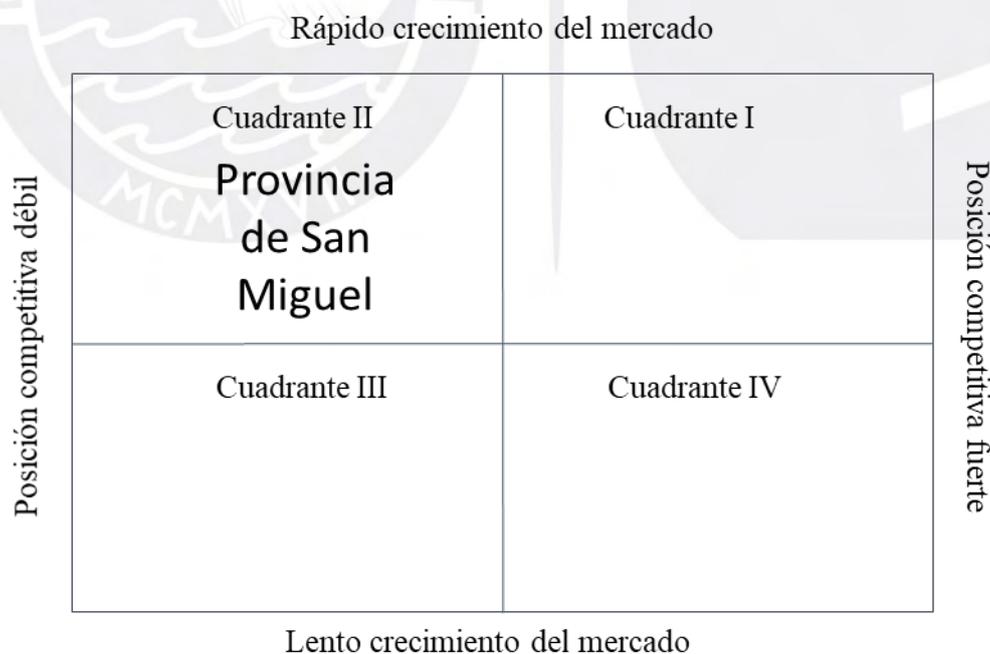
Figura 15. Matriz Interna Externa de la provincia de San Miguel.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Mencionada así por David (1997), es una matriz que se incluye dentro de la etapa de la adecuación, y según este autor es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano basado en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas. Según indicó D'Alessio (2015), la Matriz de la Gran Estrategia está relacionada a la situación de la organización con el desarrollo del mercado, además de la posición competitiva de la provincia de San Miguel. En función al resultado de la Figura 16 se tienen que implementar estrategias intensivas de integración horizontal, desposeimiento o liquidación:

- E1: Desarrollar cultivos orgánicos.
- E2: Penetrar en el mercado regional de quesos.
- E3: Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores.



*Figura 16.* Matriz Gran Estrategia de la provincia de San Miguel. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

- E4: Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia.
- E5: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia.
- E6: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos.
- E7: Integrar horizontalmente a más artesanas textiles para difundir las técnicas ancestrales de tejido.
- E8: Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia.
- E9: Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados.
- E10: Integrar horizontalmente a productores de leche para desarrollar tecnología que incremente el rendimiento.
- E12: Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia.
- E13: Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar.

#### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La Matriz de Decisión Estratégica, según lo indicó D'Alessio (2015), se utiliza con el objetivo de detectar aquellas estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Se ha desarrollado a partir de la unión de los resultados de distintas matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (e) GE en un solo cuadro (ver Tabla 21).

De esta manera se puede visualizar la cantidad de veces que se repite cada estrategia y se decide retener todas aquellas que con repetición en tres o más dentro de las cinco matrices que se han utilizado. Las que obtienen dos o menos repeticiones pasan a ser estrategias de contingencia.

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE):**

La Matriz CPE permite priorizar y seleccionar las estrategias retenidas más atractivas para la organización. Se elabora a partir de las oportunidades y amenazas que se incluyeron en la MEFE, con los pesos que se le asignaron; así como con las fortalezas y debilidades que están en la MEFI, también con sus pesos. Seguidamente se les da un valor, que implica la forma cómo la estrategia permitirá que la organización reaccione ante estos factores determinantes de éxito. Las cifras de la Tabla 22 señalan que la totalidad de las estrategias analizadas se mantienen como retenidas. “E8: Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia” es la que mayor puntaje ponderado obtuvo, y con ello es la que goza de prioridad en la implementación. Seguidamente aparecen la Estrategia 13 y la Estrategia 5.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

A través de la Matriz de Rumelt se puede observar si las estrategias retenidas tienen consistencia, consonancia, son factibles y a la vez promueven las ventajas competitivas de la provincia de San Miguel. Es por ello que en la parte izquierda de la matriz se colocan las estrategias retenidas y luego se indica si cumplen o no con cada uno de los criterios. Basta con que no se cumpla un solo criterio para que la estrategia pase a ser de contingencia. En la Tabla 23 se confirma que las 10 estrategias que vienen retenidas de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico sí cumplen con los cuatro criterios de Rumelt y por lo tanto se pueden implementar.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

A través de la Matriz de Ética se puede validar si las estrategias retenidas cumplen con los valores del plan, los derechos humanos y la justicia. En la Tabla 24 se observa que todas las estrategias promueven (P), son neutras (N), justas (J), o excelentes (E) en los ámbitos de derecho, justicia y utilitarismo, se recomienda a su pronta implementación.

Tabla 21

*Matriz de Decisión Estratégica para la Provincia de San Miguel*

	Estrategias	Tipo de estrategia externa alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar cultivos orgánicos	Intensiva: Desarrollo de productos	X			X	X	3
E2	Penetrar en el mercado regional de quesos	Intensiva: Penetración en el mercado	X			X	X	3
E3	Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores	Intensiva: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E4	Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia	Intensiva: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E5	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia	Intensiva: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos	Intensiva: Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E7	Integrar horizontalmente a más artesanas textiles para difundir las técnicas ancestrales de tejido	Integración: Horizontal	X				X	2
E8	Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E9	Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E10	Integrar horizontalmente a productores de leche para desarrollar tecnología que incremente el rendimiento	Integración: Horizontal	X				X	2
E11	Hacer aventura conjunta entre la Municipalidad Provincial de San Miguel y empresas de telecomunicaciones para brindar más y mejores servicios	Defensiva: Aventura conjunta	X					1
E12	Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E13	Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

Tabla 22

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Provincia de San Miguel

	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E8		E9		E12		E13		
	Desarrollar cultivos orgánicos		Penetrar en el mercado regional de quesos		Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores		Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernataciones en la provincia		Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia		Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos		Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia		Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos		Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia		Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar		
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
<b>Oportunidades</b>																					
1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
2	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
3	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
4	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05
7	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
<b>Amenazas</b>																					
1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28
2	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
4	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
6	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32
<b>Fortalezas</b>																					
1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
2	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
3	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
4	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36
6	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
7	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
<b>Debilidades</b>																					
1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16
2	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
3	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20
4	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12
5	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16
7	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.63</b>		<b>5.79</b>		<b>5.62</b>		<b>5.36</b>		<b>5.84</b>		<b>5.58</b>		<b>6.23</b>		<b>5.38</b>		<b>5.54</b>		<b>6.12</b>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

Tabla 23

*Matriz de Rumelt para la Provincia de San Miguel*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Otorga ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Desarrollar cultivos orgánicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar en el mercado regional de quesos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

Tabla 24

## Matriz de Ética para la Provincia de San Miguel

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E12	E13
	Desarrollar cultivos orgánicos	Penetrar en el mercado regional de quesos	Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores	Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos	Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia	Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos	Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia	Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar
<b>Derecho</b>										
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

A través de la Matriz de Ética se puede validar si las estrategias retenidas cumplen con los valores del plan, los derechos humanos y la justicia. En la Tabla 24 se observa que todas las estrategias promueven (P), son neutras (N), justas (J), o excelentes (E) en los ámbitos de derecho, justicia y utilitarismo. Por lo tanto, se recomienda proceder a su pronta implementación.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

A continuación, se presenta el cuadro de las estrategias retenidas y las de contingencias elaboradas en base a un estudio y análisis inicial (ver Tabla 25). Se debe recordar que el proceso es iterativo y que se pueden realizar correcciones y/o modificaciones a las estrategias presentadas durante el proceso de implementación o a través del control y evaluación futura.

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

A continuación, en la Tabla 26 se muestra la Matriz de Estrategias vs. OLP. Se construye colocando las estrategias retenidas en la primera columna para luego identificar si llevan o no a alcanzar cada uno de los objetivos de largo plazo. Su importancia está en que el fin de la provincia de San Miguel es alcanzar la visión propuesta, que se expresa en los OLP y que sólo se puede lograr con las estrategias, caso contrario habrá un gasto de recursos pero no se conseguirá la meta. Con el análisis realizado se logra verificar que estas 10 estrategias sí permiten a la provincia de San Miguel lograr sus objetivos y con ello alcanzar la visión.

### **6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Como último paso del análisis de la estrategia, previo a pasar a implementarlas, se revisan las posibles acciones de los competidores. Mediante la utilización de las provincias que en la Matriz Perfil Competidores se incluyeron, se hace dicho análisis en la Tabla 27. Esto permitirá a la provincia de San Miguel estar preparada y tener éxito en el futuro, y

alcanzará sus OLP y su visión.

Tabla 25

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de San Miguel*

	Estrategias	Retenidas	de Contingencias
E1	Desarrollar cultivos orgánicos	X	
E2	Penetrar en el mercado regional de quesos	X	
E3	Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores	X	
E4	Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia	X	
E5	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia	X	
E6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos	X	
E7	Integrar horizontalmente a más artesanas textiles para difundir las técnicas ancestrales de tejido		X
E8	Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia	X	
E9	Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos	X	
E10	Integrar horizontalmente a productores de leche para desarrollar tecnología que incremente el rendimiento		X
E11	Hacer aventura conjunta entre la Municipalidad Provincial de San Miguel y empresas de telecomunicaciones para brindar más y mejores servicios		X
E12	Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia	X	
E13	Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar	X	

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

Tabla 26

*Matriz de Estrategias Versus OLP para la Provincia de San Miguel*

Estrategias	Objetivos de largo plazo			
	La venta de quesos se incrementará a S/ 838,260 en el 2027. Al 2017 se estima ascendía a S/ 457,600	Al 2027, los ingresos por comercialización de artesanía textil llegarán a S/ 460,300 partiendo de los S/.228,800 que se vendían en 2017	Para el año 2027, se tendrá una industria turística organizada que generará S/ 43 millones, sabiendo que actualmente no hay actividad en esta industria	Incrementar a S/ 550 los ingresos familiares mensuales en el 2027, al 2012 eran S/ 272
E1	Desarrollar cultivos orgánicos			X
E2	Penetrar en el mercado regional de quesos	X		X
E3	Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores	X		X
E4	Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia		X	X
E5	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia		X	X
E6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos		X	X
E8	Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia		X	X
E9	Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos	X		X
E12	Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia			X
E13	Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar			X

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

Tabla 27

*Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de San Miguel*

	Estrategias	Provincia de San Pablo	Provincia de Celendín	Provincia de Jaén	Provincia de Cajamarca
E1	Desarrollar cultivos orgánicos	Desarrollar este tipo de cultivos	Desarrollar este tipo de cultivos	Desarrollar este tipo de cultivos	
E2	Penetrar en el mercado regional de quesos				Continuar con su conocida producción de quesos
E3	Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores		Desarrollar diversas variedades y exportar		Desarrollar diversas variedades y exportar
E4	Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia				Continuar atrayendo turistas
E5	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia				Continuar atrayendo turistas
E6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos				Continuar atrayendo turistas
E8	Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia	Desarrollar circuitos turísticos			Continuar atrayendo turistas
E9	Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos		Continuar con su producción de quesos		Continuar con su conocida producción de quesos
E12	Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia				
E13	Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar				

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

### 6.13. Conclusiones

Elegir las estrategias adecuadas es de vital importancia para alcanzar los objetivos de largo plazo que lleven a la provincia de San Miguel hacia la situación futura deseada, según mencionó Porter (2009). La estrategia es elegir y desarrollar una propuesta de valor singular para competir, ganar y obtener un posicionamiento exclusivo, que se cimienta en el encaje, la armonía y sinergismo de todas las actividades, creando valor, con sostenibilidad. En la Matriz FODA se desarrollaron 13 estrategias, las cuales se proponen para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, utilizar las fortalezas y eliminar las debilidades. Luego de una evaluación profunda, se ha considerado retener 10 de esas estrategias, todas ellas intensivas. Con su implementación se conseguirán los objetivos de largo plazo, y se alcanzará la visión propuesta para la provincia de San Miguel.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

A continuación, se enuncian los objetivos de corto plazo que acompañan a los objetivos de largo plazo planteados, y permiten alcanzarlos mediante su ejecución. Los OCP se presentan agrupados para cada uno de los OLP que la provincia de San Miguel tiene.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1):** La venta de quesos se incrementará a S/ 838,260 en el 2027. Al 2017 se estima ascendía a S/ 457,600.

Los OCP asociados a este OLP son los siguientes:

- OCP 1.1: Incrementar en 5% al año la producción de leche cruda, entre los años 2017 y 2027.
- OCP 1.2: Aumentar la producción de quesos a 26,100 kilogramos en el 2020, elevándola a 33,200 kg en el 2024 y 42,000 kg para el 2027.
- OCP 1.3: Vender S/ 520,000 en quesos durante el año 2020, aumentando a S/ 665,400 en el 2024 y S/ 838,260 durante el año 2027.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2):** Al 2027, los ingresos por comercialización de artesanía textil llegarán a S/ 460,300; se partirá de los S/ 228,800 que se vendían en 2017.

Los OCP asociados a este OLP son los que siguen:

- OCP 2.1: Contar con 100 artesanas organizadas en asociaciones para el 2019, luego llegar a tener 140 artesanas durante el año 2022, se pasará a 180 artesanas en el 2026 y 200 artesanas en el 2027.
- OCP 2.2: Elevar los ingresos por venta de artesanías textiles a S/ 268,600 en el año 2020, se subirá a S/ 355,400 para el 2024 y se alcanzará a S/ 460,300 al 2027.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3):** Para el año 2027, se tendrá una industria turística organizada que generará S/ 43 millones, y sabemos que actualmente no hay actividad en esta industria.

Los OCP asociados son los siguientes:

- OCP 3.1: Alcanzar una afluencia de 24,000 visitantes en el año 2018, se llegará a 48,000 en el 2021, luego se subirá a 71,000 en el 2024 y 97,000 para el año 2027.
- OCP 3.2: Construir infraestructura turística, para tener 10 centros de hospedaje en el 2019, contar con 15 establecimientos para el 2021, 22 en el 2024 y 30 para el 2027.
- OCP 3.3: Lograr ingresos de S/ 17 millones en el año 2020, para llegar a obtener S/ 31.5 en 2024 y S/ 43 millones al 2027.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4):** Incrementar a S/. 550 los ingresos familiares mensuales en el 2027, al 2012 eran S/. 272.

Los OCP asociados a este OLP son los que siguen:

- OCP 4.1: Desarrollar un proyecto de construcción de infraestructura hospitalaria tipo 2 E con internamiento para el año 2025.
- OCP4.2: Aumentar en 4% la cantidad de personal de la salud y el presupuesto asignado cada año entre 2017 y 2027.
- OCP4.3: Alcanzar al 30% de la población con una campaña de educación sobre la desnutrición y como evitarla en el año 2020, y llegar al 50% para el 2024 y al 70% en el 2027.
- OCP4.4: Elevar el ingreso familiar promedio a S/ 320 para el año 2020, luego a S/ 364 en el 2022, pasar a S/ 459 para el 2025 y alcanzar S/ 550 en el 2027.

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

Los recursos asignados para los objetivos de corto plazo se muestran en la Tabla 28. Se han listado todos los OCP y luego se identifican los recursos necesarios para alcanzar cada uno de ellos, de una manera macro. Se aprecia que hay recursos humanos, manifestados en artesanas, obreros, agricultores, entre otros. También se incluye infraestructura, tecnología y

Tabla 28

## Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de San Miguel

OLP	OCP	Recursos
OLP 1 La venta de quesos se incrementará a S/. 838,260 en el 2027. Al 2017 se estima ascendía a S/. 457,600	OCP 1.1 Incrementar en 5% al año la producción de leche cruda, entre los años 2017 y 2027	Ganaderos, vacas, ordeñadoras, tanques para leche cruda, pasto, vacunas
	OCP 1.2 Aumentar la producción de quesos a 26,100 kilogramos en el 2020, elevándola a 33,200 kg en el 2024 y 42,000 kg para el 2027	Maquinaria, obreros, transporte, sistema de recolección y almacenamiento de leche cruda, otros insumos, material de empaque, refrigeradores
	OCP 1.3 Vender S/. 520,000 en quesos durante el año 2020, aumentando a S/. 665,400 en el 2024 y S/. 838,260 durante el año 2027	Cadenas de comercialización con mayoristas y minoristas, página web, aparatos de telecomunicaciones, personal dedicado a actividades de marketing y ventas
OLP 2 Al 2027, los ingresos por comercialización de artesanía textil llegarán a S/. 460,300 partiendo de los S/. 228,800 que se vendían en 2017	OCP 2.1 Contar con 100 artesanas organizadas en asociaciones para el 2019, luego llegar a tener 140 artesanas durante el año 2022, pasando a 180 artesanas en el 2026 y 200 artesanas en el 2027	Artesanas, asociaciones, campañas de asociatividad, capacitaciones
	OCP 2.2 Elevar los ingresos por venta de artesanías textiles a S/. 268,600 en el año 2020, subiendo a S/. 355,400 para el 2024 y alcanzando S/. 460,300 al 2027	Promperú, artesanas, materiales textiles, equipo de tejido, personal dedica a marketing y ventas, cadenas de comercialización, transporte, brokers, agencias aduanales, material de empaque
OLP 3 Para el año 2027, se tendrá una industria turística organizada que generará S/. 43 millones, sabiendo que actualmente no hay actividad en esta industria	OCP 3.1 Alcanzar una afluencia de 24,000 visitantes en el año 2018, llegando a 48,000 en el 2021, luego subiendo a 71,000 en el 2024 y 97,000 para el año 2027	Operadores turísticos, transportistas, hoteles, restaurantes, recursos naturales, centros arqueológicos, Mincetur, Promperú
	OCP 3.2 Construir infraestructura turística, para tener 10 centros de hospedaje en el 2019, contar con 15 establecimientos para el 2021, 22 en el 2024 y 30 para el 2027	Obreros, ingenieros civiles, arquitectos, maquinaria, materiales de construcción, transportistas, presupuesto, inversionistas, Mincetur
	OCP 3.3 Lograr ingresos de S/. 17 millones en el año 2020, para llegar a obtener S/. 31.5 en 2024 y S/. 43 millones al 2027	Operadores turísticos, transportistas, hoteles, restaurantes, recursos naturales, centros arqueológicos, Mincetur, Promperú
OLP 4 Incrementar a S/. 550 los ingresos familiares mensuales en el 2027, al 2012 eran S/. 272	OCP 4.1 Desarrollar un proyecto de construcción de infraestructura hospitalaria tipo 2 E con internamiento para el año 2025	Médicos, obreros, ingenieros civiles, arquitectos, maquinaria, materiales de construcción, transportistas, presupuesto, inversionistas, MINSA
	OCP 4.2 Aumentar en 4% la cantidad de personal de la salud y el presupuesto asignado cada año entre 2017 y 2027	MINSA, capacitadores, presupuesto
	OCP 4.3 Alcanzar al 30% de la población con una campaña de educación sobre la desnutrición y como evitarla en el año 2020, llegando al 50% para el 2024 y al 70% en el 2027	MINSA, capacitadores, material educativo impreso, vitaminas, programa de alimentación escolar, centros médicos
	OCP 4.4 Elevar el ingreso familiar promedio a S/. 320 para el año 2020, luego a S/. 364 en el 2022, pasando a S/. 459 para el 2025 y alcanzando S/. 550 en el 2027	Gobierno provincial, cadenas de comercialización con mayoristas y minoristas, instituciones financieras, transportistas

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

datos de información.

### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas que se han considerado para la provincia de San Miguel son las siguientes, que en la Tabla 29 se cruzan con las estrategias retenidas:

1. Lograr alianzas estratégicas entre instituciones como ONG's, entidades públicas o privadas y agrupar a los productores menores en asociaciones.
2. Brindar capacitaciones a todos los productores.
3. Incorporar tecnología de punta en los procesos productivos.
4. Generar programas de financiamiento (créditos).
5. Promover el diálogo continuo.
6. Utilizar el canon minero en beneficio de la mayor parte de la población.

Tabla 29

#### *Políticas de Cada Estrategia de la Provincia de San Miguel*

Estrategias	Políticas					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
E1 Desarrollar cultivos orgánicos	X	X	X	X	X	
E2 Penetrar en el mercado regional de quesos	X		X	X		
E3 Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores	X		X	X		
E4 Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia	X		X	X		
E5 Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia	X	X	X	X	X	
E6 Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos	X	X	X	X	X	
E8 Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia	X	X	X	X	X	
E9 Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos	X		X	X		
E12 Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia	X	X	X		X	X
E13 Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar	X	X	X		X	X

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

## 7.4 Estructura Organizacional

Se propone para la provincia de San Miguel de Cajamarca una estructura organizacional que permita poner en manifiesto la importancia paralela del desarrollo humano y las operaciones productivas. Por ello se crea la estructura que se presenta en la Figura 17, con la cual se promueve el trabajo mancomunado de la Municipalidad Provincial de San Miguel con todos los pobladores, incorporando también a los empresarios. Asimismo, se requiere el apoyo del Gobierno regional y de las direcciones regionales de diversos ministerios, para aumentar la productividad y el nivel de desarrollo e inclusión social.

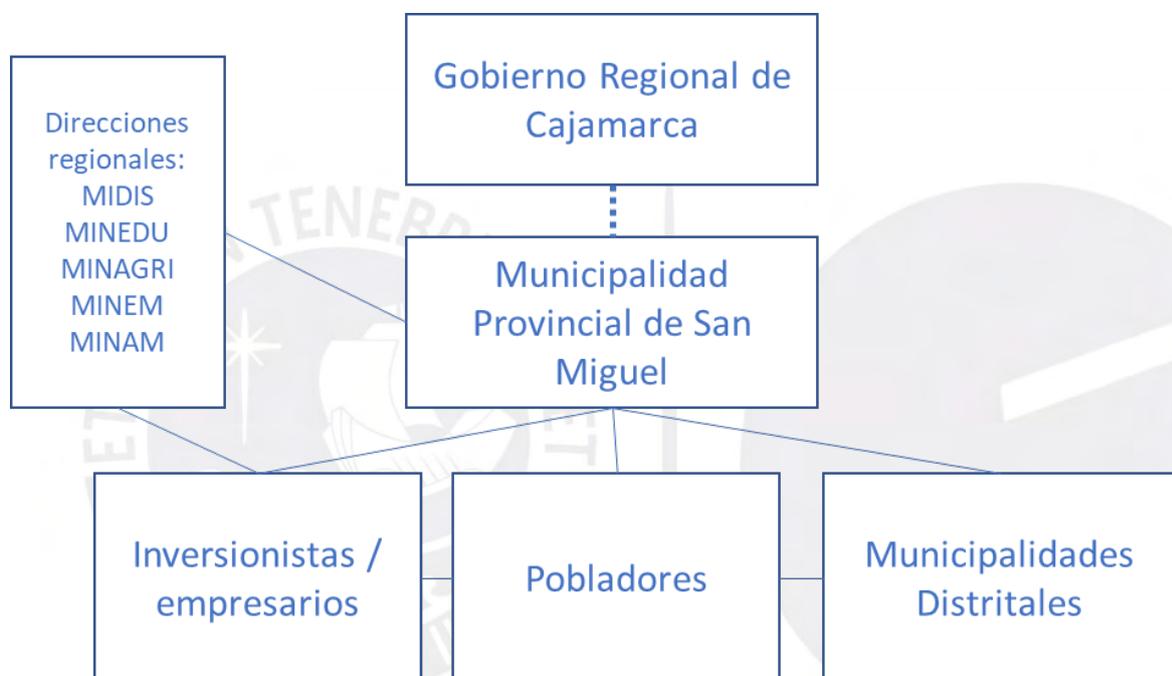


Figura 17. Estructura organizacional de la provincia de San Miguel.

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Actualmente, la responsabilidad medioambiental en San Miguel de Cajamarca se ha vuelto parte importante de su visión. El gobierno peruano, al explicar sus políticas de solución, sostiene como una prioridad la satisfacción de las necesidades de agua para el consumo humano. Parte de la población señala como responsable de las carencias hídricas a la minería, sin embargo, estas tienen otras explicaciones, no necesariamente vinculadas con la actividad minera. Si se toma como ejemplo el caso de Conga se puede señalar que Sedacaj,

empresa municipal a cargo del suministro de agua potable, cometió errores de gestión y se quedó sin dinero para otro tipo de obras indispensables. Asimismo, la causa de la desertificación de las laderas no es la minería, sino principalmente la depredación causada por una agricultura familiar rudimentaria y minifundista.

Una de las cosas que ha quedado clara es que, tratándose de agua para el riego, el proyecto Conga incluso proporcionaría una mayor cantidad del recurso que lo que se genera hoy en día. Lo que permanece vigente es el dilema ecológico, principalmente a partir de un informe del Ministerio del Ambiente que no se ha publicado en su totalidad. Como indicó D'Alessio (2015), la conservación de las fuentes de agua, de la fauna y de la flora, además del cuidado del aire, se deben insertar como criterio de decisión al momento de evaluar cualquier proyecto e incluso la forma cómo se pretende implementar cada estrategia retenida.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Se necesita incursionar un cambio de mentalidad y paradigmas a fin de lograr el desarrollo de San Miguel. Para lograr esto se necesita tener un mayor compromiso de la región para capacitar a los trabajadores en los procesos productivos y comerciales necesarios para dar impulso y competitividad a las industrias; y a los directivos y plana gerencial en cuanto a cómo desarrollar las habilidades para administrar empresas globales que permitan ser competitivas en un mercado internacional.

El enfoque en la educación se debe comenzar en el nivel inicial y cimentar en la primaria, pero lamentablemente, en la actualidad solamente el 27.5% de la población ha culminado la secundaria (INEI, 2007). No existe manera de que el recurso humano se productivo sino tiene la formación necesaria para desempeñar sus tareas y es por ello que se apegan a métodos tradicionales, limitando las innovaciones. Esto se podría solucionar aumentando la capacitación y dando a conocer nuevas técnicas productivas, tanto en lácteos, como en turismo, mientras que en artesanía se puede educar para mejorar la

comercialización, pero la producción debe preservar las técnicas que se utilizan y añaden valor.

Conocer y medir las necesidades de las personas es el primer eslabón para buscar mejorar su rendimiento, satisfacerlas es el reto de los líderes, en razón a su relación directa con la motivación. Es así que los pobladores buscarán desarrollar actividades que lleven a satisfacer sus propias necesidades. Los colaboradores que se encuentran motivados podrán desempeñar sus labores, rindiendo más en sus tareas y por ende son más productivos y competitivos. Estos trabajadores alcanzan sus metas ya sean estas de índole personal, profesional o deportivo; y permiten que las organizaciones también logren sus objetivos. Por esto se afirma que la motivación es la única manera de conseguir sacar el máximo rendimiento del capital humano.

McClelland (1961) desarrolló una teoría en que sostuvo que todos los individuos poseen tres tipos de necesidades:

- Necesidad de logro: se refiere al esfuerzo por sobresalir, la lucha por el éxito, metas definidas y retadoras, competencias en resultados, persistencia y búsqueda de la excelencia. Presenta también algunas patologías donde resalta su conflicto con el tiempo, generar ansiedad por concluir el trabajo encomendado y tendencia al trabajo individual.
- Necesidad de poder: se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera en que no lo harían, es decir, se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás, se adaptan y sobreviven a los cambios. Asimismo, tiene algunas patologías, como la de enviciamiento con el poder y generar miedo.
- Necesidad de afiliación: se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, hay una necesidad de aprobación, de reconocimiento, de afecto y

vínculos interpersonales. Las patologías que resaltan son personas con alta sensibilidad y buscando permanentemente el cariño de sus seguidores, por lo mismo son altamente complacientes, sufre con los otros, asume el papel de protector cayendo muchas veces en el engreimiento. La motivación tiene que estar presente en todo nivel para el logro de los objetivos de corto y largo plazo y así poder cumplir con las estrategias trazadas por la organización. Esta motivación debe trascender también hacia los stakeholders para que exista el compromiso por parte de ellos y poder lograr el cumplimiento de estos objetivos propuestos.

Para reducir la distancia de conocimiento en los colegios, se plantearán capacitaciones certificadas a profesores de manera que sean los responsables de garantizar la calidad de enseñanza y fortalecer los conocimientos, y de lograr una nueva generación de pobladores con un mejor nivel educativo. Asimismo, estas capacitaciones deben darse no solo para cubrir los requerimientos educativos, sino también de salud, de construcción vial, turismo y cualquier sector de importancia dentro de la actividad de la población.

### **7.7 Gestión de Cambio**

Para gestionar el cambio en la provincia de San Miguel, es importante entender la situación por la que atraviesa la provincia. Se cuenta con una población de 55,745 respecto a la región que cuenta con 1'529,755 habitantes y respecto a un total de 31,151,643 a nivel nacional (INEI 2017a), su territorio representa el 7.5% del territorio departamental.

Con respecto al Índice de Desarrollo Humano IDH, la provincia de San Miguel se encuentra en el ranking 146 de las 195 provincias, a nivel distrital esta entre el ranking 678 a 1489 de las 1845 distritos a nivel nacional; como se observa en la tabla respecto a los distritos de la provincia el IDH está entre el 0.2274 - 0.3855, por lo cual este es menor al promedio nacional, a manera de referencia se presenta el caso del distrito de la Molina en Lima, considerado como uno de los más ricos del Perú donde el IDH alcanza al 0.7814.

El promedio de pobreza a nivel nacional para el año 2009 es de 23%, en la región Cajamarca es de 50.7%, mientras que en la provincia de San Miguel es de 57.6. Respecto a la pobreza extrema, el promedio nacional es de 4.3%, en la Región de Cajamarca el 19.2% y en la provincia de San Miguel el 22%. En referencia al mapa de pobreza total del 2013, de acuerdo al ranking de pobreza total, de 1,943 distritos, los distritos de San Miguel se encuentran en los rangos de 21 al 505 puesto, y son los distritos de Tongod, Catilluc y la Florida los que se encuentran en una situación crítica respecto al tema de la pobreza total.

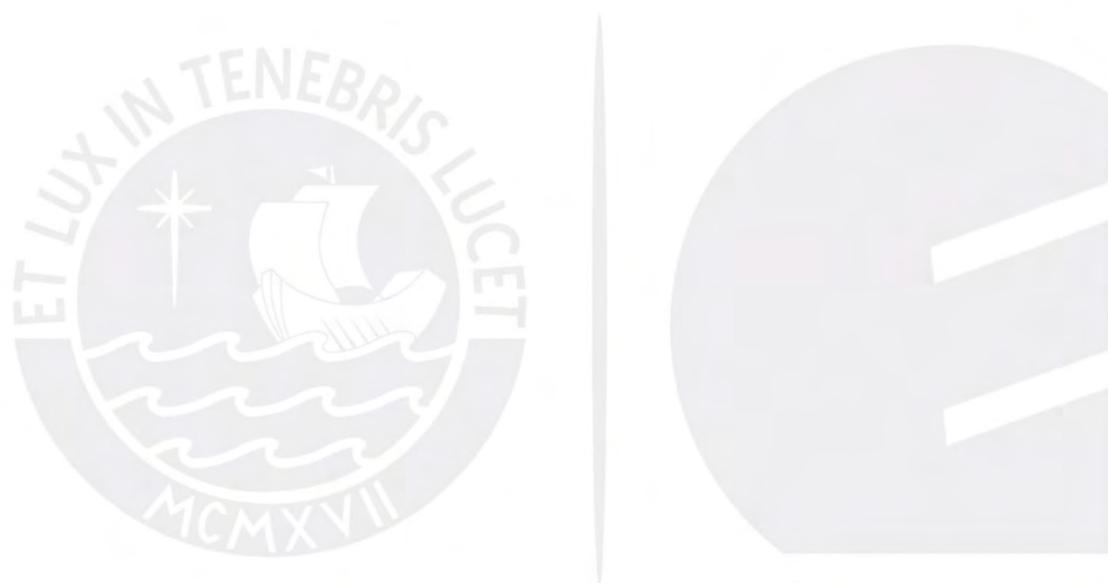
En consideración con la situación de la provincia de San Miguel, la aplicación del plan estratégico es vital para revertir esta situación. Para que ésta tenga éxito, se debe considerar como un factor crítico el cambio de mentalidad de los pobladores de Cajamarca, quienes tienen muy arraigada una cultura de conformismo y se oponen a las inversiones mineras, por el temor a la contaminación del agua y sus terrenos. Aún quienes pertenecen a una zona de influencia de la minería se han acostumbrado a recibir beneficios gratuitos que no corresponden a una contraprestación de trabajo, por lo que ahora es más complicado generar la necesidad de desarrollar empresas propias e impulsar el desarrollo a partir de emprendimientos.

Para alcanzar los objetivos de largo plazo, es necesario que la población asuma de manera activa la responsabilidad de estas acciones, alineadas con la visión de una nueva región, más competitiva y auto sostenible. Esto demanda de un cambio de mentalidad que requerirá de una nueva generación con competencias enfocadas a generar iniciativas que exploten los recursos de la región en industrias diferentes a la minería.

## **7.8 Conclusiones**

La implementación de las estrategias implica convertir y adaptar el plan estratégico a la realidad de San Miguel para conseguir los resultados deseados. Para lograr esto, se han definido acciones de corto plazo y políticas que proponen promover el bienestar de la

sociedad en su totalidad y desarrollar proyectos económicos donde se articulen la agricultura con la minería y puedan convivir en términos pacíficos y de armonía, y que en paralelo se genere un plan comandado por el gobierno municipal que se encargue de sensibilizar y lleve la batuta del cambio a todos los rincones de San Miguel, de acuerdo al diseño estratégico de las organizaciones, no se considera que sea viable generar un cambio sin modificar la estructura organizacional y la mentalidad de los participantes del gobierno local, por lo que se propone también una reestructuración que agilice las gestiones y reduzca la burocracia y corrupción, para así administrar mejor los recursos naturales, económicos y humanos con los que cuenta la provincia.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Es importante controlar los resultados de una organización para saber si las estrategias se están implementando tal y como inicialmente fueron diseñadas y con los recursos asignados. Es importante también controlar el entorno y la situación competitiva de las organizaciones ya que hoy en día, debido a la digitalización y la tecnología, las estrategias mejor implementadas pueden llegar rápidamente a ser obsoletas.

El objetivo del control es minimizar los efectos de un rendimiento mediocre y maximizar los efectos de un buen rendimiento donde, según D'Alessio (2015), la retroalimentación es la palabra clave. Esta retroalimentación debe ser (a) adecuada, porque hay que saber medir con exactitud; y (b) oportuna, porque se debe hacer en el momento pertinente. Un buen sistema de control tiene que fomentar la adaptabilidad y la creatividad en lugar de ser inflexible con los hitos predeterminados, en ese sentido el Tablero de Control Balanceado es un sistema de gestión muy dinámico que basa sus objetivos en las siguientes perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Se plantean los objetivos de aprendizaje y el crecimiento de la organización que proporcionarán la infraestructura que permitirá que se alcancen los objetivos en las otras perspectivas. Las principales variables de esta perspectiva son: (a) las capacidades de los empleados, (b) las capacidades de los sistemas de información y (c) la motivación y coherencia de objetivos. Para la provincia de San Miguel se ha incluido como indicador de esta perspectiva el porcentaje de pobladores capacitados, para reducir la anemia y la desnutrición crónica.

#### 8.1.2. Procesos

Esta perspectiva permite a las organizaciones que centren sus indicadores de los

procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos determinados para los clientes, iniciado a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y el desarrollo de soluciones innovadoras para estas necesidades. Para la provincia de San Miguel se han propuesto los siguientes indicadores: (a) cantidad de visitantes, (b) litros de leche recolectados, y (c) kilogramos de quesos producidos, entre otros.

### **8.1.3. Clientes**

Esta perspectiva permite que las organizaciones equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Permite también identificar y medir las propuestas de valor añadido que se entregaran a los mismos. Es por esto que se han desarrollado los siguientes indicadores para la provincia de San Miguel: (a) ventas de queso, y (b) ingresos por la venta de artesanías textiles, entre otros.

### **8.1.4. Financiera**

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Tablero de Control Balanceado, las relaciones deben ser de causa y efecto y debe culminar en la mejora de la actuación financiera de la organización. El fin de los productores lácteos, las artesanías textiles y los involucrados en el sector turismo tienen como objetivo lograr rentabilidad, por lo que los indicadores de la provincia de San Miguel están relacionados con la inversión en infraestructura.

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

En el Tablero de Control Balanceado, que se presenta en la Tabla 30, se listan todos los objetivos de corto plazo que se han desarrollado para la provincia de San Miguel. A cada uno de estos objetivos se le ha creado un indicador, presentándose la fórmula y la unidad en que se expresa. Asimismo, se indica quién es el responsable de medir anualmente cada indicador para compararlo con el resultado esperado.

Tabla 30

*Tablero de Control Balanceado de la Provincia de San Miguel*

Perspectiva	OCP	Indicador	Fórmula	Unidad	
Aprendizaje interno	OCP 4.3	Alcanzar al 30% de la población con una campaña de educación sobre la desnutrición y como evitarla en el año 2020, llegando al 50% para el 2024 y al 70% en el 2027	Porcentaje de la población capacitado	Población que recibió la capacitación / Población total	%
Procesos	OCP 1.1	Incrementar en 5% al año la producción de leche cruda, entre los años 2017 y 2027	Producción de leche cruda por año	Conteo de leche cruda producida	Litros
Procesos	OCP 1.2	Aumentar la producción de quesos a 26,100 kilogramos en el 2020, elevándola a 33,200 kg en el 2024 y 42,000 kg para el 2027	Producción de quesos	Conteo de quesos producidos	Kilogramos
Procesos	OCP 2.1	Contar con 100 artesanas organizadas en asociaciones para el 2019, luego llegar a tener 140 artesanas durante el año 2022, pasando a 180 artesanas en el 2026 y 200 artesanas en el 2027	Cantidad de artesanas asociadas	Conteo de las artesanas que están en las asociaciones	Cantidad
Procesos	OCP 3.1	Alcanzar una afluencia de 24,000 visitantes en el año 2018, llegando a 48,000 en el 2021, luego subiendo a 71,000 en el 2024 y 97,000 para el año 2027	Cantidad de visitantes al año	Conteo de visitantes	Cantidad
Procesos	OCP 4.2	Aumentar en 4% la cantidad de personal de la salud y el presupuesto asignado cada año entre 2017 y 2027	Personal de salud	Conteo del personal de salud	Cantidad
Clientes	OCP 1.3	Vender S/. 520,000 en quesos durante el año 2020, aumentando a S/. 665,400 en el 2024 y S/. 838,260 durante el año 2027	Ventas de quesos	Sumatoria de las ventas de quesos	S/.
Clientes	OCP 2.2	Elevar los ingresos por venta de artesanías textiles a S/. 268,600 en el año 2020, subiendo a S/. 355,400 para el 2024 y alcanzando S/. 460,300 al 2027	Ventas de artesanías textiles	Sumatoria de las ventas de artesanías textiles	S/.
Clientes	OCP 3.3	Lograr ingresos de S/. 17 millones en el año 2020, para llegar a obtener S/. 31.5 en 2024 y S/. 43 millones al 2027	Ingresos por actividades turísticas	Sumatoria de las ventas de la industria de turismo	S/.
Financiera	OCP 3.2	Construir infraestructura turística, para tener 10 centros de hospedaje en el 2019, contar con 15 establecimientos para el 2021, 22 en el 2024 y 30 para el 2027	Inversión en infraestructura turística	Sumatoria de los montos invertidos en infraestructura turística	S/.
Financiera	OCP 4.1	Desarrollar un proyecto de construcción de infraestructura hospitalaria tipo 2 E con internamiento para el año 2025	Inversión en infraestructura de salud	Sumatoria de los montos invertidos en infraestructura de salud	S/.
Financiera	OCP 4.4	Elevar el ingreso familiar promedio a S/. 320 para el año 2020, luego a S/. 364 en el 2022, pasando a S/. 459 para el 2025 y alcanzando S/. 550 en el 2027	Ingreso familiar promedio por mes	Ingreso de todas las personas de la provincia /Cantidad de familias	S/.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

### 8.3. Conclusiones

La ejecución exitosa de las estrategias retenidas exige un conocimiento amplio de las mismas. Por lo tanto, estas deben ser comunicadas con la mayor claridad posible a todos los interesados, derivando en planes de acción específicos u operativos, donde cada persona conozca sus responsabilidades. La comunicación debe ser una actividad continua que constituya un componente esencial del esfuerzo de la formulación y la implementación de igual forma debe ser tratada la evaluación y el control. Esta evaluación se hará utilizando el Tablero de Control Balanceado, herramienta que contiene indicadores en cuatro perspectivas de análisis diferentes: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Cada año se medirán estos indicadores y el valor obtenido se comparará con lo esperado.

## **Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de San Miguel**

Como indicó Porter (2009), la bonanza nacional se crea, no se da, solo por tener los dones naturales de un país, por sus reservas laborales, por el valor de su moneda o por sus tasas de interés; por ende, la prosperidad que pueda tener un país será el resultado de un trabajo constante y no podrá basarse en ventajas comparativas.

La provincia de San Miguel posee un gran potencial para el crecimiento y puede ser fuente de competitividad, y tiene como principales actividades de desarrollo las siguientes: actividades mineras, agrarias, y artesanales; actividades que gestionadas adecuadamente pueden convertirse en importantes ventajas comparativas y fuente de competitividad. Como lo indicó Porter (2009), la meta primordial de una nación es producir un estándar de vida alto y sostenido para todos sus ciudadanos. Para tener la capacidad de realizarlo este depende de la eficiente productividad con que emplee el trabajo y el capital de una nación.

### **9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de San Miguel**

La realidad actual de la provincia de San Miguel es desfavorable en cuanto a competitividad, al ser comparada con otras provincias y regiones del país. Esto es debido a su baja producción, la cual básicamente es para autoconsumo. Respecto a su minería, las concesiones aún no están en fase de explotación, solamente dos se encuentran operativas y una en la etapa de proyecto. Sin embargo, no es la minería la industria que se pretende desarrollar, sino por el contrario se buscan industrias enraizadas en las costumbres de los pobladores de San Miguel como es la artesanía textil y la producción de quesos u otros derivados lácteos. Esto se combinará con un desarrollo sostenible del turismo, y se aprovecharán los recursos naturales y arqueológicos que la provincia tiene.

### **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de San Miguel**

La provincia de San Miguel posee un gran potencial para producción láctea, artesanal textil y de turismo. Su ubicación geográfica es favorable para la generación de actividades

agropecuarias por lo que es otro recurso potencial que puede ser aprovechado por la provincia para su desarrollo con la siembra de productos orgánicos que en actualidad gozan de la preferencia del consumidor. La provincia de San Miguel presenta como otra ventaja competitiva para desarrollar los proyectos de inversión en la posta de salud, Centro de Venta de Orfebrería con terrenos propios y maquinaria pesada para minimizar costos. En la actualidad, San Miguel tiene varios atractivos turísticos que pueden ser articulados en un circuito para generar circuitos de visita y sean del agrado de los visitantes.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de San Miguel**

Se propone la formación de tres clústeres, en torno a las tres actividades productivas que se van a desarrollar a través de la implementación de este plan estratégico:

**Artesanía textil.** Queda claro que este clúster se construirá con el esfuerzo de las asociaciones de artesanas y todas las mujeres miembros. A ellas se tienen que unir los proveedores de hilados, y señalar que en muchos casos se usan hilos elaborados por ellas mismas y entonces se trataría de los proveedores de colorantes para la industria textil. Se suma también el trabajo de expertos en marketing y diseñadores de páginas web, así como instituciones financieras para el manejo de transferencias. También se tiene a los transportistas, agentes aduanales y mayoristas.

**Producción de quesos.** El insumo principal es la leche cruda, por lo que los ganaderos tienen que formar parte del clúster, luego se incorporan los transportistas que se encargan de recolectar la leche, así como el operador del centro de acopio. Se suman los proveedores de empaque y de maquinaria, así como aquellos que transportan el producto terminado.

**Turismo:** Se deben involucrar operadores turísticos, así como los administradores de las zonas naturales y arqueológicas que la provincia tiene. Además, hay que invitar a los hoteles y restaurantes para dar un servicio de calidad, y estimular a los turistas a recomendar la provincia o incluso a repetir la visita. La experiencia será completa si también se tiene un

servicio de transporte eficiente y esto se puede complementar con la venta de productos locales en atractivos mercados, lo cual incluye quesos y artesanías.

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

Debido a las actividades de los clústeres, las estrategias pasan por beneficiar a la mayoría de miembros de las comunidades que integran la provincia de San Miguel. Este debe ser el resultado de un estudio más exacto de las comunidades que habitan en cada distrito y sus capacidades, para poder incorporarlas en las distintas industrias, de modo tal que puedan aprovecharse sus conocimientos y técnicas milenarias. En todo momento, las operaciones se harán de manera sostenible, y se preservarán los recursos para las próximas generaciones.

#### **9.5. Conclusiones**

El análisis de competitividad permite determinar las ventajas de la provincia de San Miguel frente a otros. Así como Celendín y Cajamarca son fuente de valiosos recursos minerales como oro y plata, es necesario y de carácter obligatorio implementar las nuevas estrategias desarrolladas en este planeamiento. También adoptar mejores técnicas en el manejo de los impactos medio ambientales en todas las industrias a desarrollar, y promover a través del apoyo gubernamental la formación de tres clústeres.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, en la Tabla 31 se presenta la Matriz PEI, donde se puede observar el resumen del proceso del Plan Estratégico planteado para la presente tesis. Se muestran los puntos más importantes propuestos para cumplir la visión de la provincia de San Miguel, como son las estrategias, los objetivos de largo plazo y los objetivos de corto plazo.

### 10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones finales son las siguientes:

- La provincia de San Miguel, en vista de su situación actual, busca implementar un plan estratégico en base a sus actividades base, como son: la producción láctea, la artesanía textil y el turismo. Se considerarán propuestas como la tecnificación de procesos que actualmente son artesanales, el aumento de la inversión privada y el incremento de la productividad a través de la capacitación.
- La provincia de San Miguel cuenta con un panorama externo de oportunidades que se presentan favorables para desarrollar y consolidar la visión deseada. Los tratados de comercio y la estabilidad económica permiten que las estrategias se puedan llevar a cabo y concretizar los objetivos de largo y corto plazo. Asimismo, el crecimiento en la demanda de productos agrícolas y sobretodo de carácter orgánico puede generar inversión en el sector agropecuario y llevar bienestar a los habitantes de la provincia.
- Es de carácter relevante llevar a la provincia de San Miguel a mitigar las amenazas existentes como conflictos sociales y política anti minera que en la actualidad intervienen como agentes paralizadores de la inversión y crecimiento. La desconfianza entre las comunidades vinculadas es el reto a vencer, a su vez falta de implementación de políticas de salud, educación y alimentación son catalizadores

Tabla 31

## Plan Estratégico Integral de la Provincia de San Miguel

		Visión					
		Ser una provincia con mentalidad empresarial y socialmente responsable en el 2027.					
Intereses del Sector: Desarrollar la industria láctea, aumentar las ventas de artesanía textil, crear una industria turística y elevar los ingresos de los habitantes		Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses, la conservación de los enemigos	
Estrategias		La venta de quesos se incrementará a S/. 838,260 en el 2027. Al 2017 se estima ascendía a S/. 457,600	Al 2027, los ingresos por comercialización de artesanía textil llegarán a S/. 460,300 partiendo de los S/. 228,800 que se vendían en 2017	Para el año 2027, se tendrá una industria turística organizada que generará S/. 43 millones, sabiendo que actualmente no hay actividad en esta industria	Incrementar a S/. 550 los ingresos familiares mensuales en el 2027, al 2012 eran S/. 272	Políticas	
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
E1	Desarrollar cultivos orgánicos				X		
E2	Penetrar en el mercado peruano de quesos	X			X		
E3	Desarrollar mercados foráneos de quesos maduros con sabores	X			X		
E4	Desarrollar el mercado de turistas nacionales para visitas y pernoctaciones en la provincia		X	X	X		
E5	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Ecuador para visitas por vía terrestre a la provincia		X	X	X	1 Lograr alianzas estratégicas entre instituciones como ONG's, entidades públicas o privadas. Agrupar a los productores menores en asociaciones.	
E6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Estados Unidos		X	X	X	2 Brindar capacitaciones a todos los productores. 3 Incorporar tecnología de punta en los procesos productivos. 4 Generar programas de financiamiento. 5 Promover el diálogo continuo. 6 Utilizar el canon minero en beneficio de la mayor parte de la población	
E8	Desarrollar circuitos turísticos para recorrer los atractivos naturales y arqueológicos de la provincia		X		X		
E9	Penetrar en el mercado peruano de quesos y otros derivados lácteos	X			X		
E12	Desarrollar servicios de salud de alta calidad para todos los habitantes de la provincia				X		
E13	Desarrollar servicios de educación integral con plan de alimentación escolar				X		
Objetivos de corto plazo	Indicadores	OCP 1.1. Incrementar en 5% al año la producción de leche cruda, entre los años 2017 y 2027	OCP 2.1. Contar con 100 artesanías organizadas en asociaciones para el 2019, luego llegar a tener 140 artesanías durante el año 2022, pasando a 180 artesanías en el 2026 y 200 artesanías en el 2027	OCP 3.1. Alcanzar una afluencia de 24,000 visitantes en el año 2018, llegando a 48,000 en el 2021, luego subiendo a 71,000 en el 2024 y 97,000 para el año 2027	OCP 4.1. Desarrollar un proyecto de construcción de infraestructura hospitalaria tipo 2 E con internamiento para el año 2025	Indicadores	Objetivos de corto plazo
		OCP 1.2. Aumentar la producción de quesos a 26,100 kilogramos en el 2020, elevándola a 33,200 kg en el 2024 y 42,000 kg para el 2027	OCP 2.2. Elevar los ingresos por venta de artesanías textiles a S/. 268,600 en el año 2020, subiendo a S/. 355,400 para el 2024 y alcanzando S/. 460,300 al 2027	OCP 3.2. Construir infraestructura turística, para tener 10 centros de hospedaje en el 2019, contar con 15 establecimientos para el 2021, 22 en el 2024 y 30 para el 2027	OCP 4.2. Aumentar en 4% la cantidad de personal de la salud y el presupuesto asignado cada año entre 2017 y 2027		
		OCP 1.3. Vender S/. 520,000 en quesos durante el año 2020, aumentando a S/. 665,400 en el 2024 y S/. 838,260 durante el año 2027		OCP 3.3. Lograr ingresos de S/. 17 millones en el año 2020, para llegar a obtener S/. 31.5 en 2024 y S/. 43 millones al 2027	OCP 4.3. Alcanzar al 30% de la población con una campaña de educación sobre la desnutrición y como evitarla en el año 2020, llegando al 50% para el 2024 y al 70% en el 2027		
					OCP 4.4. Elevar el ingreso familiar promedio a S/. 320 para el año 2020, luego a S/. 364 en el 2022, pasando a S/. 459 para el 2025 y alcanzando S/. 550 en el 2027		
Recursos humanos, infraestructura, tecnología, conocimientos, transporte y recursos financieros aportados a través de inversión							
El liderazgo para la implementación de este plan estratégico lo tiene el Alcalde Provincial de San Miguel, pero debe trabajar de la mano con las comunidades, contribuyendo a su organización así como con las distintas asociaciones de productores							

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2015, México D.F., México. Pearson.

del atraso de la provincia en razón a estas circunstancias es que los objetivos de largo plazo apuntadas por la estrategias están alineados a contribuir el mejoramiento integral de estos problemas.

- La provincia de San Miguel tiene entre sus fortalezas los recursos naturales y arqueológicos necesarios para desarrollar actividades turísticas, de una manera sostenible, integrando a diversas comunidades. Esto requerirá el desarrollo de infraestructura y la capacitación de los colaboradores, así como el uso de herramientas de promoción, y contará con el apoyo de entidades nacionales como es Promperú.
- La provincia de San Miguel tiene su mayor debilidad en la desmotivación y desconfianza de su población, así como su reacción natural de no adaptabilidad al cambio, sin embargo con lo planteado en el PEA se apunta a cambiar esta condición, y la mejor forma es satisfaciendo las necesidades presentes y que se traduzca en una realidad de bienestar, palpar de manera directa los beneficios que otorga el desarrollo económico es el gran motor al cambio.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones finales para la provincia de San Miguel y sus habitantes son:

1. Implementar el presente Plan Estratégico en la Municipalidad de San Miguel de Cajamarca, con el debido monitoreo y control del cumplimiento de los objetivos de corto plazo y los objetivos de largo plazo.
2. Se deben elaborar lineamientos, políticas y estatutos claros, breves y concretos enfocados en la visión y la misión planteados en el PEI.
3. Aprovechar las fortalezas que presenta la municipalidad basadas en la agricultura, la minería, la ganadería y el turismo y no dejar pasar las oportunidades que se presenten a través de alianzas, convenios con instituciones privadas, públicas y

- comunidades.
4. Invertir en mejora infraestructura de los centros educativos y los centros de atención a la salud, es la única forma de mejorar la calidad de vida de los pobladores.
  5. Mantener, mejorar y desarrollar la infraestructura vial que conecta San Miguel con las provincias y distritos aledaños con el apoyo del Gobierno Regional y el MTC.
  6. Incrementar la publicidad de San Miguel de Cajamarca como destino Turístico mediante la promoción de sus zonas turísticas, su comida y sus productos naturales, dado que después del análisis desarrollado se puede ver que presenta zonas turísticas de gran acogida pero de poca difusión al público.
  7. Explotar la agroindustria con características orgánicas, la cual es un mercado en desarrollo, por lo que se puede aprovechar la oportunidad de generar el consumo interno y externo de la zona de San Miguel.
  8. Identificar y mapear a los principales competidores de San Miguel de Cajamarca para poder conocer sus fortalezas y debilidades, y poder hacerles frente y tener permanencia en el mercado.

#### **10.4. Futuro de la Provincia de San Miguel**

A través de la presente tesis se ha podido analizar y conocer la situación actual de la provincia de San Miguel, por lo que se aplican los conocimientos y las herramientas aprendidas para analizar su entorno, su interno, sus competidores sus diferentes amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades. Este Plan Estratégico logrará realizar un cambio importante (ver Figura 18), que llevará consigo el beneficio de la comunidad de San Miguel de Cajamarca, y dejará de lado una visión cortoplacista e inmedatista, para implementar estrategias más elaboradas en base a un profundo análisis de la situación actual de la comuna, objetivos de largo y corto plazo orientados hacia una visión diferente a la actual.



Figura 18. Situación actual y futura de la provincia de San Miguel

## Referencias

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú. (2012). *Ventajas territoriales*.

Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Anderson, C. (2014). *CEPLAN: Construyendo el Perú que todos queremos*. Recuperado de

[http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/taller-avances-modernizacion/mesa1/2\\_CEPLAN-\\_Anderson.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/taller-avances-modernizacion/mesa1/2_CEPLAN-_Anderson.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Atractivos turísticos del departamento de*

*Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Atractivos.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros*

*históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco Mundial. (2017). *Índice de desempeño logístico*. Recuperado de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?view=chart>

Cámara Nacional de Turismo del Perú. (2016, 14 de enero). *Cajamarca recibió más de*

*280,000 turista durante el 2015*. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/958-cajamarca-recibio-mas-de-280-000-turistas-durante-el-2015>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú*

*hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan estratégico de*

*desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

- Chepen Cultural. (2016). *Provincia San Miguel – Cajamarca: Perfil sociodemográfico*. Recuperado de <http://chepencultural.blogspot.pe/2009/09/provincia-san-miguel-cajamarca-perfil.html>
- Conozca las cifras que invierte el mundo en gastos militares. (2016, 30 de noviembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/conozca-cifras-que-invierte-mundo-gastos-militares-2175978>
- D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 11). Lima, Perú: Pearson.
- Dairynz. (2016). *New Zealand dairy statistics 2015/16*. Hamilton, Nueva Zelanda: LIC.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanamericana.
- Defensoría del Pueblo. (2017). *Conflictos sociales*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>
- García, V. (2008). *Teoría del Estado y derecho constitucional*. Lima, Perú. Palestra.
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2015). *Mapa político administrativo de Cajamarca*. Recuperado de [http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/SInst1\\_Politico\\_administrativo.pdf](http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/SInst1_Politico_administrativo.pdf)
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2016). *Plan regional seguridad 2016*. Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/planes/documentos/PLAN%20REGIONAL%20SEGURIDAD%202016.pdf>
- Guillén, J. (2017, 22 de marzo). *El Niño costero y su impacto en la economía peruana*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/22/nino-costero-impacto-economia-peruana/>
- Henry, H.W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.

- Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) - South América*. Recuperado de:  
<http://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/map/south-america>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perfil sociodemográfico del departamento de Cajamarca*. Cajamarca, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú: Indicadores de educación por departamentos, 2004-2014*. Recuperado de  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1293/cap02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1293/cap02.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Estadísticas: Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Kellye, D., Singer, S., & Herington, M. (2015). *2015/16 Global report*. Washington, DC: Global Entrepreneurship Monitor.
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. (2003).
- Ley 28094. Ley de Partidos Políticos.
- Ley 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN),
- Ley 28867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Nueva York, NY: A Free Press.
- McConkey, D. (1988). Planning in a changing environment. *Business Horizons*, 31(5), 64-72
- Michael Porter: “El Perú tiene que ser más competitivo y permitir crecer más al sector privado”. (2011, 26 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/michael-porter-peru-tiene-que-mas-competitivo-permitir-crecer-mas-al-sector-privado-noticia-1324133>
- Ministerio de Energía y Minas. (2016). *Mapa de unidades en producción y proyectos en exploración 2015*. Recuperado de <http://www.clubunimaq.com.pe/publican-mapa-de-proyectos-mineros-2015/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Transparencia económica. Consulta amigable*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>
- Municipalidad Provincial de San Miguel. (2014). *Calendario festivo*. Recuperado de [http://www.cajamarca-sucesos.com/san\\_miguel/calendario\\_festivo.htm](http://www.cajamarca-sucesos.com/san_miguel/calendario_festivo.htm)
- Municipalidad Provincial de San Miguel. (2016). *Plan de desarrollo concertado “San Miguel 2016”*. San Miguel, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de San Miguel. (2017a). *Atractivos turísticos y artesanía de San Miguel: Asociaciones de artesanas San Miguel*. Recuperado de <http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/ciudad/turismo-y-artesan%C3%ADa.html#2-asociaciones-de-artesanas-san-miguel>
- Municipalidad Provincial de San Miguel. (2017b). *Atractivos turísticos y artesanía de San Miguel: Atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/ciudad/turismo-y-artesan%C3%ADa.html#1-atractivos-turísticos>
- Municipalidad Provincial de San Miguel. (2017c). *Datos generales*.

Recuperado de <http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/municipalidad/datos-generales.html>

Municipalidad Provincial de San Miguel. (2017d). *Municipalidad: Organigrama - organización*. Recuperado de <http://www.muni-sanmiguel.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama-organizacion.html>

Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo. (2016, 5 de diciembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-como-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-2176468>

Perú se convirtió en la economía emergente menos vulnerable. (2017, 13 de junio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/885582-peru-se-convirtio-en-la-economia-emergente-menos-vulnerable>

Perulactea. (2014, 11 de junio). *Nueva Zelanda el mayor productor y exportador de leche del mundo ¿gracias a China?* Recuperado de <http://www.perulactea.com/2014/06/11/nueva-zelanda-el-mayor-productor-y-exportador-de-leche-del-mundo-gracias-a-china/>

Perutoptours. (2016). *Mapa de la provincia de San Miguel*. Recuperado de [http://www.perutoptours.com/index06smi\\_mapa\\_san\\_miguel.html](http://www.perutoptours.com/index06smi_mapa_san_miguel.html)

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. (6ª ed.). Madrid, España: Grupo Planeta.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2012). *Índice de desarrollo humano- Perú*. Recuperado de [www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx?](http://www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx?)

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Secretaría de Turismo de México. (2016). *Compendio estadístico del turismo en México 2016*. Recuperado de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>

Sistema de Información Ambiental Región Cajamarca. (2016). *Concesiones mineras*.

Recuperado de <http://siar.regioncajamarca.gob.pe/mapas/concesiones-mineras-provincia-san-miguel>

Sistema Nacional de Inversión Pública. (2017). *Proyectos de inversión pública:*

*Municipalidad Provincial de San Miguel*. Recuperado de

[http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos\\_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300649&IdUEBase=300649&periodoBase=2015](http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300649&IdUEBase=300649&periodoBase=2015)

Stevenson, H. H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. *Sloan Management Review*, 17(2), 98-110.

Vandenberg, R., & Lance, Ch. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 43-56.

Voyage. (2015). *Industrias de Nueva Zelanda*. Recuperado de

[http://www.voyagesphotosmanu.com/economia\\_nueva\\_zelanda.html](http://www.voyagesphotosmanu.com/economia_nueva_zelanda.html)

Zona Turística. (2016). *Atractivos en Jalisco*. Recuperado de

<https://www.zonaturistica.com/attractivos-turisticos-en/15-jalisco-mexico.html>