

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Rodríguez de Mendoza**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Ascaño Huarca, Suzell Fiorella**

**Castañeda Domínguez, Félix Gino**

**Machicao Delgado, Lilian**

**Valdiviezo Castro, Sandra**

**Asesor: Ricardo Pino Jordan**

**Santiago de Surco, octubre de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

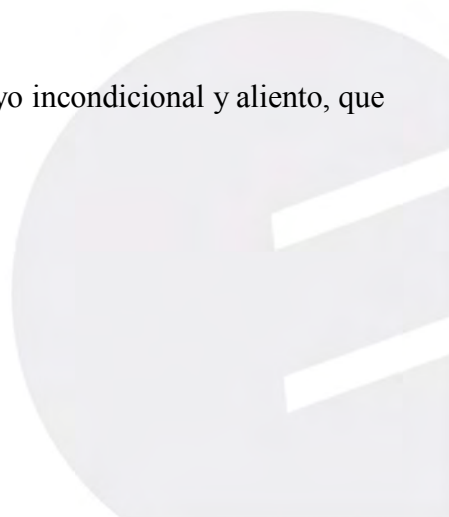
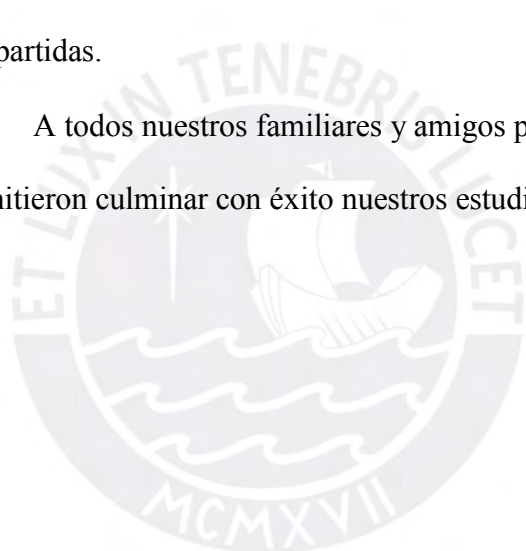
A todos nuestros profesores del MBA Gerencial Internacional Lima XCIV de CENTRUM Católica, que permitieron nuestro desarrollo profesional y personal.

A nuestro asesor, el profesor Ricardo Pino, por su dedicación y valioso apoyo durante el desarrollo de la presente tesis.

Al alcalde de la provincia de Rodríguez de Mendoza, el señor Nilser Tafur, por la valiosa información que nos brindó y ayudó a entender la situación de la provincia.

A nuestros compañeros de estudio del MBA Gerencial Internacional Lima XCIV de CENTRUM Católica, por los conocimientos transmitidos y experiencias profesionales compartidas.

A todos nuestros familiares y amigos por su apoyo incondicional y aliento, que permitieron culminar con éxito nuestros estudios.



## Dedicatorias

A Dios, por ser mi guía en cada paso que doy y llenarme de muchas bendiciones; a mi mamá por enseñarme el valor de la bondad en el corazón y la fortaleza de espíritu, gracias por ser la mejor; a mi padre y mi hermano por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

Suzell

A Dios, que siempre guía mi camino; a mis queridos padres Félix y Rosario y hermanas, quienes siempre me brindan su apoyo incondicional, comprensión y amor, sobre todo en los momentos más difíciles, y a mis abuelos que me cuidan desde el cielo.

Gino

A Dios por sus bendiciones. A Rodolfo, mi padre, por inspirarme siempre deseos de superación y entusiasmo. A Unda, mi madre, por su inmenso apoyo. A Mariela, mi hermana, por compartir tantos momentos juntas.

Lilian

Me gustaría dedicar esta tesis a Dios y a toda mi familia en especial a mis padres por todo su amor y comprensión a lo largo de mi vida. A mis hermanos que siempre están a mi lado brindándome todo su apoyo.

Sandra

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolló el Plan Estratégico (2017-2030) para la provincia de Rodríguez de Mendoza, ubicada al sur de la región Amazonas. Este plan se elaboró siguiendo la metodología del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2015): se inició con la revisión de información bibliográfica disponible y con una entrevista al alcalde de la provincia para conocer la situación actual, y luego se realizó un análisis tanto externo como interno. La provincia se caracteriza por su café orgánico especial de alta calidad gracias a sus condiciones ambientales (clima, suelo y altitud), por sus atractivos turísticos ecológicos, sus áreas de conservación natural, y además cuenta con un aeródromo. Sin embargo, una de sus mayores debilidades es la escasa infraestructura para desarrollar el turismo. Entre las oportunidades se encuentran el crecimiento de la demanda internacional de café orgánico y del turismo, donde de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, alrededor de 3.7 millones de turistas extranjeros llegaron al país en 2016, lo que representó un incremento del 7.7% con respecto a 2015 siendo un crecimiento sostenido en los últimos años; por otro lado el Centro de Comercio Internacional indica que en el 2009 el principal exportador de café orgánico fue el Perú, donde aproximadamente el 15% del café está certificado y los principales compradores fueron en Europa y Norteamérica. Así también se tiene como oportunidad el fomento y desarrollo de actividades económicas rurales en la selva, con énfasis en la agricultura y el turismo, e iniciativas de mejoramiento de la red vial nacional en Amazonas por las entidades públicas. Dentro de sus principales amenazas se encuentra la corrupción. Este análisis permitió formular estrategias de tipo intensivo, de desarrollo de mercado y de producto, con el fin de alcanzar la visión deseada. Con la implementación de este plan estratégico se lograrán grandes cambios en un horizonte de 13 años: aumento del Índice de Desarrollo Humano en Rodríguez de Mendoza, incremento en los ingresos públicos provenientes de los servicios turístico y aumento de la participación en

el mercado del turismo receptivo en la provincia, lo que contribuirá a que esta sea reconocida como uno de los principales destinos turísticos del país. Asimismo, se incrementará el área de cultivos tecnificados y la exportación de café orgánico, de modo que alcance a ser reconocida por su alta calidad de café orgánico en los ámbitos nacional e internacional.



## Abstract

This thesis developed the Strategic Plan (2017-2030) of Rodríguez de Mendoza province, located in the south of the Amazon region. This Plan, has been developed following the methodology of Strategic Process Sequential Model designed by D'Alessio (2015) which began with the review of literature available information and interview the mayor of the province, to know the current status of it, then both external and internal analysis was made. The province is recognized for its high quality organic coffee thanks to its environmental conditions (climate, soil and altitude), for its ecological attractions, nature conservation areas and also has an airfield. However, one of its biggest weaknesses is the lack of infrastructure to develop tourism. Among its opportunities are the growth of international demand for organic coffee and the tourism, and the promotion and development of rural economic activities in the jungle, with emphasis on agriculture and tourism, and improvement initiatives of Amazonas national road network by public entities. Among its main threats is corruption. This analysis allowed to formulate intensive strategies like both market and product development in order to reach the desired vision. With the implementation of this Strategic Plan, great changes will be achieved in a horizon of 13-year such as the increase in the Human Development Index in Rodríguez de Mendoza, the increase of public revenues from tourism services and the increased market share of inbound tourism in the province, contributing to be recognized as one of the main tourist destinations. Also, to increase more technical crop areas and exportation of organic coffee, so powerful to be recognized for its high quality organic coffee at the national and international level.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión .....	9
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones.....	11
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>12</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional .....	15
3.1.3 Principios cardinales .....	22
3.1.4 Influencia del análisis en Rodríguez de Mendoza.....	24
3.2 Análisis Competitivo del País.....	24
3.2.1 Condiciones de los factores.....	24
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las provincias.....	30
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	31



3.2.5	Influencia del análisis en Rodríguez de Mendoza.....	31
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	32
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	32
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	40
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	41
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	43
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	44
3.5	Rodríguez de Mendoza y sus Competidores.....	45
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	46
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	47
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	47
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	48
3.6	Rodríguez de Mendoza y sus Referentes.....	48
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	49
3.8	Conclusiones.....	51
<b>Capítulo IV:</b>	<b>Evaluación Interna.....</b>	<b>53</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	53
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	53
4.1.2	Marketing y ventas & investigación de mercado (M).....	56
4.1.3	Operaciones & logística e infraestructura (O).....	63
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	66
4.1.5	Recursos humanos & cultura (H).....	67



4.1.6 Sistemas de información & comunicaciones (I).....	69
4.1.7 Tecnología & investigación y desarrollo (T).....	70
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	71
4.3 Conclusiones.....	72
<b>Capítulo V: Intereses de Rodríguez de Mendoza y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>73</b>
5.1 Intereses de Rodríguez de Mendoza .....	73
5.2 Potencial de Rodríguez de Mendoza .....	74
5.3 Principios cardinales de Rodríguez de Mendoza .....	78
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....	80
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	81
5.6 Conclusiones.....	82
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>83</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	83
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	85
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	87
6.4 Matriz Interna y Externa (MIE) .....	89
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	90
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	91
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	91
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	92
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	92
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	97
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	97
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	97

6.13 Conclusiones.....	100
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>101</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	101
7.1.1 Objetivos de Corto Plazo del OLP 1 .....	101
7.1.2 Objetivos de Corto Plazo del OLP 2 .....	102
7.1.3 Objetivos de Corto Plazo del OLP 3 .....	102
7.1.4 Objetivos de Corto Plazo del OLP 4 .....	103
7.1.5 Objetivos de Corto Plazo del OLP 5 .....	104
7.1.6 Objetivos de Corto Plazo del OLP 6 .....	104
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	105
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	105
7.4 Estructura de Rodríguez de Mendoza.....	108
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	109
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	110
7.7 Gestión del Cambio .....	110
7.8 Conclusiones.....	111
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>112</b>
8.1 Perspectiva de Control .....	112
8.2 Tablero de Control Balanceado .....	112
8.2.1 Perspectiva financiera .....	113
8.2.2 Perspectiva del cliente.....	113
8.2.3 Perspectiva procesos internos.....	113
8.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	113
8.3 Conclusiones.....	113

<b>Capítulo IX: Competitividad de Rodríguez de Mendoza .....</b>	<b>115</b>
9.1 Análisis Competitivo de Rodríguez de Mendoza .....	118
9.1.1 Condiciones de la demanda .....	119
9.1.2 Condiciones de los factores .....	120
9.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.....	120
9.1.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	120
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Rodríguez de Mendoza.....	121
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters de Rodríguez de Mendoza .....	121
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters .....	122
9.5 Conclusiones.....	123
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>124</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	124
10.2 Conclusiones.....	124
10.3 Recomendaciones .....	126
10.4 Futuro de la provincia de Rodríguez de Mendoza.....	128
<b>Referencias.....</b>	<b>129</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>137</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Superficie y Población de la Región Amazonas</i> .....	2
Tabla 2	<i>Producción de Café Exportable de la Región Amazonas</i> .....	7
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	14
Tabla 4	<i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016-2018</i> .....	19
Tabla 5	<i>Sector Agropecuario: Principales Mercados (Millones US\$)</i> .....	29
Tabla 6	<i>Consumo Mundial de Café</i> .....	40
Tabla 7	<i>Matriz MEFE de Rodríguez de Mendoza</i> .....	45
Tabla 8	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	50
Tabla 9	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	51
Tabla 10	<i>Principales mercados de exportación de Café (Participación 2016)</i> .....	61
Tabla 11	<i>Principales Empresas Exportadoras de Café (Participación 2016)</i> .....	62
Tabla 12	<i>Longitud de la Red Vial por tipo de Carretera de Rodríguez de Mendoza</i> .	64
Tabla 13	<i>Distribución de Disponibilidad de Servicios Higiénicos de Rodríguez de Mendoza</i> .....	65
Tabla 14	<i>Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado de Rodríguez de Mendoza 2016</i> .....	67
Tabla 15	<i>Matriz MEFI</i> .....	71
Tabla 16	<i>Distritos y Población de Rodríguez de Mendoza 2008-2015</i> .....	74
Tabla 17	<i>Población y Densidad Poblacional de los Distritos de Rodríguez de Mendoza 2014</i> .....	75
Tabla 18	<i>Población y Densidad Poblacional de los Distritos de Rodríguez de Mendoza 2014</i> .....	78

Tabla 19	<i>Matriz de Intereses de Rodríguez de Mendoza (MIO)</i> .....	80
Tabla 20	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo</i> .....	81
Tabla 21	<i>Matriz FODA de Rodríguez de Mendoza</i> .....	84
Tabla 22	<i>Matriz PEYEA de Rodríguez de Mendoza</i> .....	86
Tabla 23	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Rodríguez de Mendoza</i> .....	93
Tabla 24	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento de Rodríguez de Mendoza</i> .....	94
Tabla 25	<i>Matriz Rumelt de Rodríguez de Mendoza</i> .....	95
Tabla 26	<i>Matriz Ética de la Provincia de Rodríguez de Mendoza</i> .....	96
Tabla 27	<i>Estrategias vs. Objetivos a largo plazo</i> .....	98
Tabla 28	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	99
Tabla 29	<i>Recursos Asignados según Objetivos para Rodríguez de Mendoza</i> .....	106
Tabla 30	<i>Matriz de Políticas por Estrategias de Rodríguez de Mendoza</i> .....	107
Tabla 31	<i>Tablero de Control Balanceado de Rodríguez de Mendoza</i> .....	114
Tabla 32	<i>Servicios Básicos de Rodríguez de Mendoza</i> .....	119
Tabla 33	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) de Rodríguez de Mendoza</i> .....	127

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa político de Rodríguez de Mendoza, Amazonas.....	2
<i>Figura 2.</i>	Crecimiento del Producto Bruto Interno [PBI] 2017 y 2018 (Variación porcentual).....	18
<i>Figura 3.</i>	Organización del Estado peruano.....	21
<i>Figura 4.</i>	Evolución de la red vial peruana 2002 al 2015 (km). ....	26
<i>Figura 5.</i>	Inversión y crecimiento PBI.....	37
<i>Figura 6.</i>	Inversión pública en el Perú. ....	37
<i>Figura 7.</i>	Organigrama de Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.....	54
<i>Figura 8.</i>	Precio FOB referenciales del café en kilogramos 2015-2016 (US\$ / kg). ...	60
<i>Figura 9.</i>	Evolución de producción y exportaciones del Café 2007-2014 (miles de TM, % participación) .....	62
<i>Figura 10.</i>	Cadena de suministro del café.....	65
<i>Figura 11.</i>	Gráfica de Matriz PEYEA.....	87
<i>Figura 12.</i>	Matriz Boston Consulting Group. ....	89
<i>Figura 13.</i>	Matriz IE de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.....	90
<i>Figura 14.</i>	Matriz Gran Estrategia de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.....	91
<i>Figura 15.</i>	Estructura propuesta de Rodríguez de Mendoza.....	109
<i>Figura 16.</i>	Los 12 pilares de Competitividad (GCI - Global Competitiveness Index).115	
<i>Figura 17.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Global 2016-2017.....	116
<i>Figura 18.</i>	Estructura del ICR.....	117
<i>Figura 19.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016.....	118



## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Rodríguez de Mendoza

En el presente capítulo se realiza un breve resumen de la situación general actual de la provincia de Rodríguez de Mendoza (en adelante Rodríguez de Mendoza), región Amazonas, que permitirá identificar su potencial de desarrollo. Esta descripción actual y general de la provincia dará el marco para el desarrollo del planeamiento estratégico.

### 1.1 Situación General

Rodríguez de Mendoza es una de las provincias con recursos naturales considerables que le permiten tener una gran capacidad agrícola y turística. A continuación se presenta el desarrollo de los principales aspectos de la región:

**Ubicación geográfica y demografía.** En 2015, el Banco Central de Reserva del Perú (en adelante BCRP), en su documento titulado *Caracterización del departamento de Amazonas*, señaló que la región se encuentra en la parte noroccidental del país, con una superficie de 39,249 km<sup>2</sup>. La región de Amazonas (en adelante Amazonas) limita al norte con Ecuador, al este con Loreto y San Martín, al sur con La Libertad, y al oeste con Cajamarca. Actualmente se encuentra dividida en siete provincias (Condorcanqui, Bagua, Bongará, Utcubamba, Luya, Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas) y 83 distritos, siendo su capital la ciudad de Chachapoyas. Como se muestra en la Figura 1, Rodríguez de Mendoza tiene una extensión de 2,359.93 km<sup>2</sup> y se encuentra constituido por 12 distritos. Asimismo, posee una población de 31,192 habitantes, como se detalla en la Tabla 1.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (en adelante INEI), en su informe *Perú: síntesis estadística 2015*, estimó para el año 2015 la población de Amazonas en 422,629 habitantes. Ello representa el 1.4% de la población nacional y la convierte en una de las regiones menos pobladas del país. BCRP (2015), en *Caracterización del departamento de Amazonas*, señaló que el crecimiento poblacional promedio anual fue de 0,6% en el período



2004-2014. Asimismo, la población masculina representa el 53% y la población femenina el 47%.



Figura 1. Mapa político de Rodríguez de Mendoza, Amazonas. Tomado del *Informe de Rodríguez de Mendoza - Amazonas*. Recuperado de [http://www.perutoptours.com/index01rm\\_mapa\\_Rodríguez\\_mendoza.html](http://www.perutoptours.com/index01rm_mapa_Rodríguez_mendoza.html)

Tabla 1

*Superficie y Población de la Región Amazonas*

Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población
Chachapoyas	3,312	55,201
Bagua	5,746	76,921
Bongará	2,870	33,920
Condorcanqui	17,865	54,949
Luya	3,237	51,849
Rodríguez de Mendoza	2,359	31,192
Utcubamba	3,860	118,597

*Informe de caracterización del departamento de Amazonas*, por el Banco Central de Reserva del Perú sucursal Piura. Piura, Perú, p. 2. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>

**Clima e hidrografía.** BCRP (2015), en su reporte *Caracterización del departamento de Amazonas*, señaló que la temperatura promedio es de 25 °C. Sin embargo, en la selva alta (500 a 600 msnm) la temperatura desciende a 16 °C. Amazonas cuenta con ocho cuencas: Alto Marañón, Santiago, Cenepa, Nieva, Chiriaco y Utcubamba. El régimen de descarga de los ríos es irregular. Las descargas son significativas desde noviembre hasta abril, y la época de estiaje comprende los meses de mayo a octubre.

**Economía.** De acuerdo con lo señalado por el BCRP (2015) en *Caracterización del departamento de Amazonas*, el crecimiento económico promedio anual de la región en el período 2008-2015 fue del 6.0%. El Valor Agregado Bruto Nacional representó el 0.6% de total nacional. La región Amazonas sustenta su actividad productiva en los sectores agropecuario, construcción, comercio y servicios. El Instituto Peruano de Economía (en adelante IPE), en su portal web *Estadísticas*, indicó que la población económicamente activa (en adelante PEA), en 2014, era de 230,000 personas aproximadamente, de las cuales 226,000 constituyeron la PEA ocupada, lo que representaba el 98.3% de la PEA total.

**Situación socioeconómica.** El INEI en su informe técnico *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*, señaló que, en el año 2015, la región Amazonas se encuentra en el grupo de las regiones de mayor pobreza, junto a Cajamarca y Huancavelica, con un nivel de pobreza en el rango de 44.72% y 55.66%. En cuanto a los niveles de pobreza extrema, se ubica en el segundo grupo, con un rango de 8.78 y 12.33%. El IPE (2016), en el documento *Ficha regional de Amazonas*, señaló que el Índice de Desarrollo Humano, en el año 2015, ha aumentado a 0.38% con relación al año 2014, cuyo índice fue de 0.27%.

**Educación.** IPE (2016), en la *Ficha regional de Amazonas*, señaló que el rendimiento satisfactorio en lectura alcanzó el 22.8%, mientras que el Perú obtuvo un 32.6%. En cuanto al rendimiento satisfactorio en matemática, Amazonas logró un 17.4% y el Perú alcanzó un 18.3%. Sin embargo, el gasto por alumno en educación básica en Amazonas (S/. 3,116) es

mayor que el reportado en el país (S/. 2,110). El INEI (2015), en su reporte *Perú: síntesis estadística 2015*, indicó que, en el año 2014, la asistencia a educación primaria de niños de 6 a 11 años fue 91% en la región y 91.9% en todo el país. La asistencia a educación secundaria de adolescentes de 12 a 16 años fue 72.3%, mientras que en todo el Perú fue de 82.3%.

**Ganadería.** En el documento *Diagnóstico de la Rodríguez de Mendoza - 2013* (2013), Arce señaló que puede destacar la ganadería como una segunda actividad que también genera recursos económicos y dinamiza las economías familiares por la venta de los animales. La actividad ganadera en Rodríguez de Mendoza juega un papel de significativa importancia para la economía de la región. A manera de historia, se puede indicar que la actividad se inició entre fines de la década de 1960 y principios de la de 1970, con ganadería vacuna de carne en la provincia de Bagua principalmente y con proyección a extenderse hacia Condorcanqui y Bongará gracias al avance de las carreteras de penetración. Sin embargo, solo se observa ganado con estas características en el eje Pongo de Rentema - Nieva (Condorcanqui) y en Rodríguez de Mendoza. Actualmente la ganadería vacuna más representativa es la lechera, arraigada en localidades de ambiente templado ubicadas por encima de los 2000 m de altitud, donde existe mayor humedad en el ambiente y en la que predomina el ganado lechero del cruce de ganado Pardo Suizo con Holstein. En todos los sectores el sistema de crianza es extensivo, sea utilizando pastos naturales o cultivados. En los sectores de clima templado es frecuente el uso de pastos cultivados, como grama azul, pasto oliva, King grass, grama chilena y trébol, entre otros, y en pocas ocasiones se han observado pequeñas parcelas de alfalfa (Arce, 2013).

**Turismo.** La región Amazonas presenta excelentes condiciones para el desarrollo turístico, principalmente en lo relacionado con el turismo ecológico y vivencial, entre los más importantes. Amazonas tiene grandes perspectivas para la implementación de circuitos turísticos de carácter regional y binacional que permitirán integrar los más importantes

lugares de atracción turística del sur de la región, como el complejo arqueológico de Kuélap y el Gran Vilaya, entre otros. Existe un gran potencial de recursos turísticos en Amazonas: las provincias de Luya y Rodríguez de Mendoza tienen más de 30 recursos inventariados, pero gran escasez de servicios de hospedaje y restaurantes.

***Incremento de la oferta de servicios turísticos.*** Según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, Amazonas posee una diversificada oferta turística gracias a su pasado histórico, cultura viva y diversidad biológica, que la ha convertido en uno de los principales centros turísticos de la zona nororiental del país.

***Servicios básicos.*** En el documento *Diagnóstico de la provincia Rodríguez de Mendoza*, Arce (2013) indicó que las ciudades que presentan mayor población son las que poseen mayor porcentaje de cobertura del servicio de alumbrado eléctrico, agua y desagüe, pero aun así esta cobertura sigue siendo bastante menor si se compara con ciudades importantes de otras regiones de la selva, como Tarapoto. Asimismo, se señala que la Rodríguez de Mendoza tiene un alto porcentaje de familias que no cuentan con ningún servicio básico o viven en hogares muy humildes.

***Agricultura.*** Según lo señalado por la Dirección Regional de Agricultura del Amazonas en el documento —*Plan Estratégico Regional Agrario del Amazonas 2011-2021*—, existe en la región una superficie total (agrícola y no agrícola) de 975,034 hectáreas, de las cuales 159,934 corresponden a superficie agrícola, y 815,100 hectáreas a superficie no agrícola. Asimismo, en la región del Amazonas, debido a su biodiversidad, cuenta con un gran potencial agrícola. Entre sus principales cultivos, se puede mencionar el café (46,369 ha), arroz (42,442 ha), maíz amiláceo (5,725 ha), frijol grano seco (6,921 ha), maíz amarillo duro (12,010 ha), plátano (12,133 ha), yuca (11,677 ha), papa (5,279 ha) y cacao (6,561 ha). En lo anteriormente señalado se observa que en la región de Amazonas el café es el cultivo más importante, pues su participación en el valor bruto de la producción agropecuaria es del

orden del 46% y representa el 24.37% del área total instalada en el país. Esto la convierte en la tercera región cafetalera del país en importancia y la segunda en producción de café orgánico. Otro de los cultivos en importancia es el arroz: se cultivan cerca de 26,000 hectáreas, que involucran una producción aproximada de 150,000 TM. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el documento *Plan estratégico regional de exportación del Amazonas 2011-2021*, indicó que la producción de café orgánico en Rodríguez de Mendoza tiene una oferta exportable y de estándares internacionales, como se señala en la Tabla 2. Asimismo, de acuerdo con lo señalado en el *Plan estratégico regional agrario del Amazonas 2011-2021*, en Rodríguez de Mendoza la comercialización de los productos agrícolas se realiza mediante comerciantes particulares. Estos comerciantes operan como acopiadores distritales: compran los productos directamente de los productores, y una vez acopiados, son trasladados a Jaén, Rioja, Moyobamba y Chiclayo. Cabe resaltar que son los intermediarios quienes obtienen mejores precios para los productos.

Además, se debe considerar que el 85% de la producción de arroz en Amazonas es comercializada en arroz cáscara y se traslada a las ciudades de Chiclayo y Lambayeque para su transformación. Asimismo, la producción cafetalera es comercializada por los agricultores como café pergamino, teniendo como destino los mercados internacionales en un 90% de la producción total. De este modo, se aprecia que el mayor beneficio de la producción no está destinado a los mismos productores de Rodríguez de Mendoza, pese a ser su principal actividad económica y fuente de ingresos. Uno de los principales motivos de esta situación es la falta de vías de intercomunicación distrital e interprovincial, que se encuentran en mal estado, lo cual dificulta el transporte de personas y de productos agrícolas. En épocas de lluvia, estas vías se vuelven prácticamente intransitables, además del hecho de que los pobladores no cuentan con mucha ayuda técnica y crediticia.



Tabla 2

---

*Producción de Café Exportable de la Región Amazonas*


---

<b>Nivel de desarrollo</b>	Nivel IV de desarrollo: con oferta exportable y demanda internacional.
<b>Zonas de producción</b>	Bagua, Utcubamba, Rodríguez de Mendoza, Bongará, Luya.  En 2005 se registró un área de 19,000 hectáreas cultivadas, con un promedio de 15 quintales por hectárea.
<b>Reseña de situación de la oferta</b>	Las variedades más importantes típica (70% del área cultivada), caturra, catimor.  El mayor porcentaje del área cultivada es ecológica y 5,000 hectáreas son certificadas orgánicamente.  Se exportan directamente 67,000 quintales e indirectamente 20,000 más.
<b>Reseña de la gestión organizacional</b>	Hay 5,000 agricultores cafetaleros, de los cuales 2,000 están organizados en cooperativas (por ejemplo, Bagua Grande, Lonya Grande) y asociaciones (por ejemplo, Sagrado Corazón), y cuentan con asistencia técnica todo el año.  Instituciones que apoyan la producción: FONCODES, MIMDES, AGROBANCOS y algunas ONG.  Los productores organizados exportan según las normas de calidad.
<b>Reseña de los mercados</b>	Los principales países destino son Dinamarca, Holanda, Inglaterra, Suiza, Alemania, EEUU, Francia, Canadá, Suecia.  El precio de US\$ 139/quintal en el comercio justo, y en el resto de mercados según precios de la Bolsa.

---

*Producción de café exportable de la región Amazonas. Tomado del Plan Estratégico Regional de Exportación del Amazonas 2011-2021, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perú, p. 41*

**Salud.** El organismo encargado de gestionar y regular los centros de salud públicos y privados en Amazonas es la Dirección Regional de Salud - Diresa, que en su *Informe de análisis de la situación de la salud de la región Amazonas (2015)* menciona una escasez en la oferta de recursos humanos. Esto se debe a que no hay el personal médico suficiente para atender a los pacientes de las diversas provincias de esta parte del Perú. Según los datos

brindados por MINSA (2015), al cierre de ese año había 234 médicos, 482 enfermeros y 302 obstetras en toda la región de Amazonas. Rodríguez de Mendoza era la provincia más afectada y la que tenía menos personal capacitado para brindar servicios de salud.

## 1.2 Conclusiones

Rodríguez de Mendoza es una provincia con gran variedad en recursos naturales y con mucho potencial para desarrollar el turismo local y atraer turistas extranjeros. Los sectores más importantes en la región son la agricultura, básicamente el café orgánico (60%); la ganadería, principalmente vacas lecheras (20%); la industria de la madera (15%), y otros servicios (5%). Estas actividades se reparten entre los 12 distritos que conforman la región. Rodríguez de Mendoza tiene una serie de atractivos turísticos, además de contar con productos agroindustriales entre los cuales sobresale el café orgánico. Asimismo, otro factor importante para el desarrollo de la provincia es la ganadería, donde sobresalen sus vacas lecheras. En este aspecto es importante enfocarse no solo en la leche de los animales sino en la venta de la carne de vaca. Se concluye que, para el desarrollo de una economía sólida en la provincia, se deberán superar las brechas relacionadas con regulación, infraestructura, educación, investigación, desarrollo e innovación y tecnología.



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

Este capítulo busca plasmar el futuro deseado y un rumbo claro para el desarrollo del plan estratégico de Rodríguez de Mendoza de la región Amazonas a través de la formulación de la visión y la misión. De igual manera, se promoverán los valores y el código de ética. Todo este conjunto de aspectos permitirá normar el accionar del planteamiento del presente documento.

### **2.1 Antecedentes**

Rodríguez de Mendoza tiene una visión y misión establecida por la Municipalidad Provincial, con un enfoque institucional. Asimismo, se encuentra bajo jurisdicción del gobierno regional de Amazonas. Sin embargo, para el propósito del presente Plan Estratégico, se ha ampliado el alcance con el fin de que vaya acorde con los intereses de los actores que hacen vida en la provincia.

### **2.2 Visión**

Ser en 2030 una provincia reconocida como uno de los principales destinos turísticos del país por sus atractivos ecológicos y vivenciales, y por la calidad de su café orgánico especial, tanto en el país como internacionalmente, gracias a la inversión privada y pública en beneficio de todos sus habitantes.

### **2.3 Misión**

Rodríguez de Mendoza promueve el desarrollo sostenible de su población mediante el desarrollo del turismo y fomentando el financiamiento y la capacitación de los productores de café, permitiendo el uso eficiente de sus recursos.

### **2.4 Valores**

Los valores que se presentan a continuación permitirán dirigir el desempeño de los funcionarios y constituir un patrón de actuación que gobierne los procesos en la toma de

decisiones. También busca ser una directriz para los pobladores, con el fin llegar a la meta de ser una provincia destacada en el plazo establecido. Dichos valores son los siguientes:

1. Cuidado y respeto por los recursos naturales existentes en toda la provincia.
2. Compromiso y lealtad de los ciudadanos de la provincia para fomentar un desarrollo sostenible.
3. Innovación constante que permita ofrecer productos y servicios de calidad.
4. Transparencia en la información brindada.
5. Identidad cultural.
6. Competitividad para maximizar los beneficios.
7. Integridad y honestidad en el comportamiento de las autoridades y los pobladores para que los recursos sean utilizados para el propósito de un bien común.

## **2.5 Código de Ética**

El código de ética para el plan estratégico de Rodríguez de Mendoza que se detalla a continuación permitirá afirmar los valores establecidos anteriormente, dando más énfasis a los principios de las conductas deseadas:

1. Preservar el medio ambiente y utilizar los recursos de manera racional.
2. Fomentar una equidad que permita una distribución justa de los beneficios obtenidos.
3. Mantener una posición socialmente responsable que vele por el respeto de la familia, el medio ambiente, y contribuya al desarrollo de la comunidad.
4. Rechazar cualquier acto de corrupción y realizar la denuncia pertinente ante las autoridades correspondientes.
5. Incentivar la comunicación fluida y constante entre todos los participantes para evitar confusiones o malentendidos.
6. Prohibir el trabajo infantil.

7. Rechazar la trata de personas.

## 2.6 Conclusiones

El presente capítulo presentó las bases para poder afianzar el planeamiento estratégico de Rodríguez de Mendoza, debido a que es necesario tener claro el punto de partida y la dirección a seguir. Actualmente se propone una misión y visión que incorporen las potencialidades que se buscan explorar en el presente plan estratégico. Con base en estos ejes se ha generado el Código de Ética de la provincia, parte esencial que servirá para establecer las estrategias adecuadas. Por lo tanto, es vital que los pobladores y las autoridades interioricen estos valores y desarrollen esta misión y visión, que ha sido pensada para el bien común de la provincia. De igual manera, debemos tener en claro que la visión es el horizonte que guía el futuro de una organización, por lo cual la visión de Rodríguez de Mendoza ha sido determinada para un horizonte de 12 años. Esta busca el desarrollo de su población como eje principal, para que sea reconocida internacionalmente por todos sus atractivos turísticos y el cultivo orgánico de café. Por otro lado, la misión para Rodríguez de Mendoza consiste en promover el desarrollo sostenible de su población a partir del impulso al turismo y la utilización de sus recursos naturales, incentivando la inversión privada y generando exportaciones con valor agregado que contribuirán al crecimiento de la provincia.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

El presente capítulo busca realizar un análisis del contexto global que permitirá ir desglosando a cada uno de los componentes que conforman dicho entorno y, de esta forma, conocer la realidad política, económica y social en la que se ubica Rodríguez de Mendoza. Se utilizarán diversas herramientas, como el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país y el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE), según lo especificado por D'Alessio (2015). Como resultado del análisis, se podrán identificar las oportunidades y amenazas que posee Rodríguez de Mendoza en mención, para poder potenciar los recursos actuales y optimizar sus procesos con el único fin de alcanzar un objetivo estratégico en beneficio de todos los ciudadanos que la conforman.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones**

Según lo mencionado por D'Alessio (2015), el análisis tridimensional permitirá efectuar un estudio profundo sobre la interacción que posee un país con los gobiernos internacionales en distintos aspectos, como la tecnología, la mano obra y el flujo de información, entre otros. Para ello, es necesario realizar una adecuada evaluación externa basada en tres aspectos claves que Hartmann (1957, 1983) determinó. Estos son los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales.

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

El gobierno peruano vela por el cumplimiento de los derechos y deberes de los peruanos, así como establece planes de acción necesarios que aseguren la integridad de cada uno de sus ciudadanos que conforman la nación. Para ello, plantea estrategias enfocadas, por ejemplo, en temas de seguridad y defensa nacional. La Presidencia del Consejo de Ministros ha emitido el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020, que adopta medidas trascendentales y de largo plazo para contribuir sobre todo a la modernización del sector público en beneficio de cada uno de los ciudadanos. A menudo estas medidas pasan por

temas burocráticos y engorrosos en las entidades públicas. Por otra parte, se pretende establecer acciones preventivas frente a desastres naturales para así evitar pérdidas humanas y materiales, pero sobre todo concientizar a cada uno de los ciudadanos sobre la postura que deben adoptar frente a eventuales hechos de esta magnitud.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011), en su Plan Bicentenario *El Perú hacia el 2021*, recopila no solo información valiosa sobre el contexto económico, social y político del país sino también sobre las relaciones existentes con otras naciones, estabilidad macroeconómica y cómo influye la realidad mundial en el gobierno peruano. En este Plan Estratégico se plantearon diversos objetivos nacionales basados en la dignidad de la persona, de cada uno de los ciudadanos que conforman nuestro país, haciendo frente sobre todo a la desigualdad social y a la posibilidad de que cada uno asuma con responsabilidad sus funciones como ciudadano, en mérito de obtener un progreso y bienestar sostenible no solo para su familia, sino para el país en general.

Asimismo, se hace mención a la libertad que debe tener cada ciudadano para acceder a servicios básicos como educación, agua potable y desagüe, entre otros. La gobernabilidad, por su parte, juega un rol importante dentro de los intereses nacionales, debido a que pone hincapié en un principio básico de toda nación, que es la democracia generada sobre la base de un desempeño público eficiente que ayude al progreso del Perú. La competitividad, por otro lado, genera que el país se especialice y se compare con otras regiones del mundo, incentivando la innovación y el desarrollo tecnológico. Otro lineamiento estratégico en el que se pone énfasis es en la importancia de la inversión, tanto pública como privada, en temas de infraestructura, para obtener mejores accesos que conlleven, por ejemplo, a obtener una mejor red de distribución de los productos que se fabrican y venden en el Perú y en otros países del mundo.

La preservación del medio ambiente es otro de los objetivos que se toman en cuenta dentro de este Plan Bicentenario. La utilización de los recursos naturales de manera responsable será vital para incentivar la economía en el país y buscar métodos adecuados para ser más eficientes y competitivos en relación con otras regiones del mundo.

Con relación a lo mencionado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011), se presenta la Tabla 3, Matriz de Intereses Nacionales para el Perú (MIN), en comparación con los países con los cuales el Perú se encuentra relacionado por intereses comunes u opuestos.

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Dignidad y respeto			Chile Ecuador*	
2. Acceso a servicios básicos			España Francia	
3. Competitividad del país		Estados Unidos China	Brasil Colombia China	
4. Gobernabilidad			Chile Ecuador*	
5. Infraestructura			Estados Unidos China	
6. Seguridad		Estados Unidos		

*Nota.* \* Intereses comunes\*, Intereses opuestos\*\*.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.



### 3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2015), el potencial nacional permite identificar aquellos puntos débiles y fuertes para poder alcanzar los intereses nacionales deseados que permitirán el desarrollo sostenible del país en el tiempo. Para ello, Hartmann (1957/1983) mencionó siete elementos importantes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico - científico, (e) histórico - psicológico - sociológico, (f) organizacional - administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** El Instituto Nacional de Estadística e Informática, en su informe *Perú: síntesis estadística 2016*, indicó que somos 31'489,000 de habitantes en todo el país y que la mayor densidad demográfica se centra en la capital de Lima. Gran parte de los ciudadanos peruanos migran a dicha ciudad por las mayores oportunidades laborales existentes en dicho lugar. Además, el 50.1% está constituido por hombres y el 49.9% por mujeres.

Según el informe *Perú: principales indicadores departamentales 2009-2016*, (INEI, 2017), los indicadores sociales más relevantes señalan que el territorio nacional tiene una densidad de 24.2 habitantes por km<sup>2</sup>. Política y administrativamente, tiene 24 regiones, 196 provincias y 1,867 distritos a 2015. En cuanto a la población, se estima que la tasa de crecimiento de la población es de 1.1%. La población urbana representa el 76.7% y la población rural 23.3%. Respecto de la educación, la tasa de analfabetismo representa el 6% en la población mayor de 6 años. La tasa neta de matrícula en el nivel inicial es de 78.8%, en primaria de 91% y en secundaria de 83.4%. La comprensión lectora solo registra el 49.8% de nivel satisfactorio. Sobre el nivel educativo alcanzado, las cifras reflejan bajas tasas: en el nivel inicial 4.1%, en primaria 21.5%, en secundaria 45.4%, en superior no universitario 12.5%, y en superior universitario 16.4%.

En cuanto al empleo, la población total en edad de trabajar en 2015 fue de 23,034.2 miles de personas, con una Población Económicamente Activa [PEA] de 16,498.1. La tasa de



ocupación tiene una participación de 96.5% y la tasa de desempleo de 3.5%. Las principales actividades económicas que se desarrollan son servicios, con una participación de 30.7%; agricultura, pesca y minería con 26.9%; comercio con 18.2%; manufactura con 9.4%, y transportes y comunicaciones 8.3%, entre otros (INEI, 2017).

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur. Limita con Ecuador, Colombia, Chile y Bolivia. Según el Ministerio del Ambiente (2017), el Perú constituye un país megabiodiverso por la complejidad existente de su clima y suelo, lo que a su vez contribuye al desarrollo de la agricultura y ganadería.

De acuerdo con la información del Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico (APEC, 2016), el Perú es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo. Asimismo, ostenta la soberanía sobre 200 millas marinas y cuenta con una Estación Científica llamada Machu Picchu en el continente Antártico como parte consultiva del Tratado Antártico. El Perú es un país megabiodiverso, pues cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida. Comprende tres grandes regiones: costa, sierra y selva. Además, posee un gran número de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que favorece la diversidad de recursos naturales (APEC, 2016).

La costa peruana es una estrecha franja de desiertos y valles fértiles que se encuentran a lo largo del océano Pacífico. Los valles fértiles se originan en los ríos que descienden de la Cordillera de los Andes. El clima de la costa es cálido, sin extremo frío ni calor sofocante, con alta humedad y espesas neblinas, y en verano, la temperatura puede alcanzar hasta más de 30 °C. El norte del Perú presenta temperaturas cálidas casi todo el año, mientras que la costa central y sur poseen temperatura templada, húmeda y con densa nubosidad.

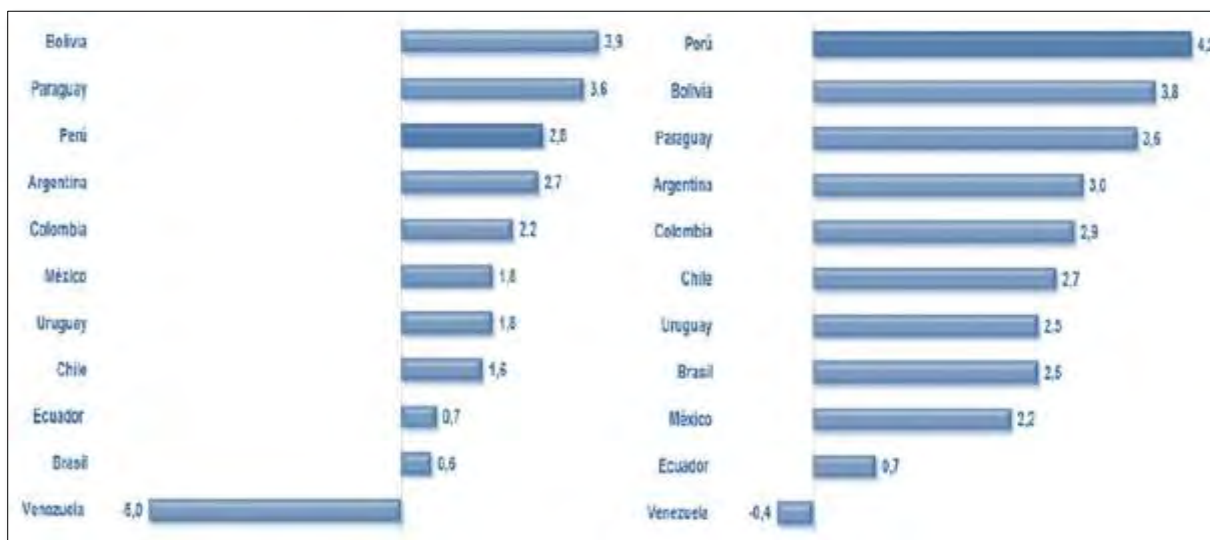
La sierra es la región montañosa del Perú. Por ahí cruza la Cordillera de los Andes y presenta diferentes niveles de altitud, que dan lugar a la existencia de diversas ecorregiones. Los Andes del norte son más bajos y húmedos, los del centro son altos y empinados —con su

pico más alto, el Huascarán— con 6,768 msnm—, y los de sur tienen mayor espesor, como en el Altiplano. La temperatura fluctúa entre  $-3\text{ }^{\circ}\text{C}$  y  $24\text{ }^{\circ}\text{C}$ . La selva, ubicada al este del Perú, se encuentra cubierta de vegetación en la cuenca del río Amazonas y es la más extensa del país. Está formada por la selva alta, con numerosos bosques nubosos, y la selva baja que se encuentra por debajo de los 700 msnm.

**Económico.** Según lo señalado por el BCRP (2015) en su *Memoria anual* de ese año, el producto bruto interno registró un crecimiento con respecto al año anterior de 3.3%, frente a los 2.4%, gracias a la actividad minera y de pesca. Por otra parte, el consumo privado se mostró afectado por una disminución de puestos de trabajo en el mercado laboral. Asimismo, la inversión privada cayó en 4.4% en 2015, por el incremento de la desconfianza de los inversionistas tanto extranjeros como nacionales.

Según el *Marco macroeconómico multianual 2017-2019* del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016), la perspectiva del entorno internacional refiere el crecimiento mundial moderado a una tasa de 3%, con un ligero impulso del crecimiento de China, pero con un menor crecimiento en la economía de Estados Unidos y la Zona Euro debido a la elevada incertidumbre, debilitamiento de la demanda interna y ausencia de reformas estructurales. Por su parte, América Latina continúa contrayéndose en promedio a 0.7%, pero con mejores perspectivas de mediano plazo debido al contexto de mayor liquidez mundial y al menor ruido político.

De acuerdo con el *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* (BCRP, 2017), a mayo del año 2017 se registra una tasa de crecimiento de 1.4%, lo que demuestra un crecimiento de 0.5 respecto del período pasado. Para el año 2018 se prevé una tasa de crecimiento de 2.4%. El Perú mostró una tasa de crecimiento de 2.8%, siguiendo a Bolivia y Paraguay: se estima que en el año 2018 la economía peruana crezca a una tasa de 4.2%, tal como se muestra en la Figura 2.



*Figura 2.* Crecimiento del Producto Bruto Interno [PBI] 2017 y 2018 (Variación porcentual). Tomado de *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* (BCRP, 2017). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017.pdf>

Las proyecciones del PBI apuntan al crecimiento y el restablecimiento de los efectos negativos del Niño Costero, con una normalización del sector agrícola, cuyo crecimiento está impulsado por la producción de caña de azúcar, arroz y cultivos de exportación. Se estima la proyección del crecimiento al cierre del año 2017 de 2.8%, y para el año 2018 un crecimiento de 4.2% en un entorno más favorable.

Uno de los sectores con mayor dinamismo es la pesca, con un crecimiento de 37.9% en el primer trimestre del año 2017 debido a mayores desembarques de anchoveta y el cumplimiento de las cuotas asignadas de pesca. El sector agropecuario, por su parte, se contrajo 0.8% en el primer trimestre del año 2017 por el escenario adverso para el desenvolvimiento de la actividad agrícola en todas sus fases; sin embargo, se estima una recuperación debido a mayor producción de caña de azúcar, arroz, paltas, uvas, cacao, y a la recuperación de las áreas cafetaleras, con lo que alcanzaría un crecimiento de 2.2%. La minería metálica creció moderadamente debido a la menor producción de cobre y oro por las dificultades técnicas de las grandes empresas. Sin embargo, se espera la recuperación de la

producción y mayor producción de cobre y zinc. El sector manufacturero se encontró afectado por la menor demanda interna y el fenómeno Niño Costero, lo que ocasionó daños en infraestructura y logística. Se espera un crecimiento positivo en el año 2017 impulsado por el lado no primario, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

*Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016-2018*

	2016		2017*		2018*		
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar. 17	RI Jun. 17	RI Mar. 17	RI Jun. 17
Agropecuario	2.5	2.0	-0.8	2.5	2.2	4.9	4.6
Agrícola	3.0	0.7	-4.6	1.7	1.3	5.4	4.8
Pecuario	1.8	3.9	4.2	3.7	3.5	4.2	4.2
Pesca	1.8	-10.1	37.9	13.6	34.0	20.4	5.5
Minería e hidrocarburos	15.7	16.3	4.1	6.9	4.3	5.9	7.1
Minería metálica	25.0	21.2	3.9	6.9	4.5	5.9	6.5
Hidrocarburos	-18.5	-5.1	5.3	6.8	3.5	6.4	9.8
Manufactura	-2.7	1.5	1.7	2.2	2.3	3.8	3.2
Recursos primarios	1.3	-0.5	11.5	6.8	11.8	6.7	4.0
Manufactura no primaria	-4.2	-2.0	-1.0	0.8	-0.9	3.0	3.0
Electricidad y agua	10.3	7.3	1.0	4.6	3.1	4.5	4.5
Construcción	2.1	-3.1	-5.3	1.8	-0.7	6.0	8.0
Comercio	2.8	1.8	0.1	2.4	1.7	3.3	3.5
Servicios	4.4	3.9	3.0	3.4	2.9	3.5	3.4
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<u>4.5</u>	<u>3.9</u>	<u>2.1</u>	<u>3.5</u>	<u>2.8</u>	<u>4.1</u>	<u>4.2</u>
Nota:							
PBI primario	10.3	9.8	4.4	6.0	5.3	6.0	6.1
PBI no primario	3.0	2.3	1.4	2.9	2.0	3.6	3.7

RI: Reporte de Inflación. \*Proyección. Tomado de *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

**Tecnológico.** El Perú busca promover la tecnología y la innovación para convertirse en un país competitivo y expandir su horizonte comercial hacia otras regiones del mundo. En su encuesta tecnológica anual 2015, *Tecnología de información y comunicación en las empresas*, el INEI mostró el crecimiento económico de las empresas como producto de la utilización de nuevas herramientas informáticas, que permiten optimizar no solo recursos sino también procesos para elevar la productividad. Asimismo, especificó que el 40% de las grandes empresas invierten en ciencia y tecnología, lo que marca una tendencia a invertir en infraestructura informática y estar a la vanguardia de países avanzados.

**Histórico/psicológico/sociológico.** El Perú ha atravesado distintos episodios de conflicto a lo largo de su historia, como por ejemplo, las discrepancias con los países vecinos de Ecuador, Chile y Colombia. Sin embargo, los conflictos sociales inherentes en el Perú son los que más afectan la estabilidad, no solo económica sino también la emocional, debido a que los ciudadanos no se sienten conformes con las prácticas políticas que realizan los gobiernos de turno. La Defensoría del Pueblo (2017), en su Reporte Defensorial N° 176, plantea distintas recomendaciones para luchar contra la corrupción, que constituye uno de los principales factores de desconfianza de los ciudadanos hacia las autoridades. Es necesario establecer sólidos mecanismos para evitar estas malas prácticas.

**Organizacional/administrativo.** El gobierno peruano está constituido por tres poderes (a) el Legislativo, que da las normas generales; (b) el Ejecutivo, que aplica las normas y conduce la acción del gobierno, y (c) el Judicial, encargado de velar por los intereses nacionales y por la integridad de cada uno de los ciudadanos del país. El Estado peruano está representado por el presidente de la República, que es elegido democráticamente en los comicios presidenciales cada cinco años.

La división de poderes es de dos tipos: (a) horizontal, en el que se establecen tres poderes que se controlan entre sí, y (b) vertical, donde el poder se redistribuye en tres niveles:



gobierno central, regional y municipal, según el material de trabajo (Idea & Transparencia, 2008). En la Figura 3 se puede apreciar la organización del Estado.



Figura 3. Organización del Estado peruano.

Tomado de: *Estado funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas* (Idea & Transparencia, 2008). Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

**Militar.** La finalidad del gobierno peruano es resguardar la integridad de cada uno de los ciudadanos. En especial centra sus esfuerzos en fortalecer la operatividad de las Fuerzas Armadas. Según lo mencionado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011), el Estado busca garantizar la seguridad nacional a través de las Fuerzas Armadas, con instituciones que brindan estabilidad al país frente a posibles amenazas externas.

Según Calderón y Mendoza (2016), el gasto en defensa del Perú es bajo: se ha destinado el 1.4% del PBI en gastos militares. Por su parte, Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia han destinado 2.3%, 3.4%, 2.5% y 1.9%, respectivamente. El gasto en defensa se descompone en 90% en gastos corrientes, como remuneraciones y pensiones; menos del 5% se destina al mantenimiento y adquisición de armamento, en capacitación, y al entrenamiento



solo se destina menos del 1%. Según la referencia, el Perú asigna pocos recursos a la adquisición de armamentos y el pago a los militares es inadecuado.

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales, según lo mencionado por Hartmann (1957/1983) citado por D'Alessio (2015), son aquellas actividades o acciones que debe realizar una nación para poder alcanzar sus intereses nacionales. Es un esfuerzo en conjunto y requiere la participación no solo del Estado sino también del sector privado, que incentive y motive la competitividad en los ámbitos nacional e internacional. Con el fin de conocer y entender en detalle el funcionamiento del Estado para alcanzar sus objetivos, se plantean cuatro principios cardinales que ayudarán a identificar aquellos puntos en los que se está actuando de manera adecuada, para poder sostenerlos en el tiempo y corregir aquellos puntos débiles que están trabando el accionar del país.

***Influencia de terceras partes.*** Siempre existe una interacción entre las distintas naciones, de manera directa o indirecta, que facilita un intercambio de diversos factores y recursos que contribuyen al desarrollo de las partes involucradas. INEI (2017), en su informe técnico sobre la evolución de las exportaciones e importaciones, mencionó que los principales países que influyen en el Perú por el tema de comercio son China, Estados Unidos, Japón y Corea del Sur. Afirma que China representó el 27.3% de las exportaciones y los principales productos que se comercializaron fueron el cobre y la harina de pescado. Por otra parte, señaló que Estados Unidos también constituye una gran influencia dentro del país: los productos que adquirió a marzo del año 2017 fueron el oro y polos de algodón, que son muy cotizados en el ámbito internacional y cuya compra se ha incrementado.

La diversificación hacia otros nichos de mercado permitirá al Perú crecer económicamente. Es una medida que debe adoptarse para minimizar el riesgo que pueda originarse en mercados ya conocidos. La exportación genera economías de escala, facilitando

una adecuada estructura de costos que soporta toda la operatividad de comercializar productos hacia mercados internacionales.

***Lazos pasados y presentes.*** A lo largo de los años, el Perú ha mantenido sólidas relaciones con otras naciones que han perdurado en el tiempo. Esta interacción ha facilitado estrechos lazos de confianza, originando estabilidad económica, política y social. Según lo mencionado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017), los acuerdos vigentes que el Perú mantiene a la fecha son los llamados Tratados de Libre Comercio con los países de Estados Unidos, Canadá, China, Singapur, Tailandia y la Unión Europea, que constituyen un instrumento legal donde las partes involucradas acuerdan principalmente la eliminación de pagos arancelarios, facilitando el libre ingreso de los productos que fabrica cada una de las naciones.

***Contrabalance de los intereses.*** Es necesario encontrar intereses comunes entre los diversos países, que conlleven a un desarrollo sostenible en el tiempo. Según lo mencionado por el diario *Gestión* (2015), el Perú estableció alianzas estratégicas con los países vecinos de Colombia, Ecuador y Bolivia, con el único fin de erradicar la minería ilegal que afecta directamente a las empresas formalmente constituidas. Los objetivos planteados incluían un proceso de formalización de la minería artesanal y el fomento del uso adecuado de dicho recurso entre los mineros independientes y las grandes empresas dedicadas a ese rubro.

***Conservación de los enemigos.*** Siempre existen discrepancias entre los países vecinos, pero para ello se debe incentivar y motivar una comunicación transparente y constante donde las partes involucradas obtengan beneficios a largo plazo. La historia nos remonta a los conflictos que el Perú mantuvo con Chile y Ecuador, pero hoy en día ambos países —sobre todo el primero— se han convertido en buenos inversores en nuestro país, inyectando capital para ofrecer productos y servicios especializados a todos los ciudadanos peruanos.

### **3.1.4 Influencia del análisis en Rodríguez de Mendoza**

De acuerdo con los intereses nacionales, el Estado peruano vela por los derechos y deberes de la nación, así como por la protección de su territorio y sus recursos naturales, con la dirección de la organización del Estado en los tres niveles de gobierno. Así, Rodríguez de Mendoza tiene alcance provincial, rigiéndose en la normativa peruana y según las leyes de descentralización.

Debido a su ubicación geográfica, el Perú es un país megabiódico que cuenta con gran diversidad de pisos altitudinales y climas. Ello favorece el crecimiento y hábitat de diferentes especies de flora y fauna. Dado que cuenta con tres regiones naturales, el mar peruano y con climas determinados por su ubicación, se desarrollan diferentes actividades económicas, lo que va dinamizando los diferentes sectores.

Según las proyecciones macroeconómicas, el Perú se encuentra en un contexto favorable de crecimiento en comparación con los países vecinos de Latinoamérica. Esto revela un mayor dinamismo en la economía. Estas tendencias favorables, si cumplen con el alcance descentralizador, permitirán que la mayor demanda interna y externa influyan en el comportamiento y crecimiento de Rodríguez de Mendoza como productora de café y una de las nuevas rutas de turismo.

## **3.2 Análisis Competitivo del País**

El presente análisis competitivo del país permitirá identificar las fortalezas y debilidades en la actividad económica o estructura del Estado peruano, haciendo un análisis de (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias, (d) sectores relacionados y de apoyo.

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

La publicación Agenda de Competitividad 2014-2018 (MEF, 2014) indicó que las ganancias en la competitividad de un país se obtienen cuando el incremento de la

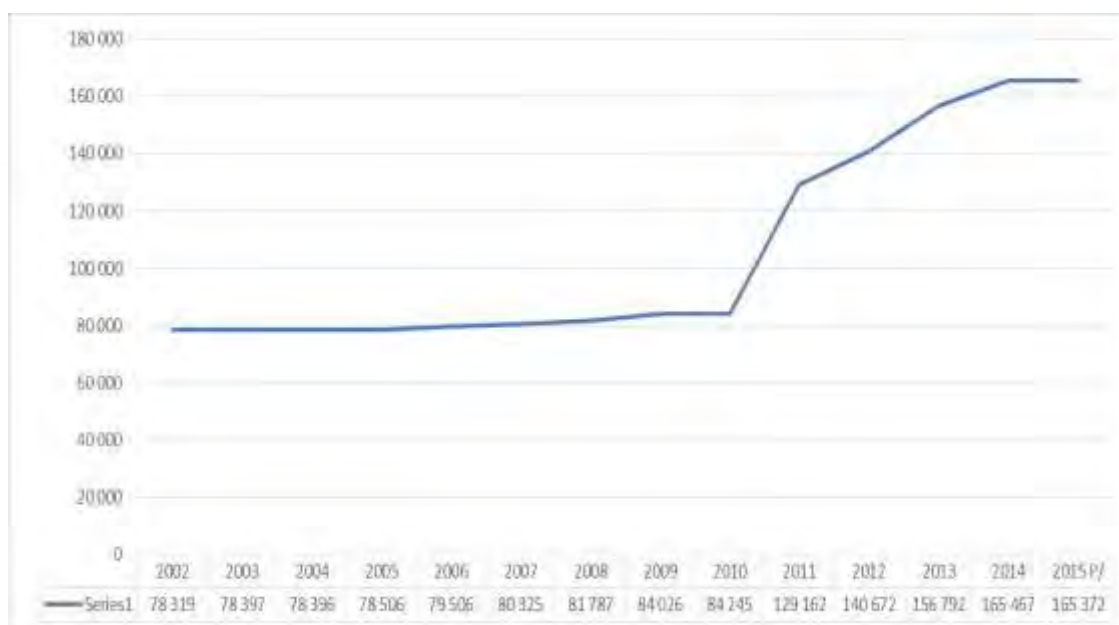
productividad, basado en un capital humano adecuado y en tecnologías y conocimiento aprovechados, está acompañado por otros factores básicos. Algunos de ellos son la fortaleza de sus instituciones o el acceso y calidad de su infraestructura, pero sobre todo, la voluntad y confianza entre los actores para implementar una estrategia integral común. El objetivo final de dicho plan es incrementar la competitividad del país para aumentar el empleo formal y el bienestar de la población.

**Ciencia, tecnología e innovación.** El MEF (2014), en su publicación *Agenda de competitividad 2014-2018*, señaló que la generación de conocimientos, la adopción y desarrollo de tecnologías y la innovación tecnológica en los procesos productivos son claves para el aumento de la productividad, lo cual se ve materializado en el desarrollo de productos, procesos y servicios de alto valor agregado, e incluso en creación de nuevos sectores económicos. De esta manera, la inversión constante en ciencia, tecnología e innovación impulsa la mejora y renovación de bienes y servicios, así como el cambio estructural hacia una sofisticación tecnológica y diversificación de la matriz productiva del país. Existe una relación positiva entre el grado de desarrollo de un país y su capacidad de innovación e investigación científico-tecnológica; en tal sentido, la generación de *know-how*, adopción de tecnologías y su respectiva innovación en los procesos productivos son claves para el aumento de la productividad.

**Infraestructura, logística y de transportes.** El MEF (2014), en su publicación *Agenda de competitividad 2014-2018*, señaló que dicho factor permite el traslado de personas, materias primas, productos intermedios y productos finales en los ámbitos nacional e internacional. Este aspecto resulta crítico para el comercio debido a que facilita el transporte de carga y ahorra tiempo y costos que impactan directamente en la competitividad del país. Incrementar la oferta y asegurar su articulación y complementariedad forman parte de un

proceso de modernización en la gestión territorial que se realiza desde el ente rector y los involucrados en la línea estratégica.

Asimismo, en cuanto al transporte, la red vial terrestre ha mostrado una evolución estable entre los años 2002 y 2010, así como una tendencia creciente hasta el año 2014. En el año 2015, la red vial no mostró un crecimiento considerable debido a la paralización de obras de inversión pública y adversidades externas, como se muestra en la Figura 4. Al año 2015, la red vial alcanzó 165,372 km.



*Figura 4.* Evolución de la red vial peruana 2002 al 2015 (km).

Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática - Sector Transportes y Comunicaciones. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/transport-and-communications/>

**Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).** El MEF (2014), en su publicación *Agenda de competitividad 2014-2018*, señaló que el desarrollo efectivo de la economía digital es clave para la transformación productiva, la competitividad y la inclusión social y digital. Asimismo, las TIC se han convertido en el conjunto de tecnologías que permiten gestionar la información para enviarla de un lugar a otro. La misión, en consecuencia, establecida en esta Agenda empieza por hacer que las TIC sean utilizadas como uno de los impulsores del desarrollo, potenciando la eficiencia del Estado y el cambio



estructural de los procesos productivos y de gestión en todos los sectores hacia la mejora de la productividad y del desarrollo del país. En este sentido, se determinaron cuatro aspectos en los que es necesario focalizarse: institucionalidad, infraestructura, gobierno electrónico y adopción de las TIC.

**Capital humano.** El MEF (2014), en su publicación *Agenda de competitividad 2014-2018*, también señaló que la acumulación de capital humano es un proceso crucial para el crecimiento económico, la competitividad y el desarrollo. Desde una perspectiva económica, permite que los individuos acumulen habilidades que se transformen en ingresos y en mejoras en su calidad de vida, que las empresas se expandan y accedan a mercados más amplios, y que los países logren niveles de producción cada vez mayores. La relación entre productividad laboral y competitividad es directa, pues genera incentivos para que las empresas inviertan y para que un porcentaje de dicha inversión se destine a nuevas tecnologías de producción e información.

**Facilitación de negocios.** El MEF (2014), en su publicación *Agenda de competitividad 2014-2018*, señaló que la facilidad para hacer negocios incide en el desarrollo económico, pues determina que empresarios e inversionistas, tanto locales como internacionales, destinen recursos a actividades productivas en el país. Existen cuatro factores que inciden negativamente en la percepción del Perú como plaza atractiva para las inversiones: regulación y fiscalización, gestión de procedimientos administrativos, gestión de procesos judiciales comerciales, e instrumentos y capacidades para la gestión del territorio.

**Recursos naturales y energía.** El MEF (2014), en su publicación *Agenda de competitividad 2014-2018*, señaló que la gestión de los recursos naturales y de la oferta de energía tiene una relación directa con la sostenibilidad de la competitividad de los países. En el caso peruano, esta relación es más significativa, dada la diversidad de recursos naturales, climas, geografía y culturas, lo cual, si bien ha contribuido a que el país pueda insertarse en



varios mercados globales, demanda adoptar medidas para preservar y usar en forma eficiente dichos recursos y asegurar un crecimiento económico sostenible. La energía y los recursos hídricos son dos de los factores con mayor demanda en el país, ya que permiten la expansión de las empresas y competitividad en el mercado. Existen tres elementos relevantes para el aspecto ambiental: fortalecer la regulación para una explotación sostenible de los recursos naturales y la gestión de la vulnerabilidad; incrementar la participación de energía proveniente de fuentes renovables hidroeléctricas, y asegurar el uso eficiente y sostenible del recurso hídrico.

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

De acuerdo con lo señalado por Peña-Vinces (2013) en su artículo *Análisis comparativo del escenario de las economías de Perú y Chile*, desde la perspectiva del Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke en la competitividad global, la tasa de crecimiento de los mercados locales es más relevante para la ventaja competitiva que un tamaño absoluto del mercado. En tal sentido, indica que el nivel de sofisticación de los clientes es importante, porque las empresas acostumbradas a distribuir productos y servicios en mercados sofisticados son las empresas que se encuentran más y mejor preparadas para competir en el extranjero. En tal sentido, el índice de sofisticación evalúa la capacidad que tienen las industrias para satisfacer las necesidades del mercado local, con marcas y diseños creativos.

El mercado peruano se ha especializado en ser productor de materia prima para los mercados extranjeros, razón por la cual no se ha enfocado en la sofisticación de los productos finales, ya que esa es una actividad que indirectamente se ha dejado para los mercados hacia los cuales exporta su materia prima. Del mismo modo, la informalidad en los mercados locales genera que la demanda no exija calidad. Por esta razón, muchas de las pequeñas y micro empresas no desarrollan su competitividad a través de la sofisticación.

El mercado externo mostró un total de las exportaciones por US\$ 3,050 millones en enero de 2017, con una tasa de crecimiento de 25.9% respecto de 2016. En enero de 2017, 2,774 empresas exportaron 2,465 productos a un total de 122 mercados. El principal mercado comercial de destino fue China, al cual se exportaron US\$ 899'000,000; Estados Unidos, con una exportación de US\$ 583'000,000; España, con US\$ 165'000,000 de exportación; Suiza, con US\$ 159'000,000 de exportación, y Japón, con US\$ 122'000,000.

Los productos peruanos más exportados fueron minerales de cobre y sus concentrados, que en total alcanzaron un total de US\$ 729'000,000; oro en las demás formas, que en bruto registró un total de US\$ 423'000,000; productos con un contenido de grasa superior a 2%, con montos de exportación de US\$ 159'000,000, y uvas frescas, con una exportación de US\$ 136'000,000, según el informe mensual de exportaciones (PROMPERÚ, marzo de 2017). En la Tabla 5 se muestran los principales mercados del sector agropecuario, en el cual los países con mayor demanda son Estados Unidos, Países Bajos, España, Ecuador, Hong Kong, entre otros.

Tabla 5

*Sector Agropecuario: Principales Mercados (Millones US\$)*

Mercados	ene-16	ene-17	Var. % 17/16	Part. % 17
Estados Unidos	148	173	17.5	39
Países Bajos	59	54	-8	12
España	20	26	30.3	6
Ecuador	16	24	52.5	5
Hong Kong	21	22	0.4	5
Resto	158	150	-4.7	33
Total	422	450	6.7	100

*Informe mensual de exportaciones: enero 2017.* Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>

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

El Consejo Nacional de la Competitividad (2014), en su reporte *Índice de competitividad regional* [ICR], planteó que el ICR fuese utilizado como una herramienta útil para la toma de decisiones mediante la identificación de los retos y oportunidades que presenta cada región para la mejora de su competitividad. En tal sentido, se analiza la evolución del desempeño de cada región en los últimos siete años y se compara con regiones de similar nivel de desarrollo.

Entre los principales resultados se encuentra que en 2013/2014 la primera posición era ocupada por Lima, seguida por regiones de la costa sur y norte, en dicho orden. Este liderazgo de las regiones de la costa se sostiene en la mayor parte de pilares e indicadores del índice, con algunas excepciones. Algunas de las regiones del interior del país mejor ubicadas en el ranking son Junín, Madre de Dios y Cusco, que cuentan con indicadores positivos en el pilar de desempeño económico, principalmente. Por su parte, entre los tres últimos lugares se encuentran Amazonas, Huánuco, Loreto y Huancavelica, los cuales presentan una amplia brecha en la mayoría de pilares con el resto de regiones.

La publicación del Foro Económico Mundial (Portal World Economic Forum [WEF], 27 de setiembre de 2016) presentó el *Informe global de competitividad 2016-2017*, que evalúa los factores que impulsan la productividad y el crecimiento en 138 países. El Perú se ubica en el puesto 67: sube dos posiciones respecto del informe anterior. Se mantiene la tercera posición entre los países de Sudamérica, detrás de Chile y de Colombia, y se continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. El Perú mejoró en seis de los 12 pilares: instituciones (116 a 106), salud y educación básica (100 a 98), educación superior y capacitación (82 a 80), eficiencia del mercado laboral (64 a 61), sofisticación de mercados financieros (30 a 26), preparación tecnológica (92 a 88) y sofisticación empresarial (81 a 78). Se retrocedió en dos pilares: eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e

innovación (116 a 119). Entre los factores más problemáticos para hacer negocios destacan la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la inadecuada infraestructura, las normas tributarias, los impuestos y la inseguridad, entre otros.

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

Los principales sectores relacionados y de apoyo al desarrollo provincial y regional son el gobierno central y sus principales ministerios, como el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Ministerio de la Producción y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, entre otros. Dependen de su jurisdicción y ámbito pertinente los gobiernos regionales y locales, instituciones descentralizadas con personería jurídica, entre otros. Otras instituciones de apoyo que incentivan la inversión en infraestructura con la finalidad de reducir las brechas de pobreza en las regiones, instituciones sin fines de lucro, o instituciones privadas que realizan sinergias para elevar la competitividad son el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros.

Asimismo, entre las instituciones para la cooperación y desarrollo e integración del Perú se puede señalar al APEC (Cooperación Económica Asia-Pacífico), que relaciona las economías y en consecuencia los diferentes sectores en desarrollo. En las tres últimas décadas, el comercio internacional se ha venido desplazando hacia los países de la Cuenca del Pacífico, donde las potencias del mundo se articulan comercialmente mediante sus costas asiáticas, americanas y de Oceanía. En este sentido, el Perú tendría mayores facilidades para el comercio internacional si contara con una infraestructura vial de punta y pudiera brindar mejores precios, lo cual mostraría un mercado altamente competitivo.

### **3.2.5 Influencia del análisis en Rodríguez de Mendoza**

De acuerdo con el análisis competitivo del país, se muestra que el Perú cuenta con diferentes factores propicios para un buen desempeño y desenvolvimiento de diferentes

actividades económicas. Los recursos naturales con los que cuenta son un gran atractivo del mercado interno, así como de demanda internacional. Por ello, las condiciones se convierten en grandes aliados y permiten que las amenazas puedan mitigarse con un óptimo planeamiento estratégico y políticas que permitan alcanzar metas de mediano y largo plazo. En ese sentido, Rodríguez de Mendoza tiene las ventajas de aprovechar y especializarse en los productos con mayor demanda demostrando calidad y productividad.

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

A continuación se analizan los cinco factores externos que son de importancia para determinar las oportunidades y amenazas para Rodríguez de Mendoza.

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

Uno de los principales problemas que afronta el Perú es la corrupción, dado que implica un obstáculo para el desarrollo del país, considerando que esos recursos se podrían destinar a aliviar otros problemas de asistencia básica en el país. Según Macera (2014), la corrupción debilita fuertemente el ambiente de negocios y distorsiona los incentivos de una economía de mercado, genera menos inversión privada nacional y extranjera, origina decisiones ineficientes causadas por el interés en conseguir el dinero ilícito y afecta la tasa de crecimiento del PBI para los países de ingresos medios y bajos. La corrupción en los servicios públicos afecta principalmente a los pobres. Transparency International (Portal Proética, 2017) publicó el *Índice de Percepción de la Corrupción 2016*, donde Perú ocupa el puesto 101 del ranking de los 176 países evaluados a diciembre del año 2016. En el año 2015, ocupaba el puesto 88.

Existen diversos convenios internacionales que permiten aprovechar aranceles preferenciales en otros países de destino. Entre ellos se tiene el Tratado de Libre Comercio [TLC] Perú - Unión Europea, que le ha permitido al Perú diversificar su base de exportación. Cabe mencionar que el mercado europeo se caracteriza por preferir cada vez más productos



orgánicos. Alemania, Bélgica y Suecia importan café de Sudamérica, y el mercado peruano se encuentra en sus principales proveedores luego de Brasil y Colombia.

El Ministerio de Agricultura y el gobierno regional de Amazonas buscan incentivar el desarrollo en la zona mediante planes estratégicos y asistencia técnica, entre otros. Las políticas nacionales agrarias buscan incentivar la producción agrícola y tienen por objetivo general:

Lograr el incremento sostenido de los ingresos y medios de vida de los productores agrarios, priorizando la agricultura familiar sobre la base de mayores capacidades y activos más productivos y con un uso sostenible de los recursos agrarios en el marco de procesos de creciente inclusión social y económica de la población rural, contribuyendo a la seguridad alimentaria y nutricional (Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, 2016, p. 581110).

En el marco de estas políticas, la Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonia, de fecha 30 de julio de 1998, tiene como objetivo el desarrollo sostenible de la Amazonia, estableciendo condiciones para la inversión pública y la promoción de inversión privada (Portal Congreso de la República, 2010). Sin embargo, las condiciones políticas y legales se resumen en: (a) el índice de facilidad para hacer negocios o Índice Doing Business, cuyos datos para el Perú muestran que hacer negocio en el país presenta dificultades, dado que demora 26 días en promedio en constituir una empresa, mientras que en otros países toma solo cinco días o menos, y (b) el factor pago de impuestos Perú se ubica en el puesto 105 entre 140 economías, lo cual se debe a la existencia de diferentes impuestos y se requieren más horas-hombre para calcularlos y pagarlos (Banco Mundial [BM], 2016). Estas situaciones impactan negativamente en la inversión privada.

La Ley N° 30495, de fecha 18 de julio de 2016, dispone la implementación progresiva de Sierra y Selva Exportadora en regiones que tienen zonas de selva. Asimismo, declara de



interés nacional la promoción, fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en las zonas de sierra y selva, con énfasis en la agricultura, agroindustria, ganadería, acuicultura, apicultura, artesanía, textilera, joyería, reforestación, agroforestería y turismo. Entre otras medidas se propone mejorar la calidad del café y aumentar su consumo en el país.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], en el marco de la Ley N° 26834, Ley de Áreas Naturales Protegidas, articula entidades públicas, privadas y comunidades para promocionar e impulsar al Perú como centro turístico sostenible. Con ello, busca convertir espacios de conservación en destinos turísticos. La Amazonia cuenta con diversas áreas naturales que pueden convertirse en atractivos turísticos.

La Dirección Regional de Comercio Exterior, Artesanía y Turismo [DIRCETUR] es responsable de la implementación y ejecución de políticas en comercio exterior, artesanía y turismo en la región, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible. En su *Plan estratégico de turismo 2009-2015*, se identificaron diversos recursos turísticos en Rodríguez de Mendoza, los cuales pueden convertirse en los principales destinos turísticos de la región amazónica. El *Plan estratégico nacional de turismo 2017-2025* tiene como objetivo general consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro. Asimismo, señala que, según las tendencias en turismo de 2016, el turista busca destinos exclusivos y únicos, donde pueda conectar con la naturaleza y la cultura local. El Plan Estratégico Regional de Turismo [Pertur], desarrollado por el gobierno regional de Amazonas, permitirá diseñar los productos turísticos locales a través de un ordenamiento territorial en las principales ciudades, como Chachapoyas, Tingo y Cocachimba, entre otras (Portal de Turismo, 2017).

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] busca garantizar una mayor integración física en todo el país y fortalecer la interconexión entre regiones. En Amazonas se ha ampliado la red vial departamental, principalmente con el corredor Chachapoyas-

Molinopampa-Rodríguez de Mendoza-Punta Carretera, ubicado en las provincias de Chachapoyas y Rodríguez de Mendoza, el cual tiene una extensión total 135 kilómetros, 120 de los cuales están en Amazonas. Para la conservación en esta región existe un contrato complementario que culminó en julio de 2017.

Uno de los objetivos estratégicos del MTC es la inclusión digital, a través de la cual los ciudadanos de sectores menos favorecidos podrán acceder a servicios de telemedicina, teleducación, telecapacitación y teleseguridad, entre otros, lo que permitirá mejorar su calidad de vida de manera significativa y les otorgará mayores oportunidades de desarrollo. La motivación principal para desarrollar la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica [RDNFO] fue la demanda por servicios de banda ancha en el interior del país, principalmente en las zonas de sierra y selva del Perú.

Mediante la Ley N° 29904, Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, se declara de necesidad pública e interés nacional la construcción de la red dorsal. La RDNFO tendrá una extensión aproximada de 13,500 km de fibra óptica e interconectará a 180 capitales de diferentes provincias. En Amazonas, la RDNFO interconectará seis capitales de provincia: Bagua, Jumbilla, Chachapoyas, Lamud, Rodríguez de Mendoza y Bagua Grande. Esto se realizará mediante el tendido 327 km de cable de fibra óptica y con una inversión estimada de US\$ 9'000,000, con plazo de entrega en junio de 2017.

Las oportunidades identificadas son:

- Fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en las zonas de sierra y selva, con énfasis en la agricultura, por Sierra y Selva Exportadora.
- Interés por convertir espacios de conservación en destinos turísticos sostenibles, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

- Mejoramiento de la red vial nacional en Amazonas, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Enfoque en la inclusión digital mediante la construcción de la RDNFO, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Las amenazas identificadas son:

- El incremento del Índice de Percepción de la Corrupción de Perú, que dificulta el desarrollo del país y afecta a zonas como Rodríguez de Mendoza.

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

En la última década, la economía peruana ha mostrado un rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (en promedio 2.9%). El empleo e ingresos mostraron un sólido crecimiento que llevó a una reducción considerable en las tasas de pobreza. La pobreza moderada cayó de 45.5% en 2005 a 19.3% en 2015. Es decir, 6'500,000 de personas salieron de la pobreza durante dicho período. La pobreza extrema disminuyó de 27.6% a 9% en ese mismo período. Sin embargo, para el año 2017, se espera una desaceleración ligera en el PBI debido a la estabilización en el sector minero y a una débil inversión privada, la cual se vio afectada por las condiciones globales adversas y a la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos de data anterior. Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos de riesgos naturales y fenómenos climáticos recurrentes (Banco Mundial, abril de 2017).

Según lo mencionado por Llosa (2017), la economía del país está en crecimiento, pero advierte no dejar de lado el ámbito político debido a que su accionar puede repercutir negativamente en la estabilidad del país. Refirió que la inversión privada viene disminuyendo en los últimos años, como se muestra en la Figura 5, y que la situación se agudizó aún más por la presencia del fenómeno del Niño Costero, que hizo que muchas empresas sean más cautelosas con su capital para no verse perjudicadas.



Figura 5. Inversión y crecimiento PBI. Tomado de *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/factoreconomico/2017/07/07/la-encrucijada-del-crecimiento-en-el-peru/>

Con relación a la inversión de pública en el Perú (ver Figura 6), existió un notable crecimiento en los gobiernos nacionales, regionales y locales entre 2001 y 2015. En el año 2013, alcanzó un monto de inversión de S/ 85'000,000. Cabe indicar que este aumento se dio por varias razones, como el mejoramiento de la asistencia técnica, cambios en el ámbito normativo y el fortalecimientos de los procesos y procedimientos del Banco de Proyectos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

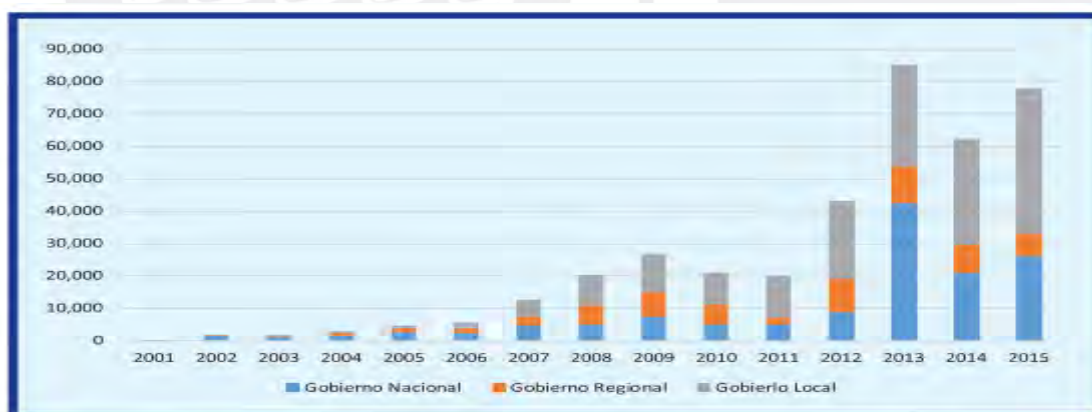


Figura 6. Inversión pública en el Perú. Tomado de *Evolución inversión pública viable por niveles de gobierno, 2001-2015* (millones de S/). Banco de Proyectos-SNIP-MEF. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2016/may/revista-MEF-01-04-2016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/may/revista-MEF-01-04-2016.pdf)

Según la Organización Mundial del Turismo ([OMT], 2017) son más de mil millones de turistas al año viajando por diversos lugares del mundo. El turismo es considerado como uno de los principales sectores de generación de empleo en el mundo, puesto que ofrece importantes oportunidades de subsistencia, lo que contribuye a aliviar la pobreza e impulsar el desarrollo inclusivo. Es por ello que 2017 ha sido declarado el Año Internacional del Turismo Sostenible por las Naciones Unidas, con el fin de que cada uno de los grupos de interés del sector turismo actúen de manera responsable con el medio ambiente, respetando la cultura y costumbres de los lugares visitados, que los precios estipulados sean justos y contribuyan a la mejora económico de los países, sobre todo de aquellos que se encuentran en vía de desarrollo (Portal de la OMT, 2017).

Según lo reportado por el MINCETUR (2017), se registraron 3'110,020 turistas internacionales en nuestro país entre enero y octubre del año 2016, con un crecimiento del 7.8% respecto del mismo período en el año 2015. El crecimiento promedio para el período 2004-2016 fue de 9.14% (PENTUR, 2016), lo cual demuestra un crecimiento sostenido del turismo. El 55.9% del total de llegadas internacionales al país proviene de América del Sur. Los países con mayor flujo adicional de turistas son Ecuador, Colombia y Chile. El 16.7% proviene de Europa; 19.9% de América del Norte; 2.2% de América Central, y 5.2% de Asia y Oceanía. En todos los casos, los arribos internacionales se incrementaron. Destacan las llegadas de América Central, con un crecimiento de 16.8%. Por otro lado, de acuerdo con el *Informe de medición económica del turismo*, publicado por MINCETUR (2015), el consumo turístico interior aportó 6.9% a la economía nacional, superando el resultado del año 2011 gracias al dinamismo mostrado por el turismo interno y receptivo, en respuesta a las políticas de promoción implementadas e innovaciones de productos turísticos desarrollados con mayor intensidad en los dos últimos años, así como el aumento de la inversión en infraestructura turística.



El *Perfil del turista extranjero en el Perú*, publicado por PROMPERÚ, señaló que el 63% de los turistas son hombres, sus edades oscilan entre 25 a 44 años y por lo general son profesionales ejecutivos. El gasto promedio por turista es de alrededor de US\$ 994 dólares y el promedio de noches de estadía en nuestro país es de nueve. Un 53% de los visitantes adquiere sus paquetes turísticos a través de una agencia física; es decir, son cuidadosos y minuciosos al elegir su lugar de destino. El 64% de las visitas indican que el motivo de viaje es por vacaciones u ocio. Las actividades que prefieren son las culturales, que representan un 89%, seguidas por el turismo vivencial, con un 43%. Este último hace referencia a tener contacto directo con la naturaleza y a explorar la flora y fauna que posee cada uno de los rincones del país. El tipo de alojamiento que destaca son hoteles de una a tres estrellas, por lo que se puede observar que no son muy exigentes a la hora de elegir el lugar donde hospedarse: buscan locales que cuenten servicios básicos a un precio accesible (Portal de PROMPERÚ, 2015).

Con relación al consumo mundial de café, en 2016 se incrementó en 1.9% respecto del año anterior, de acuerdo con la Organizacional Mundial del Café [OIC] (2017), como se muestra en la Tabla 6. La mayor tasa de crecimiento se registró en la región de Asia y Oceanía, con un 4.5 %, seguida por Norteamérica y Europa. Esta tendencia de crecimiento del consumo de café tiene como proyección seguir en los próximos años, lo cual hace que sea un sector altamente atractivo para la inversión.

La importancia económica del café en el Perú se debe a que su cultivo es el sustento de 223,000 familias de pequeños productores, distribuidas en 17 regiones, 68 provincias y 338 distritos rurales, generando más de 54'000,000 de jornales directos y 5'000,000de jornales indirectos en la cadena productiva (*Gestión*, abril de 2015). En Rodríguez de Mendoza, la principal actividad económica es la producción de café orgánico, que constituye aproximadamente el 75% del total de la actividad económica (alcalde de la provincia,



comunicación personal, 1 de junio de 2017). Sierra y Selva Exportadora, en el marco de su campaña Cafetea Perú, ha iniciado el Programa Nacional para la Promoción del Consumo de Café Tostado, a través del cual prevé la formación de pequeños productores especializados en la producción de café gourmet, debido a la creciente demanda que tiene en el mercado internacional. Los cafés especiales poseen el doble del precio promedio de café en diez regiones del país (Portal de Sierra y Selva Exportadora, 2017).

Tabla 6

*Consumo Mundial de Café*

Área	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	CAGR % (2012/13 - 2015/16)
World total	146,977	149,039	151,822	155,713	1.9
África	10,470	10,594	10,739	10,746	0.9
Asia & Oceanía	29,459	30,714	32,692	33,665	4.5
América Central & México	5,200	5,158	5,240	5,311	0.7
Europa	50,028	50,177	50,908	51,802	1.2
Norteamérica	26,778	27,714	27,372	28,876	2.5
Sudamérica	25,042	24,682	24,962	25,313	0.4

Organizacional Mundial del Café (2017). Recuperado de <http://www.ico.org/Market-Report-16-17-e.asp>

Las oportunidades identificadas son:

- Incremento del turismo internacional en el país.
- Incremento del consumo local y mundial de café.
- Se promueve incrementar el consumo de café y se busca fortalecer la posición del Perú como uno de los principales referentes en cafés especiales en el mundo.

Las amenazas detectadas son:

- Disminución de la inversión pública y privada debido a proyecciones de desaceleración del crecimiento económico de país.

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

Amazonas presenta una población proyectada de 423,898 habitantes al cierre de 2016,

presentando un cantidad inferior a la de regiones vecinas como San Martín (851,883), Loreto (1'049,364) y Cajamarca (1'533,783) (INEI, 2016). El índice de desarrollo humano de Amazonas es de 0.3846, cuya tasa está muy por debajo de los departamentos de Madre de Dios (0.5582), Ica (0.5351), Arequipa (0.5781), Moquegua (0.6215) y Lima (0.6340).

Amazonas es una región que está en proceso de crecimiento, de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y de enfocarse en buscar un desarrollo sostenible. Es tarea de las autoridades competentes erradicar la pobreza, disminuir el índice de analfabetismo y mejorar la enseñanza en los centros educativos (Portal Web United Nations Development Programme). Por otro lado, Rodríguez de Mendoza es la provincia que menor incidencia de pobreza tiene en la región: 33.70% (Gobierno Regional de Amazonas, 2011).

El café tiene gran importancia social en Perú. Dado que la población de Rodríguez de Mendoza se dedica a la producción de café orgánico, una buena parte de las familias cuenta con un área de cultivo de café en sus lugares de residencia (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017). Por ello, la tendencia mundial hacia el incremento del consumo de café, como se mencionó en el punto anterior, es un factor externo social que afecta favorablemente a la provincia. Por otro lado, se deben considerar las condiciones de trabajo de los agricultores del café, trato, vivienda, alimentación, trabajo infantil, pago justo a los trabajadores y pago justo por la venta de café, con el fin de lograr el bienestar de las familias cafetaleras. La oportunidad identificada es que contribuye a incrementar la caficultura, lo que permite un incremento de los ingresos familiares de la provincia.

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

El servicio de telecomunicación más extendido en Amazonas es, sin duda alguna, la telefonía móvil. Según el INEI, en el año 2013 el 77% de los hogares contaba con al menos un teléfono celular. De hecho, este indicador se ha incrementado significativamente en los

últimos 10 años, incremento que no solo se ha producido en la región Amazonas sino también en sus comparables (Cajamarca, San Martín y Ucayali). A pesar del incremento en la penetración de la telefonía móvil, su cobertura geográfica y la calidad del servicio en la región presenta problemas: ausencia de señal en las afueras de las ciudades principales y baja calidad del servicio. De las 3,210 localidades de la región, tan solo el 24% (771 localidades) cuenta con la cobertura de al menos un operador de telefonía móvil. Esta situación se repite en otras regiones, como Cajamarca (34%), San Martín (31%) y Ucayali (13%) (Ministerio de la Producción, 2015).

Según el Instituto de Innovación Agraria (INIA), el café peruano es un producto de gran importancia mundial que impacta en distintos ámbitos, sobre todo el económico y social. Sin embargo, el café está expuesto a diversas plagas que deben ser combatidas para evitar pérdidas en la producción. Una de ellas es la llamada *broca del café*. Frente a estos inconvenientes, el Programa Nacional de Cultivos Agroindustriales de INIA ha planteado dos alternativas de solución haciendo uso de la tecnología: la primera consiste en la rehabilitación de las plantaciones del café, y la segunda consiste en un manejo integrado de la broca del café. Se ha empezado a utilizar este tipo de tecnologías en las regiones de Cusco, Junín y San Martín.

Sierra y Selva Exportadora (Portal web, 2017), en el marco de su campaña Cafetea Perú, ha iniciado el programa nacional para la promoción del consumo de café tostado, a través del cual prevé la formación de pequeños productores especializados en la producción de café gourmet. Amazonas es la primera región donde se iniciaron estas capacitaciones a los productores, y se continuarán Cajamarca, San Martín, Huánuco, Apurímac, Ayacucho, Pasco, Junín, Cusco y Puno. Por otro lado, Brasil y Colombia, ambos grandes referentes en cuanto a la producción de café, emplean prácticas sostenibles de producción y tecnologías limpias con

características ecológicas que consisten en ahorro de agua y reducción de la contaminación orgánica potencial que se genera durante el procesamiento del café.

La tendencia hacia el uso de herramientas tecnológicas en el mundo permite una mayor conexión y fluidez en la información. La capital de Rodríguez de Mendoza forma parte del proyecto de la RDNFO para su interconexión. Actualmente, según lo manifestado por su alcalde (mayo, 2017), la provincia tiene limitaciones en el acceso y cobertura de internet, lo que podría traer como consecuencia un rezago en su desarrollo.

Las oportunidades encontradas son: acceso a asesoramiento técnico en la producción de café orgánico especial por Sierra y Selva Exportadora para mejorar la calidad de producto, y el proyecto de construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica [RDNFO] para el acceso y cobertura de internet en la provincia.

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

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP], organismo adscrito al Ministerio del Ambiente, trabaja de manera estratégica en el reconocimiento de las áreas de conservación privada como una oportunidad para las comunidades o propietarios privados que deseen iniciar el desarrollo de actividades económicas bajo un enfoque de responsabilidad social y ambiental. De esta manera, se promueve la conservación de un espacio natural y actividades como el turismo sostenible, aprovechamiento de recursos renovables o el pago por servicios ambientales. Mediante Resolución Ministerial N° 301-2014-MINAM, las Cavernas de Leo en Rodríguez de Mendoza se convirtieron en una nueva Área de Conservación Privada [ACP] por un período de 20 años.

Por otro lado, la región amazónica también se encuentra expuesta a fenómenos climáticos adversos para la agricultura, así como a la incidencia de plagas. Según el Centro de Innovación para la caficultura sostenible (2016) la variabilidad climática y sus efectos

como seguía, friaje, presencia de plagas y enfermedades, entre otros, son una amenaza permanente para el sector cafetalero. Perú, además de contar con reconocimientos como el país con mejor café especial del mundo; es considerado también como uno de los países con mayor vulnerabilidad a los impactos del cambio climático. La variabilidad del clima trae consecuencias tales como: (a) la progresiva disminución de la calidad del café, por la maduración temprana del grano, (b) menores rendimientos por el impacto del aumento de la temperatura sobre la fisiología de las plantaciones de café, (c) mayor proliferación de plagas y enfermedades; y (d) la pérdida de aptitud agroclimática, para café fino, que podría impactar en una reducción de las superficies de producción, una mayor fluctuación de los volúmenes de producción y aumento de los costos de producción.

Entre las principales oportunidades, se cuenta con áreas de conservación natural que pueden convertirse en atractivos turísticos naturales, y la producción de café orgánico gourmet de alta calidad favorecida por las condiciones ambientales (clima, suelo y altitud). Entre las principales amenazas se encuentran los fenómenos climáticos y la incidencia de plagas adversas a la agricultura.

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

Con la evaluación externa de Rodríguez de Mendoza efectuada a través del análisis PESTE, se tiene una mejor perspectiva de las oportunidades y amenazas que involucran a esta zona. La MEFE está conformada por 12 factores claves de éxito, de los cuales se tienen identificadas nueve oportunidades y tres amenazas. Se ha asignado un peso a dichos factores claves de éxito; luego valores, y se ha obtenido un puntaje total ponderado, que en este caso es 2.88, como se muestra en la Tabla 7. Esto indica que Rodríguez de Mendoza no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno; por lo que se deberán plantear estrategias que permitan aprovechar mejor las oportunidades y neutralizar las amenazas.



Tabla 7

*Matriz MEFE de Rodríguez de Mendoza*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en las zonas de sierra y selva, con énfasis en la agricultura, entre otras, por Sierra y Selva Exportadora.	0.07	3	0.21
2. Interés por convertir espacios de conservación en destinos turísticos sostenible, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.	0.08	4	0.32
3. Mejoramiento de la red vial nacional en Amazonas, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	0.15	3	0.45
4. Enfoque en la inclusión digital mediante la construcción de la Red Dorsal de Fibra Óptica, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	0.08	2	0.16
5. Incremento del turismo internacional en el país.	0.08	3	0.24
6. Incremento del consumo local y mundial de café orgánico.	0.14	3	0.42
7. Se busca incrementar el consumo de café y fortalecer la posición del Perú como uno de los principales referentes en cafés especiales en el mundo.	0.07	3	0.21
8. La caficultura puede incrementar los ingresos familiares de la provincia.	0.07	3	0.21
9. Acceso a asesoramiento técnico en la producción de café orgánico especial, por Sierra y Selva Exportadora, para <u>mejorar la calidad de producto.</u>	0.1	3	0.30
Subtotal	0.84		2.52
<b>Amenazas</b>			
1. El incremento del Índice de Percepción de la Corrupción de Perú dificulta la inversión en el país.	0.06	2	0.12
2. Disminución de la inversión pública y privada debido a proyecciones de desaceleración del crecimiento económico en el país.	0.08	2	0.16
3. Fenómenos climáticos e incidencia de plagas adversas a la agricultura.	0.02	4	0.08
Subtotal	0.16		0.36
Total	1.00		2.88

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### 3.5 Rodríguez de Mendoza y sus Competidores

Según Porter (2009), las cinco fuerzas que moldean la competencia son:

- Rivalidad entre los competidores.



- Amenaza de los nuevos competidores entrantes.
- Amenaza de los nuevos productos o servicios.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.

Se debe tomar conciencia de estas fuerzas, ya que ayudan a comprender la estructura del sector en el cual compete la provincia que estamos estudiando y así poder elaborar una posición beneficiosa ante sus competidores directos.

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

El poder de negociación de Rodríguez de Mendoza es limitado, puesto que la contratación y adquisición de bienes y servicios se encuentran bajo la normativa de la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225, en la cual se puede vender al Estado participando en los diferentes procesos de selección. Mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE], cada proveedor puede presentar y participar sus ofertas. Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros, también tienen un limitado poder de negociación, dado que los altos costos de entrada restringen el poder de negociación.

Rodríguez de Mendoza como provincia se encuentra en pleno crecimiento. Los proyectos de inversión e infraestructura son financiados mayormente con recursos públicos. Estos tienen bajo poder de negociación, dado que tienen que contar con la aprobación y asignación presupuestaria de los organismos rectores competentes, así como los proyectos que se pretenden ejecutar en salud, educación, turismo, agricultura, entre otros.

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

Actualmente en Rodríguez de Mendoza se tiene como principal actividad económica la agricultura, principalmente en lo que respecta a la venta de café orgánico, el cual es reconocido por su sabor y calidad que los distingue de otros cafés de la zona. Este producto

es el principal pilar de la economía en Rodríguez de Mendoza, de acuerdo con lo señalado por el alcalde N. Tafur (comunicación personal, 1 de junio de 2017). Asimismo, afirma que, pese a ser uno de los productos que sostienen la economía de la provincia, el mayor poder lo tienen las cooperativas de la zona, que acopian todo el café y lo llevan a la ciudad de Chiclayo para terminar con el proceso de tostado y envasado para exportarlo al extranjero. Así, el mayor beneficio económico lo tienen las empresas acopiadoras, debido a que tienen los recursos para trasladar el producto de la provincia. La falta de infraestructura vial encarece la movilización del producto para los pobladores, que no tienen más opción que venderles directamente. De tal forma, el poder de los compradores de la provincia es muy grande.

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

Rodríguez de Mendoza cuenta con características geográficas, ubicación, climatológicas, demográficas, entre otras, propias de la provincia. Sin embargo, existen otras zonas con similares características, con recintos turísticos propios de la Amazonia y con mayor promoción turística, como Chachapoyas o la zona fronteriza con Brasil y Colombia, que constituyen potenciales sustitutos del sector turismo a un alto nivel.

Los sustitutos en la venta de café orgánico son las provincias que se enfocan en la venta de productos orgánicos de alta demanda en el extranjero, como la producción de cacao, que también tiene mucha acogida debido a su calidad y sabor. En la región de Amazonas, los principales competidores con el producto del café serían las provincias de Utcubamba y Bagua, de acuerdo con lo señalado en la Pauta Metodológica para la Elaboración de Planes de Negocio de Cacao de PROCOMPITE (2016).

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

Rodríguez de Mendoza enfrenta la amenaza de que otras provincias desarrollen mejores estrategias en cuanto a promoción y dirección del turismo mediante marketing y

publicidad, así como a la oferta de servicios de calidad y seguridad para los visitantes. Asimismo, siempre existe la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en la producción de alimentos orgánicos como el café, que cada día es más fuerte por la alta demanda que está teniendo este producto en el ámbito nacional, pero sobre todo en el extranjero. A su vez, también existe la posibilidad de que otras provincias que tengan mayor respaldo del gobierno puedan ofrecer productos con mayor valor agregado o con menores costos, debido a que cuentan con mejores vías para trasladar sus productos. Este punto es muy delicado y se debe tomar en cuenta, debido a que el sector más importante que tiene Rodríguez de Mendoza es la agricultura, especialmente el cultivo del café.

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

Si bien Rodríguez de Mendoza es una provincia pequeña, tiene condiciones favorables y es muy competitiva por la riqueza de la Amazonia para el turismo y la calidad de su café. Ello hace que constantemente trate de obtener mejores condiciones para sus pobladores, por lo cual se tiene que trabajar aún más para ser más atractivos para los inversionistas. Si bien otras provincias, como Chanchamayo y Satipo en la región Junín, lideran la producción de café orgánico según el Programa para el Desarrollo de la Amazonia (2003), Rodríguez de Mendoza tiene un nombre ganado gracias a la excelencia de su café por las condiciones propias de la zona.

### **3.6 Rodríguez de Mendoza y sus Referentes**

Rodríguez de Mendoza tiene un gran potencial con los suficientes recursos para ser competitiva con las provincias más prósperas del Perú. Asimismo, como referente se ha identificado una provincia con similares características geográficas y con actividades productivas muy parecidas. Por lo indicado anteriormente, se tomó como referencia a la provincia Subregión de Oriente, en el departamento de Antioquia, en Colombia, por su similitud en cuanto a los factores y potenciales como la producción de hortalizas, frijol, papa

y su reconocida zona cafetalera. Asimismo, posee gran variedad de atractivos naturales y oferta cultural, hotelera y gastronómica.

Otro referente con mayor potencialidad y similitud de factores es la provincia de Minas Gerais. Ubicada al sudeste de Brasil, con una extensión de 903,000 km<sup>2</sup>, es la cuarta más extensa y la segunda más poblada del país brasileño. Su topografía es bastante accidentada. Entre sus potencialidades se encuentran los recursos hídricos, debido a las fuentes de los principales ríos que la sitúan en una posición estratégica. Su clima es tropical, de frío y húmedo a semiárido al norte, condiciones que favorecen a la existencia de una rica fauna y flora. Cuenta con riqueza en recursos hídricos, debido a la presencia de los principales ríos y cuencas, como Doce, Paraíba do Sul, Jequitinhonha y Mucuri. Minas Gerais es un gran productor de café, soja, leche, plátano, caña de azúcar, entre otros, y recursos minerales como hierro, aluminio, calcáreo, entre otros.

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

#### ***Matriz Perfil Competitivo (MPC)***

“Identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores” (D’Alessio, 2015).

En la Tabla 8 se realiza el análisis de la matriz MPC considerando nueve factores determinantes de éxito. Para este análisis se ha considerado comparar a Rodríguez de Mendoza con las provincias de Chanchamayo y Satipo como competidores, dado que tienen se encuentran entre los principales productores y exportadores de café, así mismo cuentan con atractivos naturales.

Tabla 8

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Clave de éxito	Rodríguez de Mendoza			Chanchamayo			Satipo		
	Peso	Valor	Ponderación	Peso	Valor	Ponderación	Peso	Valor	Ponderación
1. Fomento de los atractivos turísticos	0.15	3	0.45	0.15	4	0.60	0.15	3	0.45
2. Existencia de recursos naturales	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
3. Presencia de inversión privada, nacional y extranjera	0.15	2	0.30	0.15	2	0.30	0.15	2	0.30
4. Capital humano calificado	0.05	3	0.15	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10
5. Infraestructura vial (carreteras, puentes, puertos, entre otros)	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45
6. Calidad de los productos	0.15	3	0.45	0.15	4	0.60	0.15	4	0.60
7. Avances tecnológicos	0.05	2	0.10	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
8. Capacidad de la gestión municipal	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10
9. Sostenibilidad ambiental	0.10	2	0.20	0.10	4	0.40	0.10	4	0.40
10. Apertura a nuevos mercados	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>			<b>3.05</b>			<b>2.90</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

En la matriz del perfil referencial podemos realizar un benchmarking con las organizaciones que poseen mejores índices de medición y se pueden tomar como base para

comparar la gestión de cada región, que serán útiles para las propuestas estratégicas. Para este análisis se ha considerado como referentes la Subregión Oriente antioqueña de Colombia y la provincia de Minas Gerais de Brasil, por su similitud geográfica y recursos naturales. Cabe destacar que ambas provincias se caracterizan por la producción de café y por contar con atractivos turísticos, como se muestra en la Tabla 9.

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Nº	Factores críticos de éxito	Peso	Perú Prov. Rodríguez de Mendoza		Colombia Prov. Oriente		Brasil Prov. Minas Gerais	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1.	Fomento de los atractivos turísticos	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2.	Existencia de recursos naturales	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
3.	Presencia de inversión privada, nacional y extranjera	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
4.	Capital humano calificado	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5.	Infraestructura vial (carreteras, puentes, puertos, entre otros)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
6.	Calidad de los productos	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
7.	Avances tecnológicos	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
8.	Capacidad de la gestión municipal	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
9.	Sostenibilidad ambiental	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
10.	Apertura a nuevos mercados	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2.65</b>		<b>3.10</b>		<b>3.25</b>	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2015.

### 3.8 Conclusiones

Como resultado de la evaluación externa, se puede afirmar que Rodríguez de Mendoza tiene oportunidades de desarrollo a futuro y podría orientarse a potenciar la



caficultura, y a largo plazo, el turismo. El gobierno peruano posee intereses nacionales enfocados en la calidad de vida de sus ciudadanos, seguridad y defensa nacional. Está orientado a la modernización del sector público a largo plazo, fomentando la inversión pública y privada. Para poder alcanzar sus intereses nacionales, el Perú se basa en sus principios cardinales, identificando la influencia comercial que tiene de China, Estados Unidos, Japón y Corea del Sur. Asimismo, mantiene Tratados de Libre Comercio [TLC] con los países de Estados Unidos, Canadá, China, Singapur, Tailandia y la Unión Europea. De otro lado, Perú estableció alianzas estratégicas con los países vecinos de Colombia, Ecuador y Bolivia, con el único fin de erradicar la minería ilegal.

El análisis competitivo del país muestra que mantiene su posición en el mundo. Sus principales problemas para hacer negocios son la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la inadecuada infraestructura, las normas tributarias, los impuestos y la inseguridad, entre otros. La comercialización internacional de productos agropecuarios y el turismo, dentro de las exportaciones no tradicionales, se perfilan como una oportunidad por la creciente demanda nacional e internacional. El cultivo de café orgánico en la provincia, por sus condiciones particulares, y las zonas naturales como atractivos turísticos con los que cuenta la provincia constituyen las oportunidades de desarrollo más relevantes.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está orientada a definir estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2015). El presente capítulo corresponde a la evaluación interna de la organización, por lo que se abordará lo concerniente a los aspectos internos de Rodríguez de Mendoza, como el AMOFHIT en su desagregación: administración y gerencia (A); marketing y ventas & investigación de mercados (M); operaciones & logística e infraestructura (O); finanzas & contabilidad (F); recursos humanos & cultura (H); sistemas de información & comunicaciones (I); y tecnología & investigación y desarrollo (T). Esto nos permitirá presentar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La instancia principal que administra y gerencia Rodríguez de Mendoza es la Municipalidad Provincial, ubicada en Jirón Matiaza Riachi N° 510, Plaza de Armas, con central telefónica (041) 476020, representada actualmente por el señor Nilser Tafur Peláez como alcalde provincial hasta 2018. La estructura orgánica de la Municipalidad Provincial está compuesta también por el Concejo Municipal, integrado por el alcalde provincial y por sus regidores. El Concejo Municipal está conformado por siete regidores provinciales y su alcalde y tiene como función brindar normas para el desarrollo de la provincia y fiscalizar la gestión de la Municipalidad (Portal de Infogob del Jurado Nacional de Elecciones, 2017).

Cabe destacar que recientemente el gobierno local se ha reorganizado con el fin de dar prioridad a los tres pilares fundamentales de la gestión de alcalde: educación, salud y agricultura (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017), como se muestra en la Figura 7. Los objetivos de esta reestructuración se enfocan en proveer servicios públicos básicos a la provincia, que en su mayor parte tiene área rural, dado que las condiciones son precarias o en algunos casos la población no cuenta con acceso a dichos

servicios. Se puede evidenciar que los aspectos de educación, salud y acceso a servicios públicos se encuentran alineados al eje estratégico dos, referido a Oportunidades y Acceso a los Servicios, del *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021, Plan Perú 2021*, presentado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (Portal CEPLAN, 2011).



*Figura 7.* Organigrama de Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza Tomado del Portal Institucional de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza. Recuperado de <http://munimendoza.gob.pe/index.php/municipio/organigrama>

Dado que la caficultura es la actividad económica principal de la provincia, la Dirección Regional Agraria Amazonas cuenta con siete agencias agrarias en la región —entre ellas Rodríguez de Mendoza—, que promueven, orientan y norman las actividades

productivas agrarias bajo el enfoque de cadenas productivas como unidad de gestión de los recursos naturales (Dirección General de Agricultura Amazonas, 2011).

Asimismo, en el ámbito de la provincia, operan organizaciones dedicadas al cultivo y exportación de café orgánico, tales como la Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza [COOPARM] como una de las organizaciones agrarias institucionalizadas más destacadas de la región Amazonas. Otras asociaciones privadas acopiadoras de café son la empresa Café Monteverde y Huacaruna (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017). De otro lado, se encuentra la Finca Timbuyacu como proyecto piloto para cafés especiales de la empresa Café Monteverde, con miras a otorgar un espacio de producción vivencial del café. Sin embargo, estas cooperativas y asociaciones presentan una insuficiente integración, articulación y asociatividad con el MINAGRI, MTC, PRODUCE y MEF.

El Perú retornó a la Organización Internacional del Café (OIC) como el noveno exportador mundial del grano el 10 de marzo del año 2016 (portal web del MINAGRI, 2016). La Organización Internacional del Café (OIC) es una organización intergubernamental que reúne a gobiernos de países exportadores e importadores para abordar los desafíos del sector cafetero mundial. Sus miembros representan el 94% de la producción mundial de café y más del 75% del consumo mundial (portal Junta del Café, 2017). Cabe mencionar que, en la actualidad, Rodríguez de Mendoza presenta insuficiente integración con las principales autoridades del Estado, en especial con el MINAGRI [Ministerio de Agricultura y Riego]

El *Plan Regional de Desarrollo Concertado 2008-2021*, presentado por el Gobierno Regional de Amazonas (2008), plantea como uno de sus objetivos estratégicos “posicionar en el mercado nacional e internacional la producción de cafés especiales de la región Amazonas” (p. 60), donde se destaca como principales provincias productoras de café a Rodríguez de Mendoza, Bagua, Utcubamba y Bongará. Otro de los objetivos estratégicos es “fomentar el turismo rural comunitario, cultural, ecológico y vivencial en las cuencas del

Huayabamba, Utcubamba y Marañón [...]” (p. 60), considerando que Rodríguez de Mendoza reúne un patrimonio natural de gran belleza. De otro lado, la autoridad municipal reconoce que la provincia tiene un gran potencial para el turismo; sin embargo, aún no se han priorizado las iniciativas y proyectos para el desarrollo de este sector y existe escasa inversión privada (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017). Esto, sumado al insuficiente acceso a servicios básicos tales como agua, luz y desagüe, constituyen debilidades de la provincia.

En el nivel gubernamental, el Gobierno Regional de Amazonas, dentro del marco de sus competencias, tiene a cargo Rodríguez de Mendoza, en su objetivo de buscar el desarrollo de la región Amazonas, impulsando sus acciones para el desarrollo económico, social, cultural y ambiental a través de la implementación de planes, programas y proyectos. Estos últimos estarán orientados a la generación de condiciones que permitan el crecimiento económico en armonía con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente en el territorio regional, priorizando el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres en igualdad de oportunidades (Región Amazonas, 2017). Las debilidades encontradas son la falta de infraestructura en educación, salud, servicios públicos y turismo, e insuficiente integración, articulación y asociatividad con el MINAGRI, MTC, PRODUCE y MEF. Por otro lado, la fortaleza identificada es un gobierno local reorganizado.

#### **4.1.2 Marketing y ventas & investigación de mercado (M)**

Rodríguez de Mendoza tiene como actividad económica predominante la agricultura, principalmente el cultivo y exportación de café orgánico. Cuenta con un gran potencial turístico ecológico y vivencial en la zona, es por ello que nos enfocaremos en estas dos actividades económicas para el análisis.



**Producto.** Rodríguez de Mendoza produce café con certificación orgánica, acreedor de diversos premios internacionales en la categoría de cafés especiales. El café de la provincia se distingue por ser un producto de sabor agradable y el único que cumple los más altos estándares para la exportación. La oferta del café orgánico certificado viene dada por cooperativas y asociaciones productoras de este grano, así como por los mismos habitantes de Rodríguez de Mendoza como sustento económico. En algunos casos, dentro de la cadena productiva, estos productores reciben asesoramiento técnico, por lo general de organizaciones que buscan incrementar la productividad, como es el caso de Sierra y Selva Exportadora.

Los factores climáticos considerados como los más determinantes para un buen desarrollo de las plantaciones de café son la temperatura y la precipitación. Las temperaturas medias exigidas están en el rango de 18 °C a 22 °C, factor climático que incide en el desarrollo fenológico del cultivo. Una de las zonas que más se aproximan a este rango es Rodríguez de Mendoza. El comportamiento de la precipitación (principalmente lluvias) es importante para satisfacer los requerimientos de agua de la planta en las etapas de floración, llenado de grano y cosecha. La cantidad requerida por el café para un buen crecimiento y desarrollo es de 1,600 a 1,800 mm/año. Las zonas cafetaleras que presentan estas características de precipitación son VRAE, Quillabamba, Villa Rica, Oxapampa, Lamas y Tocache. Las zonas con una precipitación menor a 1600 mm/año se ven afectadas en el rendimiento y en la calidad del producto (Ministerio de Agricultura, 2003).

Asimismo, las condiciones del suelo y altitud son determinantes en la calidad del cultivo del café. Las características químicas del suelo —como pH y materia orgánica— de las zonas de selva fomentan la agricultura tropical. El contenido de materia orgánica de los suelos es importante por su relación con la capacidad de retener humedad y nutrientes y por el mejoramiento de la estructura de los suelos. El porcentaje de materia orgánica en los primeros 20 cm de suelo debe estar entre 2% y 4% para un mejor crecimiento y desarrollo de



la planta. Una de las zonas que están dentro de este rango es Rodríguez de Mendoza, porque cuenta con mejores suelos, con un pH de 6.2. Según la ubicación altitudinal de los cultivos de café, se tiene que las zonas de Rodríguez de Mendoza, Oxapampa y San Juan del Oro son zonas de estricta altura para lograr la producción de alta calidad de café (Ministerio de Agricultura, 2003).

En Rodríguez de Mendoza, el turismo actualmente no representa una actividad económica significativa; sin embargo, cuenta con un importante potencial, representado por las aguas termales de Tocuya, las Cavernas de Leo, áreas de conservación natural, que incluye fauna y flora silvestre, entre otras. Son atractivos turísticos que permiten desarrollar el turismo, en un ámbito de contacto directo con la naturaleza y con los habitantes de la zona, quienes pueden ofrecer alojamiento y vender los productos que generan en sus cosechas, pero sobre todo ofrecer la producción vivencial de café orgánico, que es reconocido internacionalmente.

En este sentido, se identifica como una fortaleza para la provincia la producción de café orgánico especial de alta calidad por las condiciones ambientales de la zona (clima, suelo y altitud). Por otro lado, cuenta con un potencial de desarrollo turístico en la provincia y colaterales.

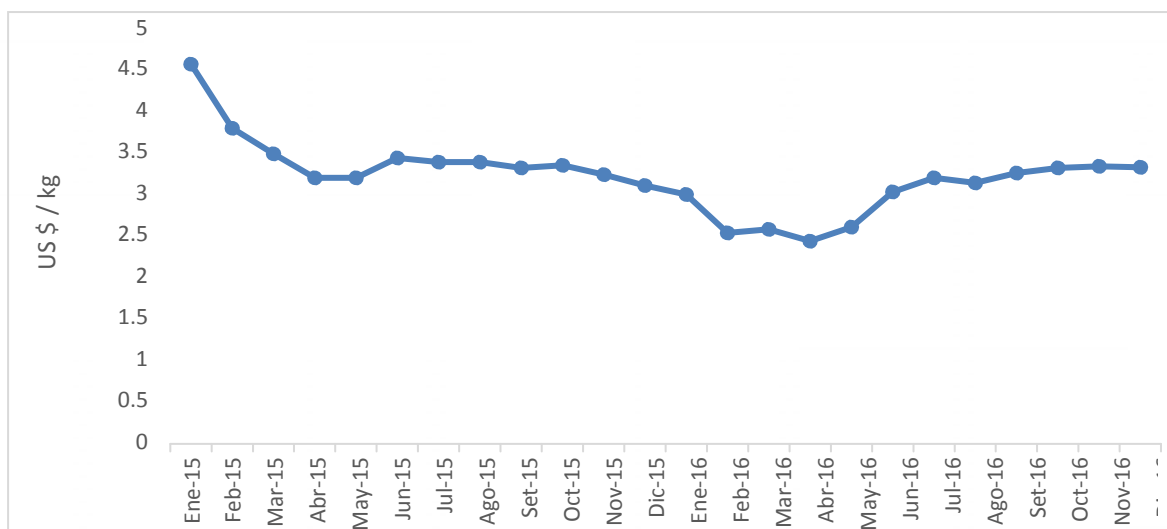
**Plaza.** El café orgánico peruano es reconocido como segundo productor y exportador mundialmente, después de México (*Gestión*, abril 2015). La venta del café orgánico en Rodríguez de Mendoza se destina al mercado local (Chachapoyas, Cajamarca y Chiclayo) y a los mercados internacionales (Estados Unidos, Alemania, Bélgica y Chile). En cuanto al mercado local, los productores de café de Rodríguez de Mendoza participan de ferias comerciales que son incentivadas por el gobierno local y regional; por ejemplo, un gran número de productores participaron de la Expo Café 2015, lo que permitió que los consumidores finales conocieran las cualidades de este producto. Se debe considerar que este

tipo de eventos permiten captar la atención también de empresarios nacionales o extranjeros con el fin de incentivar la inversión privada, dada la creciente demanda nacional e internacional.

Actualmente, la afluencia de turistas es baja y existen escasas agencias de viaje que ofrezcan paquetes turísticos a la provincia u oficinas que brinden información específica al turista en relación con la zona. La provincia tampoco cuenta con la infraestructura necesaria para acoger al turista, como dotación de hospedaje y restaurantes. Los consumidores potenciales para el turismo son jóvenes adultos peruanos y extranjeros que se encuentran en búsqueda de nuevas experiencias, de conocer lugares exóticos poco visitados, pero con un gran atractivo. Por su parte, el clima templado que posee la provincia favorece aún más este tipo de actividades

**Promoción.** Si bien el café orgánico se promociona mediante ferias comerciales y eventos promovidos a través del gobierno local y regional, para el caso de Rodríguez de Mendoza es poco conocido en el país. Son otras las zonas de la Amazonia que gozan de mayor reconocimiento. Asimismo, el potencial turístico de la provincia no goza de mayor promoción cuando se habla de los atractivos de la región Amazonas.

**Precio.** El precio del café orgánico de exportación varía, no es estándar y se rige por los indicadores de precios que diariamente publica la Organización Internacional del Café. Los agricultores de Rodríguez de Mendoza obtienen bajos márgenes de ganancia debido a que venden a intermediarios, sin alcanzar el precio justo. El precio del café de exportación del mercado peruano registró los siguientes precios FOB referenciales en 2015 y 2016, como se muestra en la Figura 8. El precio de los paquetes turísticos se fija según la temporada y se define sobre la base de una estructura de costos que contemple, por ejemplo, la alimentación, los guías turísticos, la publicidad que se realice a través de brochures y el hospedaje. Sin embargo, la provincia carece de servicios turísticos adecuados y articulados.



*Figura 8.* Precio FOB referenciales del café en kilogramos 2015-2016 (US\$ / kg). Tomado del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%20E9](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%20E9)

Con relación a la investigación de mercados, Rodríguez de Mendoza se asocia con cooperativas y asociaciones de café orgánico de Amazonas para exportar a países como Estados Unidos, Canadá y Alemania. Por ello, no se tiene información precisa referente a las exportaciones de café orgánico en Rodríguez de Mendoza. Existe un crecimiento de la demanda nacional e internacional de productos naturales, en especial del café, por las tendencias actuales basadas en el bienestar y cuidado de la salud. Los mercados con mayor demanda del café peruano son Estados Unidos, Alemania y Bélgica, entre otros, como se muestra en la Tabla 10.

En la Tabla 11 se presentan las principales empresas exportadoras de café requerido por el mercado internacional, autorizadas y reconocidas por las instituciones competentes de comercio y calidad. Asimismo, según el estudio de mercado, el café se comercializa en los principales mercados de materias primas y de futuros, especialmente en la Bolsa de Nueva York (arábicos) y de Londres. En 2012, los principales productores de café fueron Brasil, con una producción de 3'000,000 de toneladas; Vietnam, con 1'300,000 de toneladas; Indonesia, con 600,000; Colombia, con 400,000, y Perú, con 300,000 de toneladas. La producción

peruana de café equivale al 3% de la producción mundial. Entre las principales variedades comerciales de café se encuentran la especie arábica, la especie robusta y otras, como café liberica, café dewevri y café congenis (Banco Mundial, 2016).

Tabla 9

*Principales mercados de exportación de Café (Participación 2016)*

Mercado	% Var 2016-2015	% Part. 2016	FOB-16 (miles US\$)
Estados Unidos	43	29	216,929.91
Alemania	10	26	193,166.90
Bélgica	16	11	79,953.32
Suecia	19	5	40,429.94
Canadá	2	5	35,231.34
Corea del Sur	-16	4	26,781.41
Italia	121	3	24,504.71
Reino Unido	36	3	22,804.59
Francia	22	3	22,468.36
Otros países (40)	--	12	94,153.93

*Nota.* Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproduccioninit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%20E9](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproduccioninit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%20E9)

El café es uno de los principales cultivos del país debido a su impacto económico y social en los sectores productores. Genera cerca de 1'500,000 de empleos, lo que se muestra atractivo para el sector agrario en la promoción, asistencia y desarrollo en este producto. En la última década, la producción del café peruano mostró una producción variante creciente y decreciente promedio. En 2013 se observó una disminución considerable en 15%, debido a la infestación de los cafetales con la roya amarilla y la menor demanda externa del café peruano. La producción destinada al mercado externo se incrementó considerablemente entre

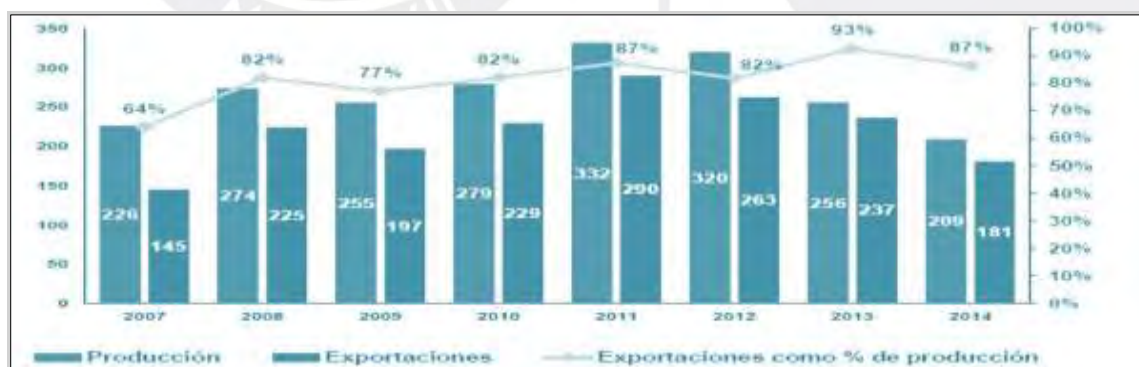
2007 y 2013. Para el siguiente año, se registró una disminución en seis puntos porcentuales, como se muestra en la Figura 9.

Tabla 10

*Principales Empresas Exportadoras de Café (Participación 2016)*

Empresa	% Var 2016-2015	% Part. 2016
Perales Huancaruna S.A.C.	-13	19
Olam Agro Perú S.A.C.	94	12
Compañía Internacional del Café S.A.C.	121	9
Procesadora del Sur S.A.	28	8
Louis Dreyfus Company Perú S.R.L.	211	5
Cooperativa de Servicios Múltiples Cenfrocafé Perú	37	5
Cafetalera Amazónica S.A.C.	56	5
H.V.C. Exportaciones SAC	9	4
Comercio & CIA S.A	-7	3
Otras Empresas (153)	--	15

*Nota.* Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproduc toinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=% 2050% 20&pnomproducto=% 20Caf% E9](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproduc toinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=% 2050% 20&pnomproducto=% 20Caf% E9)



*Figura 9.* Evolución de producción y exportaciones del Café 2007-2014 (miles de TM, % participación). Tomado de *Análisis integral de logística de Perú. Resultados por productos: café* (Banco Mundial, 2016). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Anexo2\\_Producto\\_Cafe\\_Final.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf)



El turismo se muestra muy atractivo tanto en el sector nacional como en el internacional. En 2015, el Perú recibió a 3'500,000 de turistas internacionales, y en los siguientes años se espera un crecimiento de 10%, por lo que la oferta en nuevos establecimientos de hospedaje se incrementó en 33%. Durante el período de 2011 a 2016, el flujo de inversión de hoteles fue de US\$ 600'000,000. Se espera una inversión de US\$ 1,141 millones, casi el doble, como una estrategia para satisfacer la demanda de los turistas nacionales e internacionales, y brindar mejores servicios de hotelería, así como un mayor número de nuevas plazas de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, según el *Informe de la evolución de la oferta aérea y hotelera* (Mincetur, 2016).

Como resultado del análisis del marketing, se identifica como una debilidad la escasa promoción del café orgánico y los atractivos turísticos en el Perú y bajos márgenes de ganancia para los agricultores, por debajo del precio justo. Como fortaleza, se identifican en Rodríguez de Mendoza áreas de conservación natural que pueden convertirse en atractivos turísticos naturales.

#### **4.1.3 Operaciones & logística e infraestructura (O)**

Rodríguez de Mendoza es una provincia privilegiada en cuanto a flora y fauna, es por ello que posee un cultivo orgánico de café de gran calidad para los mercados internacionales. Lamentablemente, no cuenta con la logística ni con la infraestructura adecuadas para poder aprovechar al máximo su principal fuente de ingresos, que es el cultivo de café. Al no tener una industria local de café ni equipos adecuados para su procesamiento, como molinos, el café generalmente es vendido a intermediarios o grandes acopiadores de café — principalmente de Cajamarca y Chachapoyas— como café pergamino, a precios reducidos y con márgenes muy pequeños, dejando los grandes márgenes para los acopiadores. Por otro lado, se identifica que la mano de obra en gran parte de Rodríguez de Mendoza es poco calificada y de bajo costo en el cultivo de café orgánico. De igual manera, presenta un



ineficiente aprovechamiento de las tierras de cultivo y la capacidad instalada es limitada (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017).

En la Figura 10 se presenta la cadena de suministro del café. Rodríguez de Mendoza interviene en la cadena logística como nodos de producción y centros de acopio, y tiene una participación de 8.3% de toda la producción peruana. La infraestructura vial de Rodríguez de Mendoza, tanto en la red vial nacional como en la departamental y vecinal, cuenta con un total de 171.02 km, de los cuales la red vecinal representa el 72%, tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 11

*Longitud de la Red Vial por tipo de Carretera de Rodríguez de Mendoza*

Sistema de red vial	Total	Tipo de carretera			
		Asfaltada	Afirmada	Sin afirmar	Trocha
Red vial nacional	47.62	...	47.62	...	...
Red vial departamental	0.00	...	...	...	...
Red vial vecinal	123.40	...	105.90	...	17.50
Rodríguez de Mendoza	171.02	...	153.52	0.00	17.50

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/indicadores\\_sectoriales.html](http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/indicadores_sectoriales.html)

Rodríguez de Mendoza posee una infraestructura vial accidentada. Debido a las constantes lluvias, el mantenimiento es crítico para tener operativas las carreteras, sobre todo con las regiones vecinas. Lamentablemente, posee un presupuesto limitado y en ocasiones permanece aislada hasta que las carreteras sean reparadas. Por su parte, la infraestructura de los servicios higiénicos de Rodríguez de Mendoza es en promedio baja con respecto a las otras provincias de Amazonas, como se presenta en la Tabla 13.

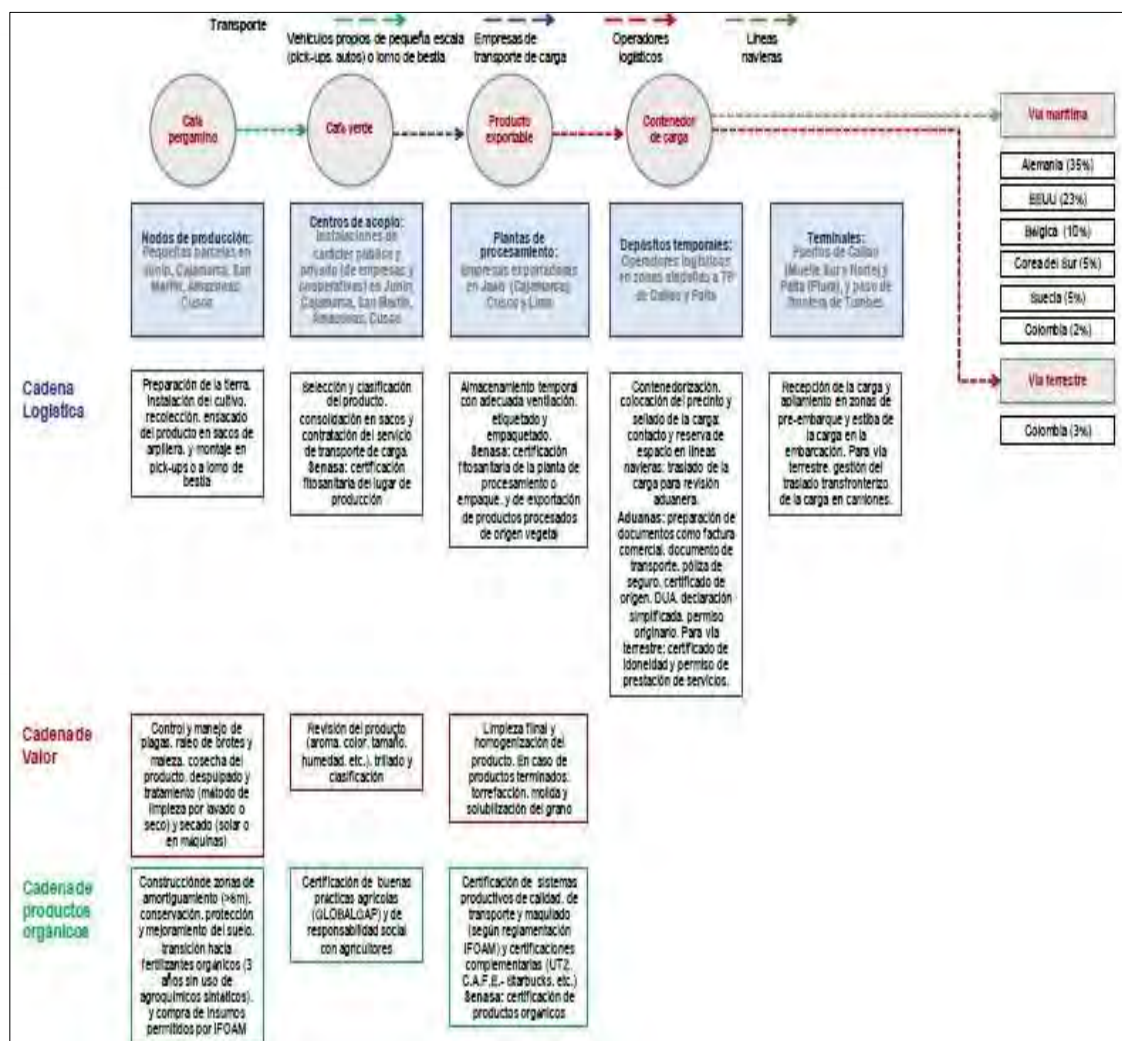


Figura 10. Cadena de suministro del café. Tomado de *Análisis integral de logística de Perú. Resultados por productos: café* (Banco Mundial, 2016). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Anexo2\\_Producto\\_Cafe\\_Final.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf)

Tabla 12

*Distribución de Disponibilidad de Servicios Higiénicos de Rodríguez de Mendoza*

Provincia	Red pública de desagüe (dentro de la vivienda)	Red pública de desagüe (fuera de la vivienda)	Pozo séptico	Pozo ciego	Río acequia	No tiene	Total
R. de Mendoza	7,019	291	1,163	8,076	2,312	7,493	26,354

*Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda* (INEI, 2009)

El sector salud de Rodríguez de Mendoza cuenta con 42 establecimientos para una población de 31,192 habitantes, por lo que la disponibilidad por cada 10,000 habitantes es en promedio de 13.5 establecimientos (MINSA, 2015). La infraestructura referente a servicios de hospedaje y restaurantes es mínima y no tiene capacidad para recibir gran cantidad de turistas, lo que representa una limitación muy grande si se quiere explotar dicho sector.

Las debilidades encontradas son la falta de infraestructura en salud, servicios públicos y turismo, y la mano de obra de nivel profesional técnico no calificada. Por otro lado, se identifican como fortalezas sus extensas áreas de cultivo (alta capacidad instalada).

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

En la *Memoria de la inversión pública del 2015*, emitida por el MEF (2016), el gobierno regional de Amazonas se ubicó en el puesto 17 de ejecución presupuestal de inversiones en gobiernos regionales, con S/ 168'000,000. Esta cifra representa el 83% de su presupuesto anual y es igual al promedio de avance de los gobiernos regionales. En cuanto al nivel de ejecutabilidad mensual, registró un promedio de 86%. Por su parte, el monto viabilizado registró una disminución del 79% respecto del año anterior. Los gobiernos locales provinciales ejecutaron S/ 81'000,000, que representa un incremento del 9% respecto del año 2014.

En contraste, su nivel de alineamiento alcanzó el 76%, nueve puntos porcentuales más que el año anterior. Finalmente, los gobiernos locales distritales ejecutaron S/ 151'000,000, que significaron una disminución de 15% respecto del año 2014. Asimismo, el nivel de alineamiento llegó a 71%, nueve puntos porcentuales menos que en 2014 (MEF, 2016). La Tabla 14 muestra el presupuesto institucional de Rodríguez de Mendoza del año 2016, el cual tuvo asignado un Presupuesto Institucional de Apertura de S/ 10'334,611, con un incremento de 540% en el año para atender la demanda de ejecución de proyectos de inversión pública y las necesidades requeridas. Se logró una ejecución de 72.20%.

Tabla 13

*Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado de Rodríguez de Mendoza 2016*

Municipalidad	PIA	PIM	Devengado	Avance %
010601-300066: Municipalidad Provincial de Rodríguez De Mendoza - San Nicolás	3'200,528	21'258,902	12'984,608	61.1
010602-300067: Municipalidad Distrital de Chirimoto	517,844	4'294,221	3'679,151	85.7
010603-300068: Municipalidad Distrital de Cochamal	383,606	1'286,123	1'053,874	81.9
010604-300069: Municipalidad Distrital de Huambo	671,971	984,768	778,032	79.0
010605-300070: Municipalidad Distrital de Limabamba	735,448	2'657,958	2'373,770	89.3
010606-300071: Municipalidad Distrital de Longar	408,003	528,448	515,004	97.5
010607-300072: Municipalidad Distrital de Mariscal Benavides	401,563	7'408,593	4'502,852	60.8
010608-300073: Municipalidad Distrital de Milpuc	388,879	507,773	462,616	91.1
010609-300074: Municipalidad Distrital de Omia	1'998,163	12'704,517	11'224,376	88.3
010610-300075: Municipalidad Distrital de Santa Rosa	395,148	617,652	562,476	91.1
010611-300076: Municipalidad Distrital de Totorá	381,689	679,193	581,692	85.6
010612-300077: Municipalidad Distrital de Vista Alegre	851,769	1'346,367	1'011,567	75.1
<b>TOTAL</b>	<b>10'334,611</b>	<b>54,274,515</b>	<b>39'730,018</b>	<b>73.20</b>

Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

#### 4.1.5 Recursos humanos & cultura (H)

Rodríguez de Mendoza tiene como autoridad al alcalde Nilser Tafur Peláez, quien tiene la misión de mejorar la calidad de vida de sus habitantes e impulsar el desarrollo económico y social de la zona. Es fundamental que el alcalde posea las competencias y

habilidades adecuadas para poder encaminar a su población al logro de los objetivos deseados. Su desempeño podrá ser medido a través de la gestión que haya realizado al término de su período como alcalde.

Según el Análisis de la Situación de Salud de la Región de Amazonas (Ministerio de Salud, 2015), dentro de las tres principales causas de morbilidad registradas en Rodríguez de Mendoza para el 2015 se encontraron infecciones de las vías respiratorias agudas (19.6%), enfermedades de la cavidad bucal, de las glándulas salivales y de los maxilares (16.7%) y dorsopatías con 5%. En Rodríguez de Mendoza existen dos especies de la flora de importancia por su uso relacionado con salud: uno es el árbol crotón y subespecies de las que se extrae la “sangre de grado”, y la otra especie es *Pouteria spp.* o quina quina. En lo relacionado con la fauna de Rodríguez de Mendoza, esta es más diversa, pero tienen importancia para la salud pública las especies *Desmodontidae* y subespecies *Desmodus rotundus* (vampiro), *Carollia brevicauda* (murciélago) y *Platyrrhinus infuscus* (murciélago) como reservorios de rabia. Además, existen diversas especies de monos que pudieran actuar como reservorios de algunas enfermedades transmisibles.

De acuerdo con la publicación *Migraciones internas en el Perú* (Organización Internacional para las Migraciones, 2015), Rodríguez de Mendoza, junto a Chachapoyas y Bongará, es una de las provincias que ha ganado población entre 1988 y 1993, mientras que la provincia de Bagua ha perdido población. Las provincias que ganan población son atractivas de población migrante interna por su prosperidad económica y por ser el centro social y político de la región, con mejores condiciones de vida de sus pobladores.

Los habitantes de Rodríguez de Mendoza se caracterizan por su hospitalidad. Están arraigados a las costumbres propias de la zona, lo que muchas veces puede crear obstáculos al momento de incentivar, por ejemplo, el uso de herramientas más modernas para la actividad agropecuaria, que constituye una de las bases de la economía local. Según lo mencionado por



la autoridad, Nilser Tafur Peláez, los habitantes de su provincia son en su gran mayoría un poco reacios al cambio y poseen limitados conocimientos técnicos en el cultivo del café (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017).

La provincia posee tradiciones culturales propias con el aporte proporcionado por la inmigración cajamarquina, e incluso alemana, según lo referido en el *Plan regional de desarrollo concertado 2008-2021* (Gobierno Regional de Amazonas, 2008). Según el censo de 2007, la incidencia de analfabetismo es mayor en las mujeres que en los varones. La tasa de analfabetismo en la población mayor de 15 años en Rodríguez de Mendoza ha tenido una disminución de 13.8% en 2007 con respecto de 1993, siendo la provincia con menor reducción de analfabetismo en la región (Gobierno Regional de Amazonas, 2008).

#### **4.1.6 Sistemas de información & comunicaciones (I)**

**Telefonía e internet.** En la actualidad, la mayoría de distritos de Rodríguez de Mendoza dispone de telefonía fija; sin embargo, las señales de telefonía móvil aún no cubren toda la provincia. Asimismo, con respecto a los servicios de internet, estos aún no se han masificado: solo se encuentran en las capitales distritales de la provincia.

**Infraestructura vial.** Según lo señalado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el documento *Plan estratégico regional de exportación del Amazonas 2011-2021* (2011), la región Amazonas tiene una red vial de 2,311.4 km de longitud, lo que representa el 2.95% del total existente en el país. Se ubica en el quinto lugar en lo que respecta a menor extensión vial, después de las regiones Tumbes, Loreto, Ucayali y Madre de Dios.

Asimismo, se debe considerar que, del total del sistema vial, únicamente está asfaltado el 8%. Adicionalmente, estas carreteras presentan fuertes deficiencias por falta de mantenimiento y en época de lluvia se agrava más su estado, pues desaparecen algunos tramos, causando que muchas zonas se aislen y, por ende, su producción y comercio disminuyan. Como puede verse, el estado de la red vial es insuficiente y precario, lo que trae



como consecuencia el deterioro del parque automotor y el incremento en los costos de transporte. A pesar de que en los últimos años se han incrementado significativamente las vías asfaltadas, esta todavía es una de las principales limitantes para el desarrollo entre los centros de producción y los mercados de destino, frenando su crecimiento de manera significativa. Sin embargo, el tramo de conexión vial entre Chachapoyas y Rodríguez de Mendoza constituye una fortaleza para promover el turismo y el comercio.

**Transporte aéreo.** En cuanto al transporte aéreo, se cuenta el Aeródromo Rodríguez de Mendoza en Mariscal Benavides, utilizado por los pobladores en caso de emergencias civiles o militares. El aeródromo en mención es una pista asfaltada que sirve para aeronaves pequeñas y, de acuerdo con el documento *Aeródromos autorizados en el departamento de Amazonas* (MTC, 2015), tiene Licencia de Funcionamiento N° 0033-95-MTC/15.12, de dimensión 1,800 m x 30 m. Sin embargo, no es un tipo de transporte estandarizado debido a su alto costo para los pobladores (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017). La fortaleza identificada es que posee un aeródromo y conexión vial con Chachapoyas.

#### **4.1.7 Tecnología & investigación y desarrollo (T)**

Rodríguez de Mendoza no desarrolla investigación y desarrollo y la tecnología utilizada es mínima en todas las actividades económicas de la zona. Esto se traslada a su principal actividad económica, que es el cultivo de café orgánico. Debido a que la tecnología utilizada es incipiente tanto en la tecnificación como en la infraestructura y sistemas de riego, no existe un adecuado tratamiento de los sembríos y los rendimientos son bajos por hectárea comparados con sus competidores. Dado que el cultivo de café orgánico representa el 75% de la actividad económica de la provincia, esto es realmente preocupante, ya que repercute en gran medida en la economía de la población (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017).

## 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (D'Alessio, 2015). La MEFI cuenta con 12 factores determinantes de éxito: seis fortalezas y seis debilidades. El resultado, como se muestra en la Tabla 15, indicó un valor de 2.41, lo que indica que Rodríguez de Mendoza es internamente débil y necesita afianzar las debilidades para ser más competitiva a mediano y largo plazo.

Tabla 14

### Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Producción de café orgánico especial de alta calidad por las condiciones ambientales de la zona (clima, suelo y altitud).	0.13	4	0.52
2. Extensas áreas de cultivo (alta capacidad instalada).	0.05	3	0.15
3. Atractivos turísticos en la provincia y colaterales.	0.10	3	0.30
4. Posee un aeródromo y conexión vial con Chachapoyas.	0.09	3	0.27
5. Gobierno local reorganizado.	0.08	3	0.24
6. Cuenta con áreas de conservación natural que pueden convertirse en atractivos turísticos naturales.	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>	<b>0.52</b>		<b>1.69</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de infraestructura en educación, salud, servicios públicos y turismo.	0.13	2	0.26
2. Bajos márgenes de ganancia para los agricultores, por debajo del precio justo.	0.11	2	0.22
3. Escasa inversión en tecnología e I&D.	0.08	1	0.08
4. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico	0.06	1	0.06
5. Insuficiente integración, articulación y asociatividad de los productores de la provincia con el MINAGRI, MTC, PRODUCE, MEF.	0.05	1	0.05
6. Falta de promoción para el cultivo de café orgánico y turismo	0.05	1	0.05
<b>Subtotal</b>	<b>0.48</b>		<b>0.72</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.41</b>

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015.

### 4.3 Conclusiones

Rodríguez de Mendoza internamente cuenta con una estructura organizativa y recientemente reestructurada, sustentada en los tres pilares que el gobierno local de turno ha establecido (educación, salud y servicios públicos básicos). El café orgánico es uno de sus principales productos agrícolas y es reconocido por su alta calidad debido a las condiciones favorables para su cultivo. Es importante extender las áreas de cultivos de café orgánico con asistencia técnica y desarrollo comercial, para empoderar la provincia como una de las más importantes zonas cafetaleras del país. La infraestructura de Rodríguez de Mendoza es una de las grandes debilidades que se manifiesta en la red vial, los servicios públicos básicos, la salud, la educación, el turismo, la tecnología y la investigación, herramientas necesarias para el desarrollo y la competitividad de la provincia.



## Capítulo V: Intereses de Rodríguez de Mendoza y Objetivos de Largo

### Plazo

En este capítulo se analizarán los intereses organizacionales que Rodríguez de Mendoza pretende alcanzar, guiado por su visión e impulsado por su misión, que le permitirán establecer sus objetivos de largo plazo.

#### 5.1 Intereses de Rodríguez de Mendoza

Los intereses de Rodríguez de Mendoza guardan estrecha relación con los intereses de las provincias vecinas, los del gobierno regional de Amazonas y los del gobierno central. Los intereses de las provincias vecinas están relacionados con la mejora en la calidad de vida de sus pobladores y el desarrollo de la agricultura y el turismo en la Amazonia como principales actividades económicas. El gobierno central ha desarrollado el *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado, Perú hacia el 2021*, que presenta seis ejes estratégicos al 2021: (1) derechos humanos e inclusión social, (2) oportunidades y acceso a los servicios, (3) Estado y gobernabilidad, (4) economía diversificada, competitividad y empleo, (4) desarrollo territorial e infraestructura productiva, y (6) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres (CEPLAN, 2015).

Uno de los intereses fundamentales para Rodríguez de Mendoza es ser reconocido nacional e internacionalmente por la calidad de su café orgánico en la categoría de cafés especiales, gracias a las características particulares que se obtienen debido a las condiciones climáticas y físicas favorables. Las preferencias de los clientes por el café orgánico de Rodríguez de Mendoza dependerán de la capacidad de abastecimiento y el cumplimiento de los requisitos de los potenciales clientes en el extranjero, por lo que se convierten en intereses de Rodríguez de Mendoza la tecnificación en los cultivos de café orgánico y el mejoramiento de la infraestructura vial para facilitar la comercialización.

Asimismo, es de interés de Rodríguez de Mendoza convertirse en uno de los principales destinos turísticos del país formando parte de asociaciones en la región de Amazonas donde se pueda implementar, con inversión pública y privada, el turismo ecológico y vivencial, aprovechando sus atractivos naturales y la biodiversidad con la que cuenta la zona. En el caso del turismo, la preferencias de los turistas dependerán del acceso vial, la promoción de lugar, y la variedad y disponibilidad de servicios turísticos.

Actualmente la forma de acceso a la provincia es terrestre, por vías que durante la temporada de lluvias se interrumpen. Rodríguez de Mendoza tiene un aeródromo, sin embargo no cuenta con vuelos comerciales. Por ello, se convierte en un interés de Rodríguez de Mendoza el mejoramiento de la infraestructura vial, lo que incluye lograr la conectividad aérea.

## 5.2 Potencial de Rodríguez de Mendoza

Para analizar el potencial de Rodríguez de Mendoza, se sigue el lineamiento indicado por Hartmann (1957/1983) citado por D'Alessio (2015), con base en siete elementos.

Tabla 15

*Distritos y Población de Rodríguez de Mendoza 2008-2015*

Distrito	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
San Nicolás	5,250	5,273	5,286	5,292	5,290	5,276	5,255	5,224
Chirimoto	2,008	2,020	2,030	2,036	2,040	2,044	2,048	2,052
Cochamal	585	576	566	555	544	532	519	506
Huambo	3,359	3,255	3,149	3,042	2,933	2,822	2,711	2,598
Limabamba	2,873	2,906	2,933	2,957	2,976	2,991	2,999	3,002
Longar	1,873	1,844	1,814	1,780	1,744	1,707	1,667	1,624
Mariscal Benavides	1,602	1,576	1,548	1,519	1,487	1,453	1,417	1,381
Milpuc	717	704	689	673	657	640	622	604
Omia	7,839	8,117	8,389	8,652	8,905	9,143	9,364	9,562
Santa Rosa	575	560	545	530	514	498	480	464
Tотора	525	516	507	497	485	474	462	450
Vista Alegre	1,626	1,847	2,092	2,362	2,661	2,987	3,342	3,725
Rodríguez de Mendoza	28,832	29,194	29,548	29,895	30,236	30,567	30,886	31,192

*Perú: estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015.* Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>

**Demográfico.** Rodríguez de Mendoza, al año 2015, cuenta con una población total de 31,192 habitantes distribuidos en sus 12 distritos, tal como se muestra en la Tabla 16 con su respectiva evolución de la población entre 2008 y 2015. Los distritos más poblados son Omia, San Nicolás, Vista Alegre y Limabamba. La densidad poblacional era de 13.1 hab/km<sup>2</sup>. Los distritos con mayor densidad poblacional fueron Totorá, Omia, Huambo, San Nicolás, y Longar, como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 16

*Población y Densidad Poblacional de los Distritos de Rodríguez de Mendoza 2014*

Provincia y distrito	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población total proyectada al 30/06/2014	Densidad poblacional (hab./km <sup>2</sup> )
Rodríguez de Mendoza	2,359.39	30,886	13.1
San Nicolás	206.01	5,255	25.5
Chirimoto	153.00	2,048	13.4
Cochamal	199.44	519	2.6
Huambo	99.56	2,711	27.2
Limabamba	317.88	2,999	9.4
Longar	66.24	1,667	25.2
Mariscal Benavides	176.18	1,417	8.0
Milpuc	26.80	622	23.2
Omia	175.13	9,364	53.5
Santa Rosa	34.11	480	14.1
Totorá	6.02	462	76.7
Vista Alegre	899.02	3,342	3.7

*Población total y ubicada geográfica de Amazonas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014).* Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)



f

**Geográfico.** Rodríguez de Mendoza es una provincia de la región Amazonas, con una extensión territorial de 2,359 km<sup>2</sup>, con clima cálido y húmedo, situada a 1,295 msnm. Su capital es San Nicolás. La provincia presenta una cobertura boscosa bastante densa y forma parte de la cuenca del Huayabamba, que cuenta con riqueza hídrica. Rodríguez Mendoza ofrece diferentes atractivos turísticos para los turistas nacionales e internacionales y representa el 14% de participación en el inventario de recursos turísticos de Amazonas. El potencial de estos recursos radica en su riqueza, tanto ecológica como arqueológica. Para el turismo termomedicinal, se encuentran las aguas termales de Tocuya, localizadas en el distrito de Omia. Se caracterizan por presentar aguas con una temperatura de 20 °C, además de aguas azufradas con propiedades medicinales. Como parte del turismo ecológico, Rodríguez de Mendoza cuenta con las Cavernas de Leo (distrito de Omia) y la laguna de Huamanpata. En el turismo arqueológico, se encuentran las ruinas de Wimba, distribuidas en seis círculos, además de vestigios de presencia española (Portal Turismo i, s.f.).

En Rodríguez de Mendoza existe un gran potencial para el turismo, pero es necesario capacitar a sus pobladores para mejorar la calidad del servicio que ofrecen y aumentar la cantidad de hospedaje que existe en dicho sector. Este punto nos permite reflexionar sobre la importancia y los esfuerzos que debe realizar el alcalde junto con la población para promover el sector turismo en la provincia y empezar a promocionar los lugares típicos anteriormente mencionados. En Rodríguez de Mendoza destaca el café orgánico como su principal producto agrícola, con reconocimiento mundial debido a su calidad y gracias a las condiciones climáticas favorables, como el suelo, el pH y la altitud de la provincia.

**Económico.** El corredor Chachapoyas-Rodríguez de Mendoza presenta influencia en las principales actividades económicas, la comercialización de café y la ganadería. El café orgánico es el cultivo principal y gran sustento de la población. Por otro lado, el turismo es

considerado como uno de los principales sectores de generación de empleo en el mundo, puesto que ofrece importantes oportunidades de subsistencia, lo que contribuye a aliviar la pobreza e impulsar el desarrollo inclusivo, Rodríguez de Mendoza cuenta con el potencial para desarrollar este sector.

**Tecnológico-científico.** Rodríguez de Mendoza cuenta con una filial de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza que ofrece las carreras de Administración, Contabilidad y Agronegocios. Asimismo, hay institutos de educación superior. En cuanto al acceso a internet, solo las capitales de los distritos presentan este servicio.

**Histórico-psicológico-sociológico.** Rodríguez de Mendoza fue creada por Decreto Ley N° 7626 del 31 de octubre de 1932, durante el gobierno del presidente Luis Miguel Sánchez Cerro. Los primeros habitantes del valle de Guayabamba (actualmente la provincia Rodríguez de Mendoza) fueron tribus salvajes provenientes del oriente de la selva que vinieron siguiendo las márgenes del río Huambo.

Entre sus costumbres principales se encuentran festividades como la Fiesta Patronal de San Nicolás de Tolentino y de la Virgen de la Natividad, que se lleva a cabo en los días comprendidos entre el 7 y el 12 de setiembre, donde las celebraciones religiosas se mezclan con las costumbres típicas locales, además de ferias artesanales, gastronómicas y folclóricas. (Portal Turismo i, s.f.).

**Organizacional-administrativo.** Rodríguez de Mendoza tiene bajo su jurisdicción administrativa doce distritos, como se muestra en la Tabla 18, con su respectiva capital legal y categoría. Cabe recalcar que Rodríguez de Mendoza se encuentra bajo la legalidad de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza y bajo la jurisdicción del Gobierno Regional de Amazonas. El gobierno local se ha reorganizado con el fin de dar prioridad a los

tres pilares fundamentales de la gestión de alcalde: educación, salud y agricultura (alcalde de la provincia, comunicación personal, 1 de junio de 2017).

Tabla 17

*Población y Densidad Poblacional de los Distritos de Rodríguez de Mendoza 2014*

Provincia y distrito	Capital legal	Categoría	Ubicación geográfica		
			Altitud (msnm.)	Latitud Sur	Longitud Oeste
Rodríguez de Mendoza	San Nicolás				
San Nicolás	Mendoza	Ciudad	1,584	06°23'44"	77°28'59"
Chirimoto	Chirimoto	Pueblo	2,040	06°31'42"	77°29'13"
Cochamal	Cochamal	Pueblo	1,697	06°23'36"	77°35'20"
Huambo	Huambo	Ciudad	1,684	06°25'39"	77°32'13"
Limabamba	Limabamba	Pueblo	1,656	06°30'09"	77°30'35"
Longar	Longar	Pueblo	1,584	06°23'07"	77°32'46"
Mariscal Benavides	Mariscal Benavides	Pueblo	1,580	06°22'11"	77°30'01"
Milpuc	Milpuc	Pueblo	1,675	06°29'54"	77°26'09"
Omia	Omia	Pueblo	1,367	06°28'07"	77°23'41"
Santa Rosa	Santa Rosa de Huayabamba	Villa	1,756	06°27'15"	77°27'14"
Tотора	Tотора	Pueblo	1 672	06°29'29"	77°28'16"
Vista Alegre	Vista Alegre	Pueblo	1 515	06°09'05"	77°18'07"

*Población total y ubicación geográfica de Amazonas*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

**Militar.** Según lo mencionado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011), se busca garantizar la seguridad de todo el Estado a través de la Policía Nacional y la Fuerza Aérea Peruana, entre otras instituciones que brinden estabilidad al país frente a posibles amenazas externas.

### 5.3 Principios cardinales de Rodríguez de Mendoza

***Influencia de terceras partes.*** Rodríguez de Mendoza mantiene una estrecha relación con Chachapoyas por tratarse de la capital de la región y por su cercanía, que da origen a intercambios comerciales continuos. Es posible que Rodríguez de Mendoza interactúe con otras provincias de la región y del país en aspectos de interés común. En la provincia existen empresas importantes acopiadoras de café; dicho sector destina sus productos a diferentes países, como Estados Unidos y algunos países europeos. Perú tiene un TLC con la Unión Europea que propicia el incremento del comercio. Asimismo, existen otros países que exportan café a países europeos, tales como Brasil, Colombia y México, entre otros. Rodríguez de Mendoza aún depende en muchos aspectos de otras instituciones, como el gobierno central, MINAGRI, MINCETUR y MINPRO. En el sector turismo, otros países pueden influir en la economía y en la demanda turística; sin embargo, en el Perú es reconocido como un destino turístico que se encuentra en desarrollo. La población también influye en ambos sectores como grupo de interés.

***Lazos pasados-presentes.*** Los registros obtenidos por Santo Toribio de Mogrovejo, durante su viaje a la provincia, mostraron que para finales del siglo XVI ya había españoles conviviendo con nativos. Durante los siglos XVI y XVII llegaron frailes de diferentes órdenes religiosas a la región (en especial franciscanos), con la intención de cristianizar a los nativos (Portal Turismo i, s.f.).

***Contrabalance de intereses.*** A partir del análisis realizado en el capítulo anterior, se puede inferir que, a pesar de las debilidades en la región debido a las deficiencias en infraestructura, tecnología y transporte, existen potenciales recursos para integrar los intereses de la provincia con los intereses regionales y nacionales. En ese sentido, el contrabalance de intereses direcciona a la provincia a asociarse con otras provincias con sus propios intereses con la finalidad de contrarrestar las amenazas que representa cada una, a

través de corredores económicos por rutas terrestres que interconecten diferentes ciudades y pueblos para integrarlas con sus principales actividades económicas: café y turismo.

**Conservación de los competidores.** Rodríguez de Mendoza, por su potencialidad en la producción de café y atractivos, tiene competidores cercanos en las otras provincias que conforman la región Amazonas con similares actividades económicas representativas, factores geográficos y tierras de cultivo. Entre ellas están las provincias de Luya, Utcubamba y Condorcanqui. La conservación de los competidores cercanos incentivará a cada una de las provincias a ser más competitivas, brindar mayor seguridad a la población residente y visitantes y contar con mejores índices de desarrollo, así como ofrecer servicios y productos de calidad.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Revisados los principios cardinales, a continuación se describe la siguiente matriz de intereses organizacionales en función de las provincias que tienen intereses comunes, como se detalla en la Tabla 19.

Tabla 18

*Matriz de Intereses de Rodríguez de Mendoza (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Reconocimiento del café orgánico en la categoría de cafés especiales en los ámbitos nacional e internacional.	Asociaciones y cooperativas MINAGRI Gobierno local JNC	MINPRO (comercio informal)	Brasil Colombia
Convertirse en uno de los principales destinos turísticos del país.	MINCETUR PROMPERÚ Chachapoyas Población Gobiernos locales Gobiernos regionales	Hoteles guías turísticos Arerolineas Asociaciones de operadores turísticos (Comercio informal)	Cusco Nazca



Desarrollo de productos turísticos rentables, competitivos y sostenibles	Población Hoteles Guías turísticos Aerolíneas Asociaciones de operadores turísticos	Gobierno Central	(Comercio informal)
Mejorar la infraestructura vial, en educación y servicios públicos.	MTC, MEF MINEDU Población Gobiernos regionales	Gobierno Central	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo muestran los resultados que Rodríguez de Mendoza espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas propuestas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Los objetivos de largo plazo se diseñan en un horizonte de tiempo al año 2030, considerando su valor o indicador inicial, y los valores finales al cumplimiento de los objetivos, como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 19

#### *Matriz de Objetivos de Largo Plazo*

Nº	Objetivos de largo plazo	Tiempo	Valor inicial	Valor final
OLP1	Al 2030, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.8. En 2016 este índice fue de 0.6 en la provincia.	2030	0.6	0.8
OLP2	Al 2030, incrementar los ingresos públicos provenientes de los servicios turísticos a 20%. Al 2016, este sector representa 3% del total de los ingresos públicos.	2030	3%	20%
OLP3	Al 2030, incrementar la participación del mercado del turismo receptivo en la provincia a un 15%. Al 2016, la participación de turismo internacional en la provincia es menos de 1%.	2030	1%	15%
OLP4	Al 2030, incrementar la inclusión financiera otorgando como mínimo 5,300 microcréditos agrarios. Al 2016 se concedieron 1,500 microcréditos agrarios en la provincia.	2030	1,500	5,300

OLP5	Al 2030, incrementar la exportación de café orgánico que permita obtener un FOB de US\$ \$ 2.0 millones . En el 2015, el FOB es de US\$ 501,000 en la provincia.	2030	US\$ 501,000	US\$ 2 millones
OLP6	Al 2030, incrementar el área de cultivos tecnificados de café orgánico a 80%. Al 2016 solo el 30% está tecnificado.	2030	30%	80%

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015.

## 5.6 Conclusiones

El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a 13 años, la cual está enmarcada en los objetivos de largo plazo y genera unos resultados que integran lo que se espera para la provincia de Rodríguez de Mendoza. Asimismo, es importante señalar que las condiciones y comportamiento del comercio actual pueden variar conforme transcurran los 13 años de vigencia del plan estratégico, lo que puede llevar a redefinir tanto objetivos como estrategias.

Rodríguez de Mendoza posee un gran potencial para el turismo por su patrimonio natural como principal atractivo, que aún no ha sido explotado, así como por el cultivo de café orgánico de categoría especial, que goza de reconocimiento internacional. Estas son sus principales fortalezas. Por otro lado, la infraestructura vial de Rodríguez de Mendoza es deficiente y constituye el principal obstáculo para el desarrollo económico de la zona, pues podría limitar la comercialización del café orgánico a sus principales mercados, así como el desarrollo de la actividad turística en la zona, lo que nos permitirá desarrollar e integrar diferentes actividades económicas para el logro de los objetivos planteados.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis y es posiblemente la más conocida e importante. A partir de esta matriz, se han elaborado estrategias para el cuadrante fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2015). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas de la provincia para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la provincia para evitar las amenazas del entorno.

La Tabla 21 describe las estrategias diseñadas para cada uno de los cuadrantes de la matriz FODA de Rodríguez de Mendoza. Cabe destacar que las fortalezas y debilidades son obtenidas del análisis interno de la provincia y las oportunidades y amenazas provienen del análisis externo.

Las oportunidades del mercado nacional y las fortalezas de Rodríguez de Mendoza se centran en aprovechar este escenario en favor de su desarrollo, fomentando la capacitación técnica y el desarrollo comercial con agentes para explotar las cadenas productivas que permitan la integración entre los miembros.

Por otro lado, las debilidades de la provincia serán mitigadas a través de la constante difusión de asistencia técnica y la aplicación de mejores prácticas en el cultivo, cumpliendo con altos estándares de calidad.

Tabla 20

## Matriz FODA de Rodríguez de Mendoza

<b>MATRIZ FODA</b>		<b>FORTALEZAS-F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
		1. Producción de café orgánico especial de alta calidad por las condiciones ambientales de la provincia (clima, suelo y altitud) que es apreciado por el mercado europeo. 2. Extensas áreas de cultivo (alta capacidad instalada). 3. Atractivos turísticos en la provincia y colaterales. 4. Posee un aeródromo y conexión vial con Chachapoyas. 5. Gobierno local reorganizado. 6. Cuenta con áreas de conservación natural que pueden convertirse en atractivos turísticos naturales.	1. Falta de infraestructura en red vial, educación, salud, servicios básicos y turismo. 2. Bajos márgenes de ganancia para los agricultores, por debajo del precio justo. 3. Escasa inversión en tecnología e I&D. 4. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico. 5. Insuficiente integración, articulación y asociatividad de los productores de la provincia con el MINAGRI, MTC, PRODUCE y MEF. 6. Falta de promoción para el cultivo de café orgánico y turismo.
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>FO. Explota</b>	<b>DO. Busque</b>	
1. Fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en las zonas de sierra y selva, con énfasis en la agricultura, por Sierra y Selva Exportadora. 2. Interés por convertir espacios de conservación en destinos turísticos sostenible, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 3. Mejoramiento de la red vial nacional en Amazonas, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. 4. Enfoque en la inclusión digital mediante la construcción de la Red Dorsal de Fibra Óptica, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. 5. Incremento del turismo internacional en el país. 6. Incremento del consumo local y mundial de café orgánico. 7. Se promueve incrementar el consumo de café y se busca fortalecer la posición del Perú como uno de los principales referentes en cafés especiales en el mundo. 8. La caficultura puede incrementar los ingresos familiares de la provincia. 9. Acceso a asesoramiento técnico en la producción de café orgánico especial por parte de Sierra y Selva Exportadora para mejorar la calidad de producto.	<b>FO1.</b> Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeos (F1, F2, F5, O1, O6, O7, O8, O9) <b>FO2.</b> Invertir e I&D y adoptar tecnología de punta para fortalecer la cadena de valor del café; e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O9) <b>FO3.</b> Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional: (F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5) <b>FO4.</b> Realizar alianzas estratégicas con el Gobierno Regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F4, F5, O4, O5, O9)	<b>DO1.</b> Crear y formalizar micro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento (D1, D2, D3, O1, O6, O8, O9) <b>DO2.</b> Incrementar la capacidad productiva exportable (D2, D3, O1, O6, O8, O9) <b>DO3.</b> Mejorar la infraestructura para servicios públicos a través de asociaciones público-privadas y obras por impuestos (D1, D5, D6, O3, O4) <b>DO4.</b> Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico (D4, O1)	
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA. Confronta</b>	<b>DA. Evite</b>	
1. El incremento del Índice de Percepción de la Corrupción de Perú dificulta la inversión en el país. 2. Disminución de la inversión pública y privada debido a proyecciones de desaceleración del crecimiento económico en el país. 3. Fenómenos climáticos e incidencia de plagas adversas a la agricultura.	<b>FA1.</b> Gestionar con el gobierno regional la creación de mecanismos contra la corrupción (F5, A1, A2) <b>FA2.</b> Difundir el cultivo de café orgánico en la zona, como oportunidad de negocio (F1, F2, F5, A1, A2) <b>FA3.</b> Tecnificar el cultivo de café orgánico e implementar un control integrado de plagas (F5, A3)	<b>DA1.</b> Implementar un modelo de gestión de riesgos climáticos (D5, A3) <b>DA2.</b> Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y turismo (D4, A1, A2) <b>DA3.</b> Realizar alianzas estratégicas del sector caficultura y turismo con el sector educativo para que contribuyan al desarrollo de la provincia (D2, D3, D4, D5, A2, A3)	

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de D'Alessio, 2015 Lima, Perú

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

Para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio, se crean las principales estrategias para cumplir la misión planteada. Con ese fin, se usarán diferentes matrices donde se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la provincia (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (Dickel, 1984). Para encontrar la postura estratégica más adecuada para la provincia, se asignan valores numéricos apropiados a cada factor y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 22.

Los resultados indicaron que la postura de la matriz PEYEA (ver Figura 11) es conservadora, lo cual significa que la provincia deberá focalizarse en desarrollar nuevos productos y servicios en mercados más atractivos. Esto refuerza las estrategias de productos diferenciados, como el café orgánico y promover los atractivos turísticos (ecológico y vivencial), ofreciendo un valor diferenciado en costo. La provincia demuestra tener un mercado lento de crecimiento en comparación con otras provincias de la región Amazonas, como Bagua Grande y Utcubamba.



Tabla 21

Matriz PEYEA de Rodríguez de Mendoza

<b>Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio =		3.25							
<b>Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera/Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio =		2.25							
<b>Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>									
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =		2.89							
<b>Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =		3.44							

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

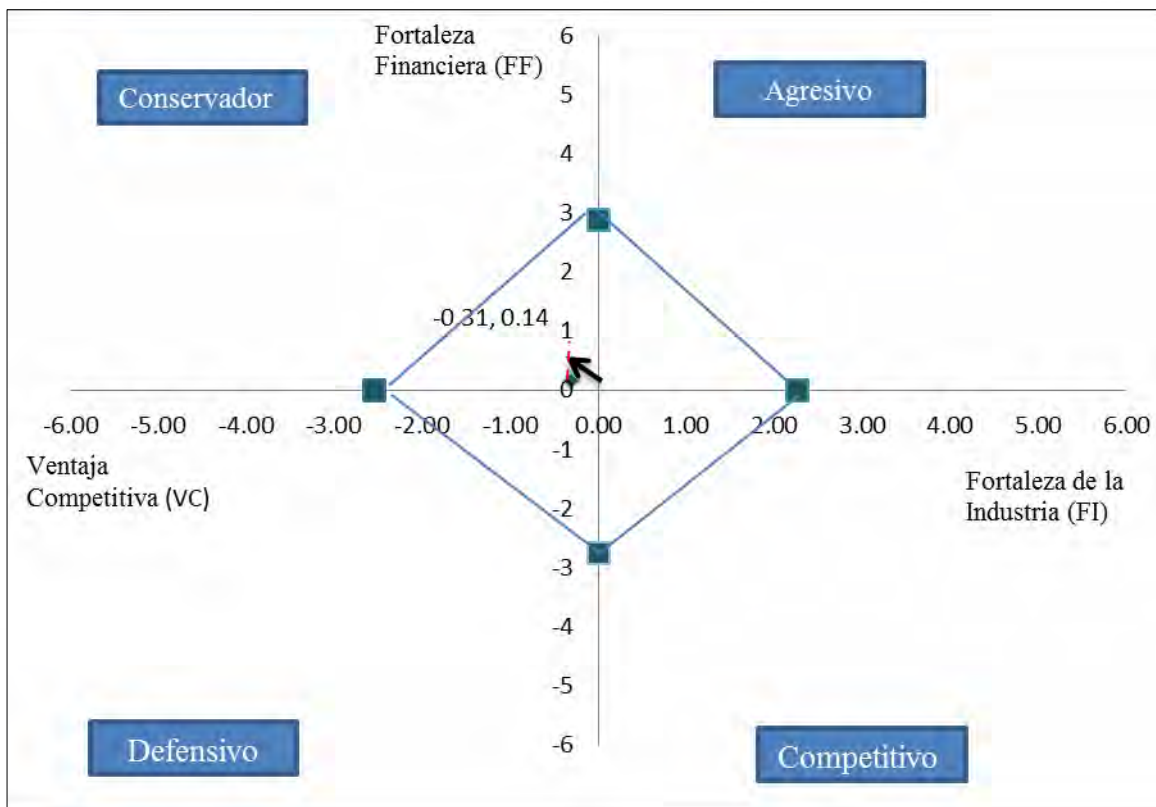


Figura 11. Gráfica de Matriz PEYEA.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz tiene base en la relación existente entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Asimismo, permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad. Consta de dos ejes: el eje x corresponde a la participación relativa en la industria y el eje Y indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje (D'Alessio, 2015). Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, que significa que tienen alto crecimiento en ventas pero no poseen participación de mercado.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado pero con una industria donde las ventas disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Para Rodríguez de Mendoza, la matriz BCG tendrá relación entre la participación de mercado relativo en la industria con la tasa de crecimiento de ventas para dos actividades económicas que posee la provincia: (a) café orgánico especial, y (b) turismo ecológico y vivencial. Para el caso del café orgánico especial, presenta una participación del 7% de las exportaciones de Amazonas en el año 2016, mientras que en 2015 fue del 6% de total de exportaciones de la región. Esto demuestra un crecimiento positivo. No obstante, la caficultura es la principal actividad económica de Rodríguez de Mendoza y da sustento al 75% de la población. Por esta razón, el café orgánico se ubica dentro del cuadrante de vacas lecheras. Para este caso, presenta una alta participación relativa de mercado local, genera liquidez para las necesidades de la población y convendría ser administrada para mantener una posición sólida y competitiva el mayor tiempo posible, aplicando estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

El sector turismo representa menos del 3% de los ingresos públicos de la región y, por ello, se ubica en el cuadrante de signo de interrogación. En este caso, las necesidades de efectivo son altas, y la generación de flujo de caja y financiamiento es baja. El turismo ecológico y vivencial representa un gran potencial en Rodríguez de Mendoza, por lo que convendría fortalecerlo con estrategias intensivas. A continuación se muestra la matriz BCG para Rodríguez de Mendoza, donde se ubican los sectores de café orgánico y turismo ecológico y vivencial en los cuadrantes de vaca lechera y signo de interrogación, respectivamente. Ver Figura 12.



Figura 12. Matriz Boston Consulting Group.

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

La Matriz IE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI. Su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios en Rodríguez de Mendoza. Las calificaciones abarcan tres rangos (a) alto, (b) medio, y (c) bajo. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “y” corresponde al de la matriz EFE.

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, el escenario 2 sugiere retener y mantener, y el escenario 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Las estrategias por ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI, como se resume en la Figura 13. Las estrategias sugeridas son intensivas.

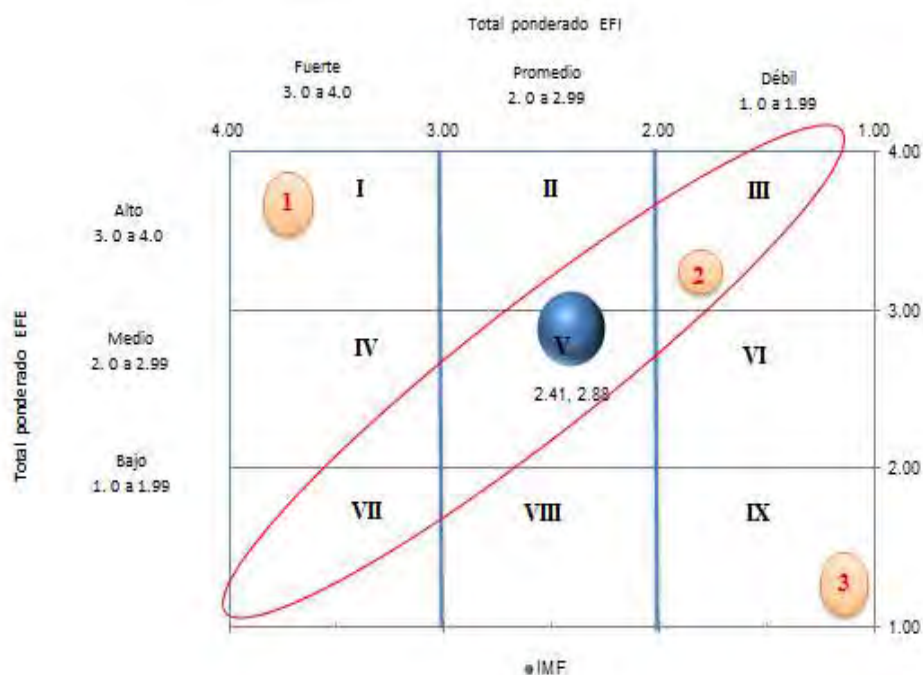


Figura 13. Matriz IE de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la Matriz Gran Estrategia, la situación de un negocio se define en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. La provincia puede ser jerarquizada en uno de los cuatro cuadrantes:

I: la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.

II: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.

III: posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.

IV: posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.



Los resultados indicaron que la provincia se sitúa en el cuadrante III, como se observa en la Figura 14, con una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento. Esto indica que la provincia debe hacer cambios drásticos rápidamente para evitar estancamiento y reubicar recursos en los negocios de mayor competitividad.



Figura 14. Matriz Gran Estrategia de la Provincia de Rodríguez de Mendoza.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, dejando las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, para que puedan usarse en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico porcentaje (D'Alessio, 2015).

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Es un insumo para los factores críticos de éxito externo e interno obtenidos de las matrices EFE y EFI, así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión. Luego,

se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas sobre la base del grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos.

El rango para calificación es (a) no atractiva (no aceptable); (b) algo atractiva (algo aceptable); (c) razonablemente atractiva (aceptable), y (d) altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es seis. Las estrategias que cuenten con mayor de seis serán aceptadas (D'Alessio, 2015).

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

Luego de haber calificado las estrategias retenidas, estas deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt. Estos son: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe promover la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas seleccionadas de dichas actividades, y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas, sino soluciones. Las estrategias cumplen con los cuatro criterios, por lo que su ejecución es factible.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Esta matriz intenta verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados con los derechos y justicia, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o si es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y deberá ser descartada. Como se puede observar en la Tabla 26, las seis estrategias cumplen con la auditoría de ética, lo que garantiza que no violan aspectos relacionados con los derechos, justicia y costumbres.

Tabla 22

*Matriz de Decisión Estratégica de Rodríguez de Mendoza*

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
<b>FO1.</b> Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeos (F1, F2, F5, O1, O6, O7, O8, O9)	X	X	X	X	X	5
<b>FO2.</b> Invertir en I&D y adoptar tecnología de punta para afianzar la cadena de valor del café; e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	X		X	X	X	4
<b>FO3.</b> Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional (F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5)	X	X	X		X	4
<b>FO4.</b> Realizar alianzas estratégicas con el gobierno regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales (F4, F5, O4, O5, O9)	X		X	X	X	4
<b>DO1.</b> Crear y formalizar micro y pequeñas empresas agropecuarias que permitan el acceso al financiamiento (D1, D2, D3, O1, O6, O8, O9)	X					1
<b>DO2.</b> Incrementar la capacidad productiva exportable (D2, D3, O1, O6, O8, O9)	X		X	X	X	4
<b>DO3.</b> Mejorar la infraestructura para servicios públicos a través de asociaciones público-privadas y obras por impuestos (D1, D5, D6, O3, O4)	X		X			2
<b>DO4.</b> Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico (D4, O1)	X	X	X	X	X	5
<b>FA1.</b> Gestionar con el gobierno regional la creación de mecanismos contra la corrupción (F5, A1, A2)	X		X	X	X	4
<b>FA2.</b> Difundir el cultivo de café orgánico en la zona, como oportunidad de negocio (F1, F2, F5, A1, A2)	X		X	X	X	4
<b>FA3.</b> Tecnificar el cultivo de café orgánico e implementar un control integrado de plagas (F5, A3)	X		X	X	X	4
<b>DA1.</b> Implementar un modelo de gestión de riesgos climáticos (D5, A3)	X		X			2
<b>DA2.</b> Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva café y turismo (D4, A1, A2)	X		X	X	X	4
<b>DA3.</b> Realizar alianzas estratégicas del sector caficultura y turismo para que contribuyan al desarrollo de la provincia (D2, D3, D4, D5, A2, A3)	X	X				2

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015.

Tabla 23 *Matriz Cuantitativa de Planeamiento de Rodríguez de Mendoza*

	Estrategía 1		Estrategía 2		Estrategía 3		Estrategía 4		Estrategía 5		Estrategía 6		Estrategía 7		Estrategía 8		Estrategía 9		Estrategía 10		
	FO1. Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeos: (F1,F2,F5,O1,O6,O7,O8,O9)		FO2. Invertir e I&D y adoptar tecnología de punta para fortalecer la cadena de valor del café; e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo: (F1,F4,F5,O1,O3,O4,O5,O6,O7,O9)		FO3. Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional: (F3,F4,F5,F6,O2,O3,O4,O5)		FO4. Estrechar relaciones con el Gobierno Regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F4,F5,O4,O5,O9)		DO2. Incrementar la capacidad productiva exportable (D2,D3,O1,O6,O8,O9)		DO4. Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico: (D4,O1)		FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de mecanismos contra la corrupción: (F5,A1,A2)		FA2. Difundir el cultivo de café orgánico en la zona, como oportunidad de negocio: (F1,F2,F5,A1,A2)		FA3. Invertir en capacitación técnica agropecuaria y en la gestión de los riesgos climáticos: (F5,A3)		DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y turismo: (D4,A1,A2)		
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>																					
1. Fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en las zonas de sierra y selva, con énfasis en la agricultura, turismo, entre otras, por parte de Sierra y Selva Exportadora.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
2. Interés por convertir espacios de conservación en destinos turísticos sostenible, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Mejoramiento de la red vial nacional, en Amazonas, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.6	3	0.45
4. Enfoque en la inclusión digital, mediante la construcción de la Red Dorsal de Fibra Óptica, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16
5. Incremento del turismo internacional en el país	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16
6. Incremento del consumo local y mundial de café orgánico	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	4	0.56	1	0.14	3	0.42	2	0.28
7. Se promueve incrementar el consumo de café y se busca fortalecer la posición del Perú como uno de los principales referentes en cafés especiales en el mundo.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
8. La caficultura puede incrementar los ingresos familiares de la provincia.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
9. Acceso a asesoramiento técnico en la producción de café orgánico especial por parte de Sierra y Selva Exportadora, para mejorar la calidad de producto.	0.10	2	0.2	2	0.20	2	0.2	1	0.1	1	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.10
<b>AMENAZAS</b>																					
1. El incremento del Índice de Percepción de la Corrupción de Perú, dificulta la inversión en el país.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
2. Disminución de la inversión pública y privada debido a proyecciones de desaceleración del crecimiento económico en el país.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3. Fenómenos climáticos e incidencia de plagas adversas a la agricultura.	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
<b>FORTALEZAS</b>																					
1. Producción de café orgánico especial de alta calidad por las condiciones ambientales de la provincia (clima, suelo y altitud) que es apreciado por el mercado europeo.	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39
2. Extensas áreas de cultivo (alta capacidad instalada).	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
3. Atractivos turísticos en la provincia y colaterales.	0.10	3	0.30	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.30	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
4. Posee un aeródromo y conexión vial con Chachapoyas.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
5. Gobierno local reorganizado	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
6. Cuenta con áreas de conservación natural que pueden convertirse en atractivos turísticos naturales.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	5	0.35	5	0.35	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28
<b>DEBILIDADES</b>																					
1. Falta de infraestructura en red vial, educación, salud, servicios básicos y turismo.	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52
2. Bajos márgenes de ganancia para los agricultores, por debajo del precio justo.	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33
3. Escasa inversión en tecnología e I&D.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
4. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18
5. Insuficiente integración, articulación y asociatividad de los productores de la provincia con el MINAGRI, MTC, PRODUCE, MEF.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20
6. Falta de promoción para el cultivo de café orgánico y turismo.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>5.06</b>	<b>5.88</b>	<b>5.59</b>	<b>5.59</b>	<b>5.59</b>	<b>5.59</b>	<b>5.03</b>	<b>5.67</b>	<b>5.27</b>	<b>3.58</b>	<b>5.67</b>	<b>5.27</b>	<b>3.58</b>	<b>5.60</b>	<b>5.09</b>	<b>5.09</b>	<b>5.09</b>	<b>5.09</b>	<b>5.09</b>	<b>5.09</b>

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Tabla 24

*Matriz Rumelt de Rodriguez de Mendoza*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeos (F1, F2, F5, O1, O6, O7, O8, O9)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO2. Invertir en I&D y adoptar tecnología de punta para fortalecer la cadena de valor del café; e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO3. Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional (F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO4. Realizar alianzas estratégicas con el gobierno regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales (F4, F5, O4, O5, O9)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO2. Incrementar la capacidad productiva exportable (D2, D3, O1, O6, O8, O9)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO4. Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico (D4, O1)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA1. Gestionar con el gobierno regional la creación de mecanismos contra la corrupción (F5, A1, A2)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA3. Tecnificar el cultivo de café orgánico e implementar un control integrado de plagas (F5, A3)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y el turismo (D4, A1, A2)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015.



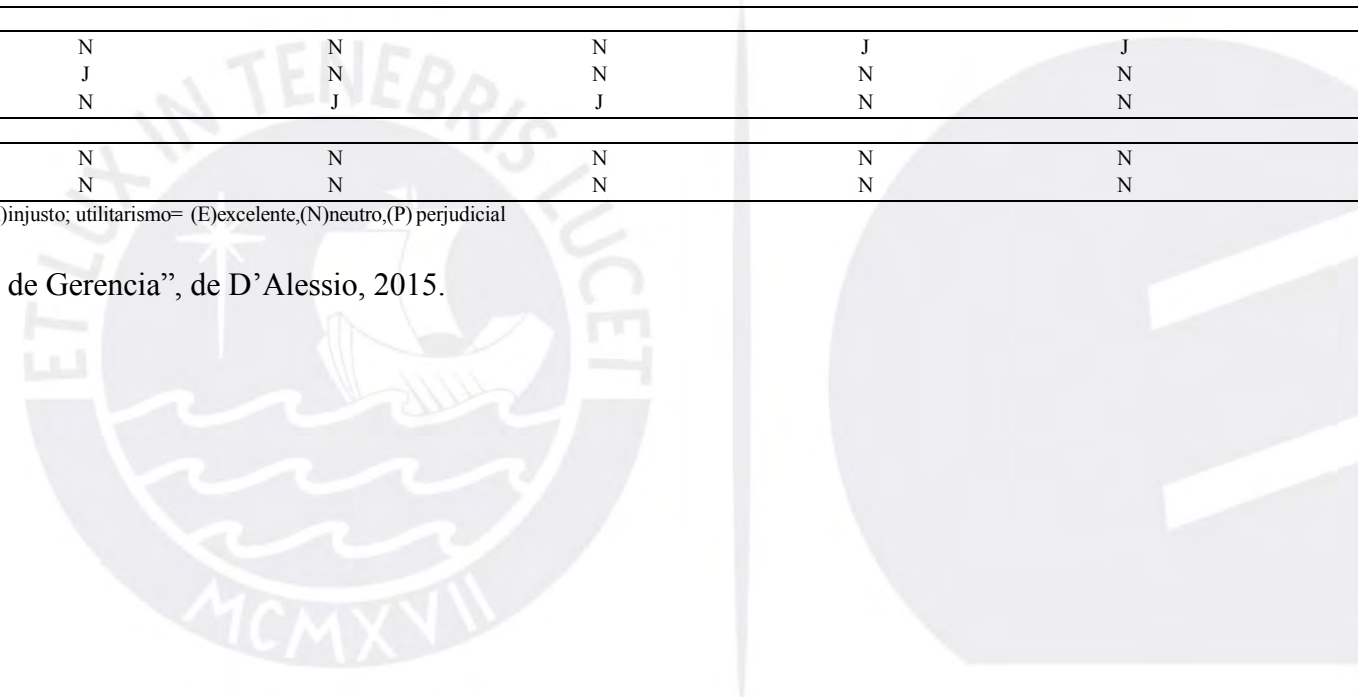
Tabla 25

## Matriz Ética de la Provincia de Rodríguez de Mendoza

Estrategias	FO1. Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeos: (F1,F2,F5,O1,O6,O7,O8,O9)	FO2. Invertir en I&D y adoptar tecnología de punta para fortalecer la cadena de valor del café; e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo: (F1,F4,F5,O1,O3,O4,O5,O6,O7,O9)	FO3. Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional: (F3,F4, F5,F6,O2,O3,O4,O5)	FO4. Estrechar relaciones con el Gobierno Regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F4,F5,O4,O5,O9)	DO2. Incrementar la capacidad productiva exportable: (D2,D3,O1,O6,O8,O9)	DO4. Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico: (D4,O1)	FA1. Gestionar con el Gobierno Regional la creación de mecanismos contra la corrupción: (F5,A1,A2)	FA3. Invertir en capacitación técnica agropecuaria y en la gestión de los riesgos climáticos: (F5,A3)	DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y turismo: (D4,A1,A2)
<b>Derechos</b>									
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	N	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	N	P	N	N	N	P
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	P	N	P	P	N	N
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	N	N	N	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>									
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	N	J	J
8. Equidad en la administración	J	J	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	J	J	N	N	J	N	J
<b>Utilitarismo</b>									
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos =(P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo= (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015.



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

Las nueve estrategias seleccionadas que pasaron los filtros de ética y de Rumelt se denominan estrategias retenidas: (a) diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeo; (b) invertir en I&D y adoptar tecnología de punta para fortalecer la cadena de valor del café e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo; (c) desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional; (d) estrechar relaciones con el gobierno regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales; (e) incrementar la capacidad productiva exportable; (f) fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico; (g) gestionar con el gobierno regional la creación de mecanismos contra la corrupción; (h) invertir en capacitación técnica agropecuaria y en la gestión de los riesgos climáticos, y (i) desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y turismo.

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

Esta matriz, como se observa en la Tabla 27, permite comprobar que las estrategias retenidas sirvieron para alcanzar los objetivos de largo plazo. Si algunas de las estrategias no conducen a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

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

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del sector para enfrentar las estrategias retenidas en el caso de la organización. Un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si fuera el caso, permite determinar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2015). Para ello, la matriz de posibilidades de los competidores se ha formulado tomando como competidores a las provincias de Chanchamayo y Chachapoyas. En la Tabla 28 se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

Tabla 26

*Estrategias vs. Objetivos a largo plazo*

ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
FO1. Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeos (F1, F2, F5, O1, O6, O7, O8, O9)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO2. Invertir en I&D y adoptar tecnología de punta para fortalecer la cadena de valor del café; e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	NO
FO3. Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional (F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO
FO4. Realizar alianzas estratégicas con el gobierno regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales (F4, F5, O4, O5, O9)	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO
DO2. Incrementar la capacidad productiva exportable (D2, D3, O1, O6, O8, O9)	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
DO4. Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico (D4, O1)	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	SÍ
FA1. Gestionar con el gobierno regional la creación de mecanismos contra la corrupción (F5, A1, A2)	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FA3. Tecnificar el cultivo de café orgánico e implementar un control integrado de plagas (F5, A3)	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y turismo (D4, A1, A2)	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015. Lima, Perú.

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>POSIBILIDADES DE COMPETIDOR 1 CHANCHAMAYO</b>	<b>POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2 CHACHAPOYAS</b>
FO1. Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico (F1, F2, F5, O1, O6, O7, O8, O9)	Promover la formación de cadenas productivas de mayor valor agregado para la provincia	Promover la formación de cadenas productivas de mayor valor agregado para la provincia
FO2. Invertir en I&D y adoptar tecnología de punta para afianzar la cadena de valor del café, e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O9)	Adecuarse	Adecuarse
FO3. Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivenciales) para segmentos de mercado nacional e internacional (F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5)	Promocionar a través de ferias o eventos la diversidad turística de la provincia	Incrementar publicidad y promocionar sus atractivos turísticos nacional e internacional
FO4. Realizar alianzas estratégicas con el gobierno regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales (F4, F5, O4, O5, O9)	Incrementar su capacidad productiva exportable	Incrementar su capacidad productiva exportable
DO2. Incrementar la capacidad productiva exportable (D2, D3, O1, O6, O8, O9)	Adecuarse	Adecuarse
DO4. Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico (D4, O1)	Solicitar asistencia técnica extranjera.	Solicitar asistencia técnica extranjera
FA1. Gestionar con el gobierno regional la creación de mecanismos contra la corrupción (F5, A1, A2)	Adecuarse	Adecuarse
FA3. Tecnificar el cultivo de café orgánico e implementar un control integrado de plagas (F5, A3)	Proponer planes de acción de gestión pública	Proponer planes de acción de gestión pública
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y turismo (D4, A1, A2)	Adecuarse	Adecuarse

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015. Lima, Peru.

### 6.13 Conclusiones

En nuestro proceso estratégico desarrollamos estrategias seleccionadas, obtenidas sobre la base de los filtros aplicados al cruce de la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos, tales como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a 13 años, enmarcada en los objetivos de largo plazo y genera unos resultados que integran lo que se espera del sector y lo que se puede mejorar.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Si bien se filtraron muchas estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las nueve seleccionadas o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, lo cual motive su rápida implementación. Asimismo, es importante señalar que las condiciones y comportamiento del comercio actual pueden variar conforme transcurran los 13 años de vigencia del plan estratégico, lo que puede llevar a redefinir tanto objetivos como estrategias. Para ello, es de gran utilidad contar con opciones previamente evaluadas como son las estrategias que no fueron retenidas en las diferentes etapas.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se detalla la implementación de las estrategias que se han considerado pertinentes para el desarrollo de la provincia. Esta es la segunda parte del proceso que comprende implantar las estrategias en acciones que nos lleven a los resultados deseados.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) indicó que los objetivos de corto plazo están enfocados en cada estrategia. Son los hitos que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo. Deben ser claros, medibles, permisibles y verificables, de tal forma que faciliten la gestión y el buen uso de los recursos. Las características propias de los objetivos de corto plazo son: (a) facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo, (b) ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros y claramente comunicados, (c) establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos, (d) ser lo más específico posibles, (e) estar vinculados con recompensas y sanciones, y (f) ser expresados en términos de jerarquías y logros. Estos objetivos deben ser la línea base para alcanzar la visión: son las actividades requeridas para cristalizar los objetivos de corto plazo y a la vez mejorar todo el proceso estratégico que permita alcanzar toda la rentabilidad deseada.

#### 7.1.1 Objetivos de Corto Plazo del OLP 1

Al 2030, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.8. En 2016 este índice fue de 0.6 en la provincia.

1. Objetivo de corto plazo OCP 1.1

Al 2021, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.65, el gobierno implementará los servicios públicos básicos en la provincia para mejorar la calidad de vida.

2. Objetivo de corto plazo OCP 1.2

Al 2024, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.7, el gobierno implementará políticas de comercio justo en café orgánico para incrementar el ingreso familiar en la provincia.

3. Objetivo de corto plazo OCP 1.3

Al 2027, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.75, el gobierno incrementará programas de alfabetización en la población para reducir los índices de analfabetismo.

### 7.1.2 Objetivos de Corto Plazo del OLP 2

Al 2030, incrementar los ingresos públicos provenientes de los servicios turísticos a 20%. Al 2016, este sector representa 3% del total de los ingresos públicos.

1. Objetivo de corto plazo OCP 2.1

Al 2021, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 20% a los principales atractivos turísticos, como Cavernas de Leo, aguas termales de Tocuya, laguna de Huamanpata y las ruinas de Wimba.

2. Objetivo de corto plazo OCP 2.2

Al 2024, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 40% a los principales atractivos turísticos como Cavernas de Leo, aguas termales de Tocuya, laguna de Huamanpata y las ruinas de Wimba.

3. Objetivo de corto plazo OCP 2.3

Al 2027, mejorar la infraestructura turística (hospedaje, transporte aéreo y terrestre, servicios relacionados) que permitan incrementar los ingresos por turismo en 15%.

### 7.1.3 Objetivos de Corto Plazo del OLP 3

Al 2030, incrementar la participación del mercado del turismo receptivo en la provincia a un 15%. Al 2016, la participación de turismo internacional en la provincia es menos de 1%.

1. Objetivo de corto plazo OCP 3.1

Al 2021, participar en una campaña internacional de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, impulsando una marca propia, con lo cual aumentará a 4% la participación del turismo internacional.

2. Objetivo de corto plazo OCP 3.2

Al 2024, participar en dos campañas internacionales de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, impulsando una marca propia, con lo cual aumentará a 8% la participación del turismo internacional.

3. Objetivo de corto plazo OCP 3.3

Al 2027, participar en tres campañas internacionales de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, impulsando una marca propia, con lo cual aumentará a 12% la participación del turismo internacional.

#### **7.1.4 Objetivos de Corto Plazo del OLP 4**

Al 2030, incrementar la inclusión financiera otorgando como mínimo 5,300 microcréditos agrarios. Al 2016 se concedieron 1,500 microcréditos agrarios en la provincia.

1. Objetivo de corto plazo OCP 4.1

Al 2021, otorgar como mínimo 2,300 microcréditos agrarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad de las tierras de cultivo.

2. Objetivo de corto plazo OCP 4.2

Al 2024, otorgar como mínimo 3,300 microcréditos agrarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad de las tierras de cultivo.

3. Objetivo de corto plazo OCP 4.3

Al 2027, otorgar como mínimo 4,300 microcréditos agrarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados a capacitación.

### **7.1.5 Objetivos de Corto Plazo del OLP 5**

Al 2030, incrementar la exportación de café orgánico que permita obtener un FOB de US\$ 2.0 millones. En 2015, el FOB es de US\$ 500 000 por la provincia.

1. Objetivo de corto plazo OCP 5.1

Al 2021, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico en 20% anual.

2. Objetivo de corto plazo OCP 5.2

Al 2024, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico en 40% anual.

3. Objetivo de corto plazo OCP 5.3

Al 2027, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico a 65% anual.

### **7.1.6 Objetivos de Corto Plazo del OLP 6**

Al 2030, incrementar el área de cultivos tecnificados de café orgánico a 80%. Al 2016 solo el 30% está tecnificado.

1. Objetivo de corto plazo OCP 6.1

Al 2021 contar con un centro técnico de producción de café orgánico con la finalidad de mejorar las técnicas de sembrío, cosecha, productividad y calidad de la provincia.

2. Objetivo de corto plazo OCP 6.2

Al 2024 incrementar el área de cultivo tecnificado de café orgánico a 60% del número de hectáreas cosechadas de cultivo tecnificado.

### 3. Objetivo de corto plazo OCP 6.3

Al 2027 incrementar el área de cultivo tecnificado de café orgánico a 80% del número de hectáreas cosechadas de cultivo tecnificado.

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

Para la ejecución de las estrategias se requiere la correcta asignación de diferentes recursos: humanos, financieros, físicos y tecnológicos, entre otros. El uso eficiente de los recursos nos conducirá al logro de los objetivos definidos en el corto y largo plazo, según el horizonte establecido en cada uno de ellos.

En la Tabla 29 se presentan los recursos asignados para Rodríguez de Mendoza según los objetivos planteados, el requerimiento y asignación de sus respectivos recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, así como los principales responsables.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas que sustentan las estrategias para alcanzar el logro de la visión de Rodríguez de Mendoza y los objetivos a largo plazo se presentan en la Tabla 30. Asimismo, se encuentran alineados según los valores planteados.



Tabla 27

## Recursos Asignados según Objetivos para Rodríguez de Mendoza

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1		Al 2030, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.8. En 2016 este índice fue 0.6 en la provincia.		
	OCP1.1	Al 2021, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.7, gobierno impletará los servicios públicos básicos en la provincia para mejorar la calidad de vida.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Establecimientos, infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones y Gerentes, MINAGRI Presidentes de Asociaciones y Gerentes, MINAGRI
	OCP1.2	Al 2024, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.75, gobierno implementará políticas de comercio justo en café orgánico para incrementar el ingreso familiar en la provincia.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones y Gerentes, MINAGRI
OCP1.3	Al 2027, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.8, gobierno incrementará programas de alfabetización en la población para reducir los índices de analfabetismo.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Presidentes de Asociaciones y Gerentes, MINAGRI	
OLP2		Al 2030, incrementar los ingresos públicos provenientes de los servicios turísticos a 20%. Al 2016, este sector representa 3%.		
	OCP2.1	Al 2021, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 20% a los principales atractivos turísticos, como Cavernas de Leo, aguas termales de Tocuya, laguna de Huamanpata y las ruinas de Wimba.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
	OCP2.2	Al 2024, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 40% a los principales atractivos turísticos como Cavernas de Leo, aguas termales de Tocuya, laguna de Huamanpata y las ruinas de Wimba.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
OCP2.3	Al 2027, mejorar la infraestructura turística (hospedaje, transporte aéreo y terrestre, servicios relacionados) que permitan incrementar los ingresos por turismo en 15%.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	
OLP3		Al 2030, incrementar la participación del mercado del turismo receptivo en la provincia a un 15%. Al 2016, la participación de turismo internacional en la provincia es menos de 1%.		
	OCP3.1	Al 2021, participar en una campaña internacional de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, inicialmente con respaldo de la marca Perú para luego impulsar una marca propia, con lo cual aumentará a 4% la participación del turismo internacional.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Presidentes de Asociaciones y Gerentes, MINAGRI
	OCP3.2	Al 2024, participar en dos campañas internacionales de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, impulsando una marca propia, con lo cual aumentará a 8% la participación del turismo internacional.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
OCP3.3	Al 2027, participar en tres campañas internacionales de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, impulsando una marca propia, con lo cual aumentará a 12% la participación del turismo internacional.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)	
OLP4		Al 2030, incrementar la inclusión financiera otorgando como mínimo 5,300 microcréditos agrarios. Al 2016 se concedieron 1,500 microcréditos agrarios en la provincia.		
	OCP4.1	Al 2021, otorgar como mínimo 2,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad de las tierras de cultivo.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Cajas Municipales
	OCP4.2	Al 2024, otorgar como mínimo 3,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad de las tierras de cultivo.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Cajas Municipales
OCP4.3	Al 2027, otorgar como mínimo 4,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados a capacitación.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Cajas Municipales	
OLP5		Al 2030, incrementar la exportación de café orgánico que permita obtener un FOB de US\$ 2.0 millones. En el 2015, el FOB es de US\$ 500 mil por la provincia.		
	OCP5.1	Al 2021, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico en 20% anual.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
	OCP5.2	Al 2024, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico en 40% anual.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
OCP5.3	Al 2027, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico a 65% anual.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	
OLP6		Al 2030, incrementar el área de cultivos tecnificados de café a 80%. Al 2016 solo el 30% está tecnificado.		
	OCP6.1	Al 2021 contar con un centro técnico de producción de café orgánico con la finalidad de mejorar las técnicas de sembrío, cosecha, productividad y calidad de la provincia	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
	OCP6.2	Al 2024 incrementar el área de cultivo tecnificado de café orgánico a 60% del número de hectáreas cosechadas de cultivo tecnificado.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
OCP6.3	Al 2027 incrementar el área de cultivo tecnificado de café orgánico a 80% del número de hectáreas cosechadas de cultivo tecnificado.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcades Provincial y Distrital Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015. Lima, Perú.

Tabla 28

## Matriz de Políticas por Estrategias de Rodríguez de Mendoza

ESTRATEGIAS	P1. Promocionar internacionalmente el café orgánico a partir de un enfoque de calidad de exportación mundial	P2. Fomentar el crecimiento basado en la demanda del sector agrario	P3. Impulsar la investigación, tecnología en procesos productivos del café orgánico	P4. Desarrollar planes de desarrollo en turismo en coordinación con la municipalidad, gobierno regional y el MINCETUR	P5. Promover el desarrollo de la infraestructura que permita la comercialización en los mercados y el bienestar social de la población	P6. Incentivar el uso adecuado de los recursos naturales	P7. Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada	P8. Garantizar los principales cultivos adoptando sistemas integrados de gestión, buenas practicas agrícolas, medioambientales y de seguridad laboral en toda su cadena de valor.	P9. Impulsar proyectos de responsabilidad social orientados al cuidado y promoción de atractivos turísticos que generen mejores condiciones de vida para las comunidades de la provincia
FO1. Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeos (F1, F2, F5, O1, O6, O7, O8, O9)	X	X	X	X	X	X	X	X	
FO2. Invertir en I&D y adoptar tecnología de punta para fortalecer la cadena de valor del café; e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O9)		X	X		X	X		X	
FO3. Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional (F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5)				X			X		X
FO4. Realizar alianzas estratégicas con el Gobierno Regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales (F4, F5, O4, O5, O9)	X			X			X		X
DO2. Incrementar la capacidad productiva exportable (D2, D3, O1, O6, O8, O9)	X	X				X		X	
DO4. Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico (D4, O1)	X	X	X			X	X	X	
FA1. Gestionar con el gobierno regional la creación de mecanismos contra la corrupción (F5, A1, A2)					X		X		
FA3. Tecnificar el cultivo de café orgánico e implementar un control integrado de plagas (F5, A3)	X	X							
DA2. Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y turismo (D4, A1, A2)	X			X	X				X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de D'Alessio, 2015. Lima, Perú.

#### 7.4 Estructura de Rodríguez de Mendoza

La estructura organizacional es el armazón de la organización. Es lo que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de políticas formuladas. Es necesario definir si la estructura vigente de la organización es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para el logro de las estrategias referidas (D'Alessio, 2015).

De esa manera, Rodríguez de Mendoza, como provincia de Amazonas, se rige bajo la estructura del gobierno nacional y de los gobiernos regionales y locales, en su ámbito legal. Dado que cuenta con una extensión territorial y dispone de recursos naturales como fuente de riqueza, la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza y el Gobierno Regional de Amazonas son las instituciones competentes en cuanto a coordinaciones directas con los órganos de línea para el desarrollo, inversión y requerimientos de infraestructura en educación, salud, transportes y comunicación, así para la inclusión social.

Definida la estructura en el ámbito estatal, dado que cuenta con la asignación, inversión y ejecución de presupuesto con recursos públicos, la sociedad civil debe organizarse de tal manera que los productos y servicios que pueden generar deben ser más productivos y, por ende, permitir a Rodríguez de Mendoza ser competitiva. Las organizaciones que deberían trabajar en conjunto con las instituciones mencionadas son aquellas enfocadas en el sector turismo y el sector cafetalero, que son las actividades económicas más representativas de la provincia.

En la Figura 15 se presenta la estructura propuesta de Rodríguez de Mendoza para llevar a cabo las estrategias planteadas y lograr los objetivos de corto y largo plazo en concordancia a una nueva estructura en la que los pobladores de Rodríguez de Mendoza participen activamente.

		Gobierno Central		
		Gobierno Regional	Municipalidad Provincial	Municipalidad Distrital
Sociedad Civil	Empresa privada			
	Universidades, Institutos, CEO, entre otros			
	Gremio de Agricultores			
	Gremio de Ganaderos			
	Asociación de turismo y grupos ecológicos			
	Otras asociaciones			

Figura 15. Estructura propuesta de Rodríguez de Mendoza.

### 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias que se han planteado se encuentran alineadas al compromiso de proteger el medio ambiente y el hábitat de Rodríguez de Mendoza, así como preservar la ecología y operar con responsabilidad social. Para la presente implementación estratégica se establece una serie de mecanismos para la protección del medio ambiente, como concientizar a la población, adoptar estilos de vida que protegen el medio ambiente (reciclaje) y orientar el ahorro de consumo de energía, así como el uso de materiales certificados que protegen el medio ambiente, entre otros.

La población de Rodríguez de Mendoza, por su cultura, cuida, respeta y vela por su tierra y los recursos naturales; sin embargo, ante la era tecnológica y la globalización, se requiere la inserción de nuevos estilos de vida, educación y desarrollo, por lo que resulta estratégico equilibrar la cultura y respeto del medio ambiente, y el desarrollo sostenible de la provincia.



De esa manera, el Ministerio del Ambiente, como ente rector en temas de medio ambiente, presenta los lineamientos generales e interés de gobierno nacional en el cuidado y protección al medio ambiente. En la presente implementación estratégica se pretende enfatizar los intereses y objetivos con el medio ambiente y responsabilidad social mediante la sociedad civil, dado que el gobierno local no cuenta con un área o departamento exclusivo de medio ambiente.

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

De acuerdo con la presente implementación estratégica se requiere recursos humanos especializados tanto en los niveles de gobierno central, el gobierno regional y municipal. Es preciso contar con los recursos humanos eficientes para las actividades encomendadas, como los directivos públicos y funcionarios civiles a cargo de oficinas estratégicas para Rodríguez de Mendoza, como la Gerencia Municipal, la oficina de Servicios Sociales y Comunales, entre otras.

Dado que la población de Rodríguez de Mendoza representa el 7.4% de la población de Amazonas, no ha sido materia de un potencial mercado de educación e instrucción superior, por lo que se propone contar con alternativas de capacitación e instrucción tales como programas frecuentes, seminarios, talleres de integración y de lecciones aprendidas. Asimismo, se propone la promoción de talentos e incentivos al mérito mediante becas parciales e integrales hacia otras regiones, para el enriquecimiento de sus conocimientos teóricos y prácticos.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de la implementación del presente plan estratégico generará cambios en la estructura, organización, metas y visión de desarrollo ante el mundo globalizado de hoy. Transformar Rodríguez de Mendoza implica reconocer y aceptar las debilidades y fortalezas,



e implementar estrategias con objetivos claros de corto y largo plazo que permitan la realización de actividades especializadas y competentes para alcanzar las metas trazadas.

Dado que Rodríguez de Mendoza es una provincia con una cultura ancestral, la gestión de cambio demandará una tarea sensible y difusión de información clara y precisa en cuanto a los objetivos y el nivel de desarrollo que se pretende alcanzar para generar mayor bienestar en ámbitos de salud, educación, laboral, entre otros.

Asimismo, se requiere el compromiso del empresariado, así como de los principales gremios, para inculcar las nuevas tendencias, hábitos y costumbres que sirvan de referencia para satisfacer la demanda.

### **7.8 Conclusiones**

El proceso de implementación estratégico en Rodríguez de Mendoza requiere cambios estructurales ante un escenario sensible debido a su cultura, su ubicación geográfica y sus características demográficas. En lo que respecta a Rodríguez de Mendoza, se establecen objetivos claros y precisos de corto y largo plazo que requieren recursos financieros públicos y privados para la inversión en infraestructura de transporte, educación, salud y turismo, entre otros. En principio, Rodríguez de Mendoza cuenta con los recursos humanos y naturales necesarios para iniciar la ejecución de plan estratégico; sin embargo, a medida que avanza el horizonte de tiempo, se requerirán mayores recursos para su especialización y el logro de sus objetivos.

Los recursos financieros son insuficientes. La solicitud de recursos al gobierno regional y nacional permitirían una mayor inversión directa para la inversión en proyectos que garanticen el bienestar de la población, como aminorar altas tasas de analfabetismo, pobreza, enfermedades contagiosas y mejorar el ingreso familiar de los pobladores.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015) indicó que la etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente a los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En nuestro caso, el responsable del control y la evaluación de los objetivos será la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza y sus municipalidades distritales, con el apoyo del gobierno regional de Amazonas, quienes tienen la responsabilidad y poder de decisión sobre las estrategias implementadas, su control y sus posibles variaciones.

### 8.1 Perspectiva de Control

Los objetivos de corto plazo establecidos en el capítulo anterior van a ser analizados según indicadores desde las perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento, lo que permite tener una visión global del sector turismo y cafetalero y analizar los resultados de los indicadores, comprometiendo a los responsables del planeamiento estratégico a tomar las acciones correctivas necesarias.

### 8.2 Tablero de Control Balanceado

El tablero de control balanceado nos permite hacer un seguimiento de los objetivos de corto y largo plazo trazados inicialmente. Se debe revisar periódicamente el tablero de control, pues nos permitirá conocer su avance. Los resultados que se obtengan en el tablero de control deben ser asumidos y manejados con responsabilidad. Es preciso hacer las correcciones, si las hubiera, y tener una retroalimentación adecuada. Asimismo, se deben dar a conocer a todos los interesados y, principalmente, a los grupos de interés de la organización (D'Alessio, 2015).

### **8.2.1 Perspectiva financiera**

Se indica que la perspectiva financiera debe responder a la pregunta: ¿qué debemos hacer para satisfacer las expectativas económicas y financieras de la provincia?

### **8.2.2 Perspectiva del cliente**

Se indica que la perspectiva financiera debe responder a la pregunta: ¿qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la provincia?

### **8.2.3 Perspectiva procesos internos**

En esta perspectiva, la pregunta a formular es ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer estas necesidades de la provincia?

### **8.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En esta perspectiva la pregunta a formular es ¿qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia en la infraestructura vial de la provincia?

En la Tabla 31 se muestra el Tablero de Control Integrado de Rodríguez de Mendoza.

## **8.3 Conclusiones**

El cuadro de control balanceado es de vital importancia para hacer seguimiento al cumplimiento de las estrategias elegidas y su relación directa con los objetivos de corto plazo, los cuales nos llevarán al cumplimiento de los objetivos de largo plazo. En caso que se presenten situaciones de desviaciones en el plan inicial, el cuadro de control balanceado permite identificarlas y, por tanto, tomar medidas correctivas y realizar un ajuste en alguna de las estrategias con la finalidad de siempre cumplir con los objetivos planteados. Todos los indicadores deben ser considerados en la evaluación, pues permiten una articulación óptima de los resultados obtenidos y, por consiguiente, identificar prioridades para la obtención de los resultados esperados.

Tabla 29

## Tablero de Control Balanceado de Rodríguez de Mendoza

Perspectiva del cliente		
Objetivos	Indicador	Unidades
<b>OCP 3.1</b> Al 2021, participar en una campaña internacional de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, inicialmente con respaldo de la marca Perú para luego impulsar una marca propia, con lo cual aumentará a 4% la participación del turismo internacional.	Número de ferias realizadas / periodo	Número
<b>OCP 3.2</b> Al 2024, participar en dos campañas internacionales de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, impulsando una marca propia, con lo cual aumentará a 8% la participación del turismo internacional.	Número de ferias realizadas / periodo	Número
<b>OCP 3.3</b> Al 2027, participar en tres campañas internacionales de promoción de turismo al año para difundir sus atractivos naturales, impulsando una marca propia, con lo cual aumentará a 12% la participación del turismo internacional.	Número de ferias realizadas / periodo	Número
<b>OCP 1.1</b> Al 2021, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.65, el gobierno implementará los servicios públicos básicos en la provincia para mejorar la calidad de vida.	Índice de desarrollo humano	Número
<b>OCP 1.2</b> Al 2024, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.7, el gobierno implementará políticas de comercio justo en café orgánico para incrementar el ingreso familiar en la provincia.	Índice de desarrollo humano	Número
<b>OCP 1.3</b> Al 2027, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.75, el gobierno incrementará programas de alfabetización en la población para reducir los índices de analfabetismo.	Índice de desarrollo humano	Número
Perspectiva financiera		
Objetivos	Indicador	Unidades
<b>OCP 5.1</b> Al 2021, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico en 20% anual.	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje
<b>OCP 5.2</b> Al 2024, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico en 40% anual.	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje
<b>OCP 5.3</b> Al 2027, incrementar la exportación en toneladas de café orgánico a 65% anual.	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje
<b>OCP 2.1</b> Al 2021, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 20% a los principales atractivos turísticos, como Cavernas de Leo, aguas termales de Tucuya, laguna de Huamanpata y ruinas de Wimba.	(Número de turistas en la provincia/ Total de turistas en el Perú) x 100	Porcentaje
<b>OCP 2.2</b> Al 2021, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 40% a los principales atractivos turísticos, como Cavernas de Leo, aguas termales de Tucuya, laguna de Huamanpata y ruinas de Wimba.	(Número de turistas en la provincia/ Total de turistas en Perú) x 100	Porcentaje
<b>OCP 4.1</b> Al 2021, otorgar como mínimo 2,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad de las tierras de cultivo.	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje
<b>OCP 4.2</b> Al 2024, otorgar como mínimo 3,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados a capacitación.	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje
<b>OCP 4.3</b> Al 2027, otorgar como mínimo 4,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 20% del monto sean destinados a capacitación.	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje
<b>OCP 2.1</b> Al 2022, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 20% a los principales atractivos turísticos como cavernas de Leo, aguas termales, laguna de Huamanpata y las ruinas de Wimba.	Número de visitantes turísticos/año	Número
<b>OCP 2.2</b> Al 2022, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 40% a los principales atractivos turísticos como cavernas de Leo, aguas termales, laguna de Huamanpata y las ruinas de Wimba.	Número de visitantes turísticos / año	Número
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
Objetivos	Indicador	Unidades
<b>OCP 6.1</b> Al 2021 contar con un centro técnico de producción de café orgánico con la finalidad de mejorar las técnicas de sembrío, cosecha, productividad y calidad de la provincia.	Centro técnico de producción instalado para capacitaciones de productores de café orgánico.	Número
Perspectiva del Proceso Interno		
Objetivos	Indicador	Unidades
<b>OCP 2.3</b> Al 2027, mejorar la infraestructura turística (hospedaje, transporte aéreo y terrestre, servicios relacionados) que permita incrementar los ingresos por turismo en 15%.	Número de proyectos ejecutados en infraestructura	Número
<b>OCP 6.2</b> Al 2024 incrementar el área de cultivo tecnificado de café orgánico a 60% del número de hectáreas cosechadas de cultivo tecnificado.	Porcentaje de utilización de la superficie de cultivo tecnificado	Porcentaje
<b>OCP 6.3</b> Al 2027 incrementar el área de cultivo tecnificado de café orgánico a 80% del número de hectáreas cosechadas de cultivo tecnificado.	Porcentaje de utilización de la superficie de cultivo tecnificado	Porcentaje

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2012.



## Capítulo IX: Competitividad de Rodríguez de Mendoza

Según el portal Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF), en 1979 la competitividad era el “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país”. Desde entonces, su análisis de competitividad se concentra en países, de acuerdo con el Índice de Competitividad Global (Global Competitiveness Index - GCI), en 12 categorías y agrupados en tres grupos básicos, potenciadores de eficiencia e innovación y sofisticación, como se muestra en la Figura 16.

De acuerdo con el Informe de Competitividad Global 2016-2017, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países del ranking mundial, dos posiciones por encima respecto del período anterior, como se muestra en la Figura 17.



Figura 16. Los 12 pilares de Competitividad (GCI - Global Competitiveness Index). Tomado de: Foro Económico Mundial. Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>



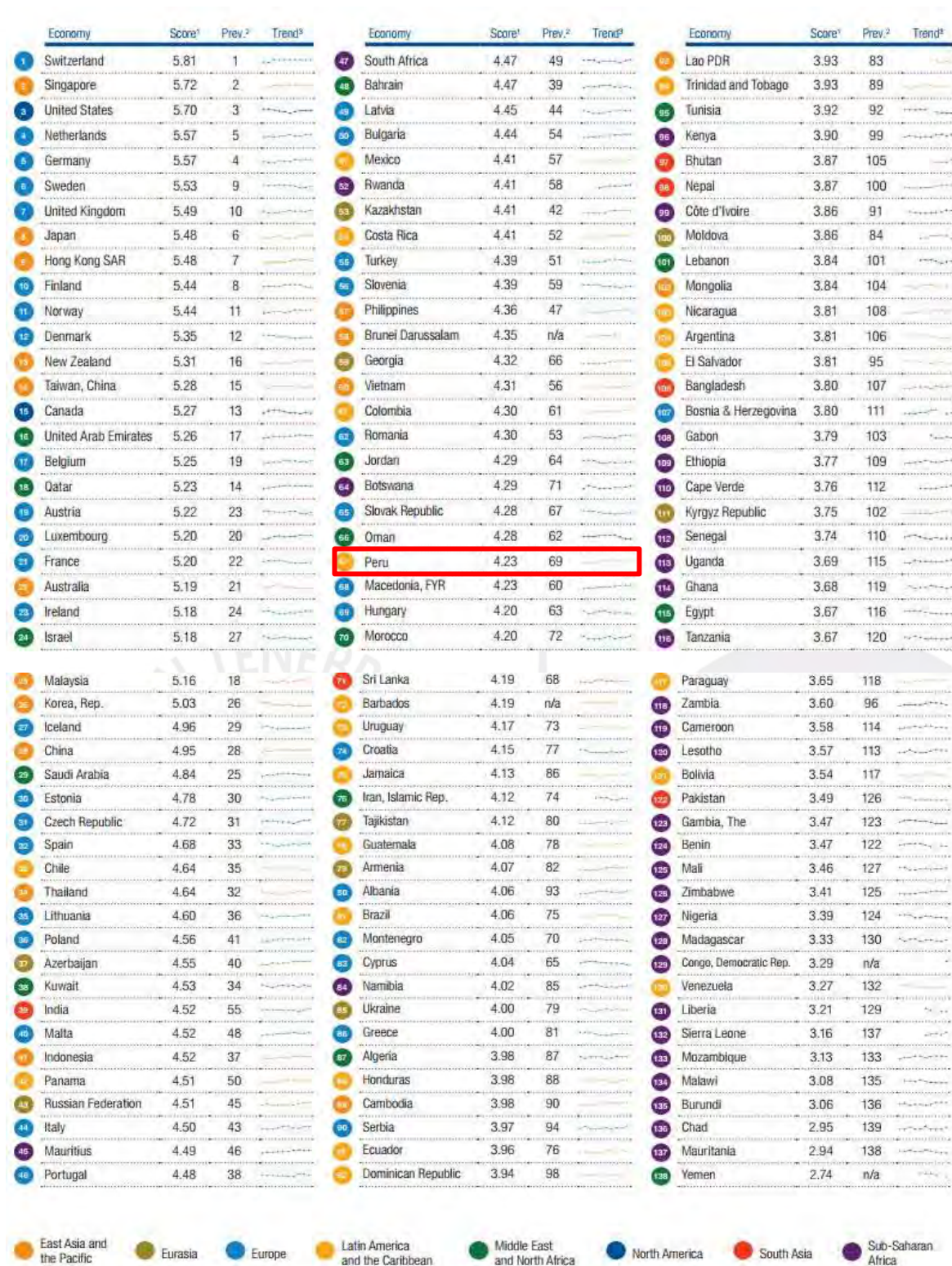


Figura 17. Ranking del Índice de Competitividad Global 2016-2017.

Tomado de: Centro de Desarrollo Industrial - s - n - Foro Económico Mundial. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)

En el ámbito regional, CENTRUM Católica, en su publicación *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*, analiza las 26 regiones según el Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP], que se encuentra conformado por cinco pilares. (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas, como se muestra en la Figura 18.

ECONOMÍA	EMPRESAS	GOBIERNO	INFRAESTRUCTURA	PERSONAS
TAMAÑO	PRODUCTIVIDAD	RECIBOS	ENERGÍA	EDUCACIÓN BÁSICA
CRECIMIENTO	AMBIENTE DE NEGOCIOS	AUTONOMÍA	RED VIAL	EDUCACIÓN SUPERIOR
EXPORTACIÓN	HABILIDADES GERENCIALES	GASTO	TRANSPORTE	FORMACIÓN LABORAL
DIVERSIFICACIÓN	INNOVACIÓN	SEGURIDAD	TURISMO	LOGROS EDUCATIVOS
EMPLEO	GENERACIÓN DE EMPLEO	JUSTICIA	COMUNICACIÓN	SAUO

Figura 18. Estructura del ICR.

Tomado de: *Índice de Competitividad de Regional 2014*. Recuperado de [http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala\\_lectura/archivos/223886264-Indice-de-Competitividad-Regional-INCORE-2014\\_0.pdf](http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/223886264-Indice-de-Competitividad-Regional-INCORE-2014_0.pdf)

El ranking del ICRP de 2016 ubicó a la región Amazonas en el puesto 25 de las 26 regiones analizadas, con una puntuación de 21.52, la cual la sitúa en el rango extremo bajo de competitividad, por lo que las provincias que la albergan cuentan con el mismo promedio. Cabe resaltar que la ciudad capital del Perú, Lima, se encuentra ubicada en el primer puesto en el ranking, con 73.43, puntos ubicándola en el rango medio alto. En la Figura 18 se presenta el ranking del ICRP 2016 (CENTRUM Católica, 2016).



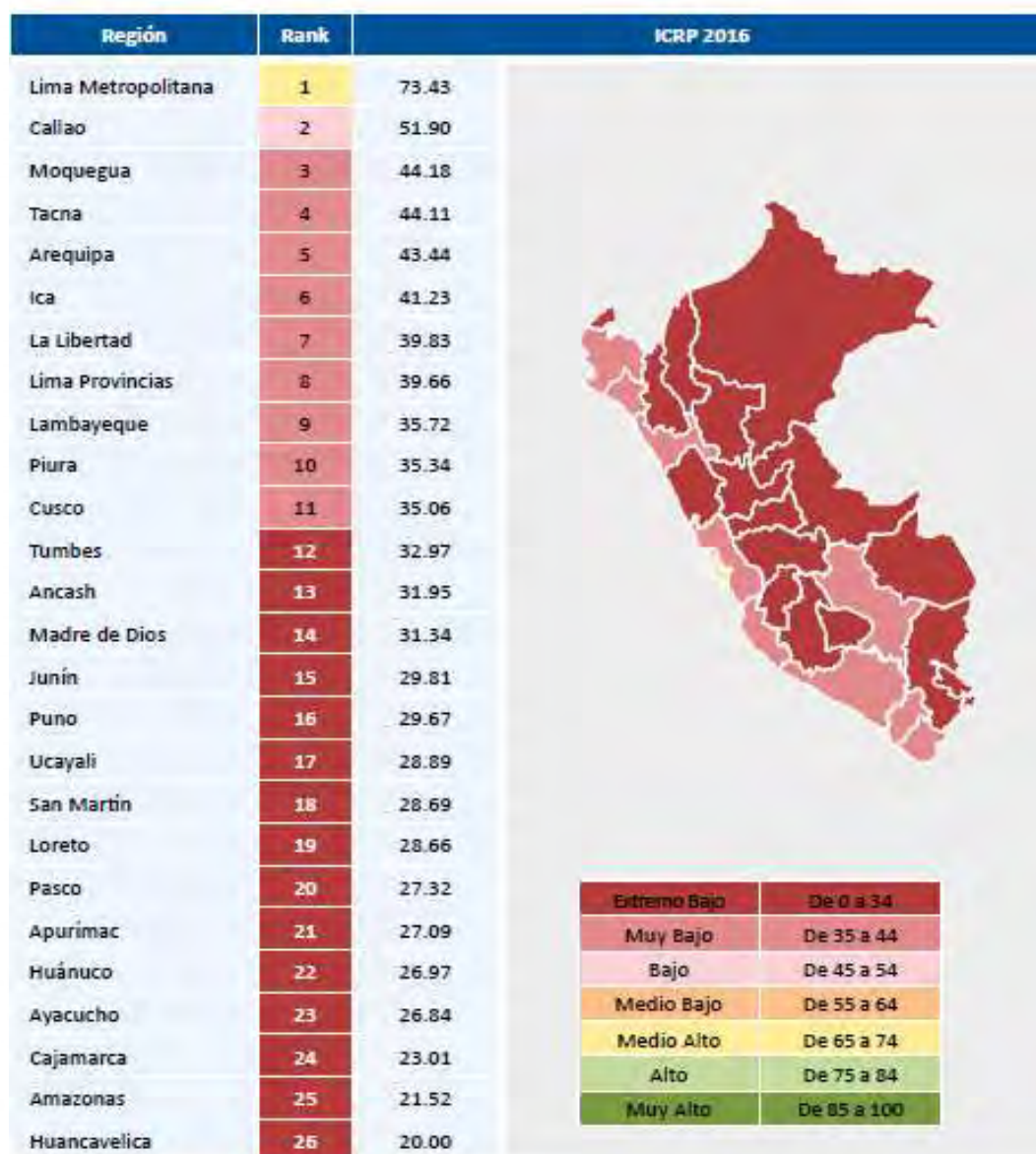


Figura 19. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016.

Tomado de: *Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>

### 9.1 Análisis Competitivo de Rodríguez de Mendoza

El análisis competitivo de Rodríguez de Mendoza sigue los lineamientos del Diamante de Porter, basado en las fortalezas que pueden generar o crear ventajas competitivas. Entre los principales determinantes de análisis se encuentran: (a) las condiciones de la demanda; (b) las condiciones de los factores; (c) la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, y (d) los sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015).

### 9.1.1 Condiciones de la demanda

La demanda en general de Rodríguez de Mendoza es medianamente baja, dado que cuenta con un nivel de pobreza de 33.7%, en comparación con la pobreza de Amazonas con 59% de pobreza (INEI, 2009). De acuerdo con el ranking del gasto medio de las regiones del Perú, Amazonas registró un promedio de S/ 382, ubicándolo en el grupo de las regiones con alto nivel de pobreza monetaria, junto a Cajamarca y Huancavelica (INEI, 2015).

La demanda potencial de la provincia se encuentra enfocada en productos de primera necesidad y servicios básicos, dado que la infraestructura es insuficiente y de baja calidad, como se muestra en la siguiente Tabla 32.

Tabla 30 *Servicios Básicos de Rodríguez de Mendoza*

Variable / Indicador	Cifras absolutas	%
Hogar		
Total de hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes	6,888	
Sin agua, ni desagüe, ni alumbrado eléctrico	1,483	21.5
Sin agua, ni desagüe de red	1,790	26.0
Sin agua de red o pozo	3,821	55.5
Sin agua de red	4,079	59.2
Sin alumbrado eléctrico	3,339	48.5
Con piso de tierra	4,529	65.8
Con una habitación	1,385	20.1
Sin artefactos electrodomésticos	1,254	18.2
Sin servicio de información ni comunicación	5,450	79.1
Que cocinan con kerosene, carbón, leña, bosta/estiércol y otros	5,684	82.5
Que cocinan con kerosene, carbón, leña, bosta/estiércol y otros sin chimenea en la cocina	5,064	73.5
Que cocinan con carbón, leña, bosta/estiércol sin chimenea en la cocina	5,061	73.5

INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

### **9.1.2 Condiciones de los factores**

Rodríguez de Mendoza se encuentra condicionada por los factores climatológicos, geográficos, demográficos, naturaleza y por su ubicación, que se muestran favorables en brindarle una ubicación en la zona amazónica del país.

La provincia posee riqueza en atractivos turísticos naturales. Sus paisajes selváticos, con una variedad de flora y fauna, son propicios para el estudio e investigación de especies naturales y también para la producción de café y otros productos. Dichas actividades son altamente requeridas en el mercado interno, y el café orgánico de Rodríguez de Mendoza es demandado en el mercado internacional. Para alcanzar un nivel competitivo, se precisa el apoyo en inversión del gobierno central y regional, así como la inversión y compromiso del empresariado.

### **9.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas**

Rodríguez de Mendoza es una de las provincias de Amazonas. Dada la similitud de las características de los factores y analizando sus potencialidades, las otras seis provincias ofrecen los mismos productos agrícolas, como café, y cacao, entre otros. Por la ubicación geográfica, las provincias aledañas cuentan con similares atractivos turísticos, con presencia de una vasta flora y fauna, por lo que cada una de las provincias encuentra a su vecino como rival.

### **9.1.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Rodríguez de Mendoza cuenta con sectores relacionados en el gobierno nacional, regional y local, los que muestran interés en educación, salud, inclusión social e infraestructura. Existen organismos internacionales que brindan apoyo y asistencia en temas de desarrollo, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], el Banco Mundial o la Cooperación Suiza en Perú, entre otros; organismos nacionales sin fines de lucro que apoyan la preservación de la Amazonia peruana tales como la Asociación



Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana, Hased Perú ONG y la Asociación Civil Selva Amazónica, entre otros.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Rodríguez de Mendoza**

La zona de selva peruana que alberga Rodríguez de Mendoza tiene atributos geográficos que la convierten en una zona potencial de atractivos turísticos naturales, con paisajes donde crecen innumerables especies de flora y fauna, las cuales le brindan una característica peculiar para incentivar el turismo como parte estratégica de la provincia. Se debe propiciar el desarrollo del turismo y ofrecer servicios de calidad con valor agregado que conviertan a la provincia en competitiva.

Rodríguez de Mendoza puede ser productiva mediante sus recursos naturales turísticos, como las aguas termales de Tocuya y las Cavernas de Leo, entre otros. Además, están los productos agrícolas con mayor participación, como el café orgánico, debido a que las condiciones geográficas y climatológicas son favorables para su producción. Las condiciones medioambientales, suelo y altitud hacen del café orgánico de Rodríguez de Mendoza un producto único y altamente apreciado en el mercado internacional.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters de Rodríguez de Mendoza**

Rodríguez de Mendoza identifica los principales sectores económicos a partir de sus ventajas competitivas. Los potenciales clusters permiten a Rodríguez de Mendoza reorganizar sus principales actividades de producción con el fin de beneficiarse simultáneamente con sus provincias vecinas por razones estratégicas.

Dadas las principales actividades económicas primarias, se identifica un potencial primer cluster en el sector cafetalero, dado que la provincia cuenta con una considerable producción de café orgánico de reconocimiento internacional con objetivos de largo plazo orientados a incrementar sus exportaciones.

El siguiente cluster potencial de Rodríguez de Mendoza es el sector turismo, el cual puede brindar la experiencia de vivir el turismo ecológico y cultural en zonas de conservación natural, con atractivos turísticos como las aguas termales de Tocuya o las Cavernas de Leo. Asimismo, brinda el espacio idóneo para el turismo ecológico y vivencial por la densa vegetación que existe en la zona y el cultivo vivencial de café. Adicionalmente, Rodríguez de Mendoza cuenta con un aeródromo que permitirá complementar el servicio turístico.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters**

La presencia de eficientes clusters en una región genera una serie de impactos positivos en las empresas que los conforman, lo que finalmente beneficia los niveles de prosperidad de la sociedad en general, dinamizando la economía.

Para lograr el éxito en los clusters mencionados, dado que Rodríguez de Mendoza es una provincia amazónica, se requiere el compromiso del gobierno nacional, regional y local, que deberán interactuar para fomentar la inversión pública y privada para la ejecución de proyectos de infraestructura, desarrollo e inclusión social, entre otros. Los principales entes responsables son el Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio del Ambiente, entre otros.

Los responsables integrantes de cada cluster identificado, como el cluster en turismo y el cluster cafetalero, deben difundir, incentivar y capacitar los conceptos de competitividad y de valor compartido, así como la importancia y las características que deberán tener los clusters para el desarrollo óptimo de las actividades económicas dentro de las empresas, sector público, academia, otras organizaciones y público en general.

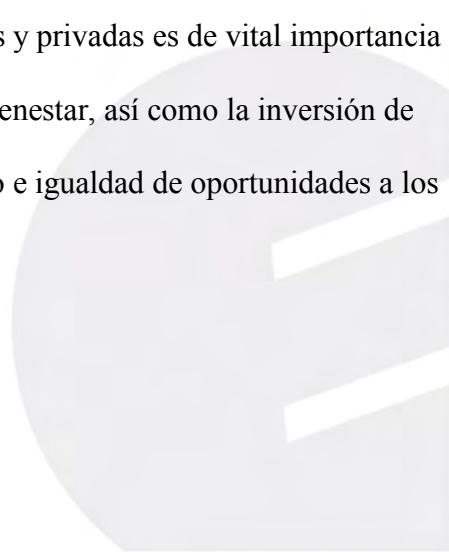
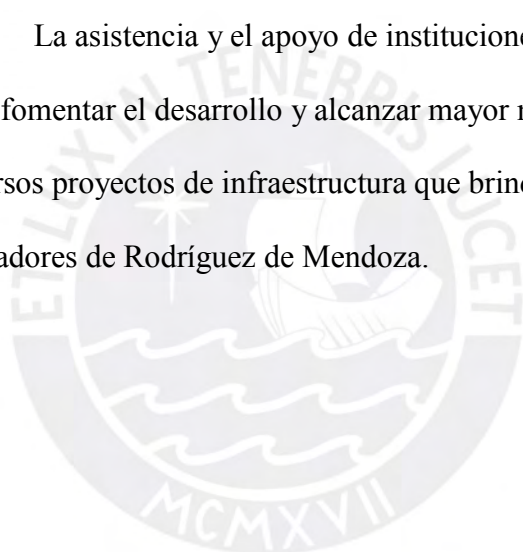
En relación con el cluster turismo, se destaca la organización y estrategias que se deben aprovechar en conjunto con las provincias de Amazonas, dado que esta región se encuentra altamente promocionada por PROMPERÚ gracias al primer teleférico de Perú y a

la presencia del recinto arqueológico altamente reconocido en el sector turismo como la Fortaleza de Kuélap.

### **9.5 Conclusiones**

El presente capítulo analizó la competitividad de Rodríguez de Mendoza, donde se identificaron sus principales actividades económicas, las cuales dependen de recursos naturales en el sector agrario y en turismo. Respecto de sus atractivos turísticos, estos no cuentan con un plan estratégico de marketing; además, presentan una demanda relativamente baja. Se requiere la presencia de clusters que permitan dinamizar la economía del sector cafetalero y de turismo, con la finalidad de que sean más competitivos y alcancen mayores niveles de productividad, así como que mejoren su calidad.

La asistencia y el apoyo de instituciones públicas y privadas es de vital importancia para fomentar el desarrollo y alcanzar mayor nivel de bienestar, así como la inversión de diversos proyectos de infraestructura que brinden acceso e igualdad de oportunidades a los pobladores de Rodríguez de Mendoza.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral contiene todo el proceso estratégico que se ha formulado para la provincia, que dará soporte al control de este, y permitirá realizar las acciones correctivas en caso se requiera para alcanzar la visión. En el presente plan estratégico, mostrado la Tabla 33, se detallan la visión, los intereses de la provincia, las estrategias específicas, los principios cardinales, las políticas, los OLP, los OCP, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales. En la elaboración de este plan estratégico se analizó en entorno externo e interno; con esa información se identificaron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la provincia. Con la finalidad de concretar la visión, se formularon seis objetivos a largo plazo. Luego de esto, se elaboraron los OCP, que permitirán, al ser cumplidos, alcanzar la visión deseada. A los OCP se les deberán asignar los recursos necesarios para su implementación. La medición de estos objetivos se realizará por medio de los indicadores descritos en la tabla de control balanceado. En este proceso, los valores y la ética facilitarán un ambiente adecuado para la toma de decisiones, el desarrollo de la cultura organizacional, y las políticas directrices más importantes (D'Alessio, 2015).

### 10.2 Conclusiones

El plan estratégico integral permite visualizar de una manera holística la provincia de Rodríguez de Mendoza con una visión de futuro proyectada al 2030, llegando a las siguientes conclusiones: Los resultados del análisis realizado indican que entre las oportunidades que Rodríguez de Mendoza debe aprovechar, se encuentran principalmente las relacionadas al fomento de actividades económicas como la caficultura y el turismo en la Amazonía, así como, el incremento de la demanda mundial del café orgánico y del turismo nacional e

internacional. De otro lado, debe buscar neutralizar amenazas como el elevado índice de percepción de la corrupción y la disminución de la inversión pública y privada.

Una de las principales fortalezas de Rodríguez de Mendoza es el café orgánico especial que por sus características particulares, favorecidas por las condiciones ambientales para su cultivo, ha logrado acceder a mercados internacionales. Asimismo, sus atractivos turísticos naturales de gran belleza, constituyen el potencial para el desarrollo del turismo ecológico y vivencial en la zona. Sin embargo, la falta de infraestructura vial, en salud y educación; los deficientes servicios públicos básicos y los escasos márgenes de ganancia para los agricultores, constituyen algunas de sus debilidades más relevantes. Para la formulación de la misión y visión de la provincia de Rodríguez de Mendoza nos basamos en los lineamientos de D'Alessio (2015), donde la misión sirve para guiar al futuro de la organización y la visión es la expresión de sus aspiraciones. Por tanto, para alcanzar la visión de Rodríguez de Mendoza se han formulado objetivos de largo plazo para el año 2030, que contemplan aspectos relacionados al incremento de la exportación de café orgánico a nuevos mercados internacionales, al aumento del área de cultivos tecnificados de este producto, buscando incrementar la inclusión financiera de los productores. Asimismo, se busca el incremento de la participación del mercado del turismo receptivo en la provincia generando un aumento de los ingresos públicos provenientes de servicios de turismo ecológico y vivencial. Se aspira al incremento del Índice de Desarrollo de la provincia con el fin de que sus habitantes se beneficien con una mejor calidad de vida. Como resultado del análisis estratégico se obtuvieron nueve estrategias retenidas las cuales permitirán a Rodríguez de Mendoza generar una ventaja competitiva. Es así que, diversificar los mercados para el café orgánico a países europeos, invertir en I&D y adoptar tecnología para la cadena de valor del café, tecnificar el cultivo de café orgánico gestionar los riesgos climáticos, así como fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica e incrementar la inclusión



financiera, son estrategias que permitirán alcanzar importantes volúmenes de exportación de café orgánico a partir de cultivos tecnificados. De otro lado, realizar alianzas estratégicas público – privadas para mejorar la infraestructura vial, invertir en telecomunicaciones para desarrollar servicios de turismo ecológico y vivencial para segmentos del mercado nacional e internacional, gestionar con el gobierno regional la creación de mecanismos contra la corrupción, son estrategias que aportarán a obtener mayores ingresos provenientes de servicios turísticos, así como al logro de incrementar la participación del mercado de turismo receptor en la provincia. Estos aspectos redundarán en la mejora de la rentabilidad de las actividades económicas de la provincia en beneficio de sus pobladores.

### **10.3 Recomendaciones**

Las principales recomendaciones del presente plan estratégico son:

1. Entregar el Plan Estratégico al alcalde de Rodríguez de Mendoza, el señor Nilser Tafur, para que su implementación sea llevada a cabo en el corto plazo.
2. Los funcionarios que intervienen en el desarrollo y supervisión de la gestión pública de la provincia podrían solicitar soporte a los autores para promover el desarrollo sostenible.
3. Ejecutar el Plan Estratégico en los plazos propuestos para lograr al 2030 alcanzar la visión y mejorar la calidad de vida de la población.
4. Implementar un plan de marketing para el cluster de turismo amazónico y cafetalero que permita promover los atractivos turísticos e incrementar el consumo de café orgánico.
5. Tomar acción sobre el desarrollo de la infraestructura que permita mejorar los servicios básicos de salud, educación y servicios públicos, como agua, luz y comunicaciones.
6. Las condiciones sociales y políticas del sector deben ser estables con el fin de generar atractivo para inversionistas locales y extranjeros.
7. Debido a que la situación de la provincia podría cambiar, el lector de este documento debe considerar la fecha y edición del presente plan estratégico.

Tabla 31

Plan Estratégico Integral (PEI) de Rodríguez de Mendoza

<p>MISIÓN</p> <p>La provincia de Rodríguez de Mendoza promueve el desarrollo sostenible de su población mediante el desarrollo de sus atractivos turísticos, fomentando el financiamiento y capacitación de los productores de café, permitiendo el uso eficiente de sus recursos.</p>	<p>VISIÓN: Ser en el 2030 una provincia reconocida como uno de los principales destinos turísticos del país por sus atractivos ecológicos y vivencial, y por la calidad de café orgánico especial, a nivel nacional e internacional, incentivado por la inversión privada y pública en beneficio de todos sus habitantes.</p>							<p><b>PRINCIPIOS CARDINALES</b></p> <p><b>1. Influencia de terceras partes.</b> En Rodríguez de Mendoza, existen empresas importantes acopiadoras de café; dicho sector destina sus productos a diferentes países como son Estados Unidos y países europeos. La provincia aún depende en muchos aspectos de otras instituciones como son el Gobierno Central y el MINCETUR.</p> <p><b>2. Lazos pasados – presentes.</b> TLC con países como Estados Unidos, Canadá, China, Singapur, Tailandia.</p> <p><b>3. Contrabalance de intereses:</b> Existen potenciales recursos para integrar los intereses de la provincia con los intereses regionales y nacionales. Cuenta con diversidad de productos agrícolas como café orgánico y atractivos turísticos.</p> <p><b>4. Conservación de los competidores.</b> Las provincias con mayor aproximación y semejanza son las provincias de Luya, Utcubamba y Condorcanqui.</p>																																																																																
	<p><b>INTERESES ORGANIZACIONALES</b></p>		<p><b>OBJETIVOS LARGO PLAZO</b></p>					<p><b>POLÍTICAS</b></p>		<p><b>VALORES</b></p>																																																																														
	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p>		<p><b>OLP1.</b> Al 2030, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.8. En 2016 este índice fue 0.6 en la provincia</p>	<p><b>OLP2.</b> Al 2030, incrementar los ingresos públicos provenientes de los servicios turísticos a 20%. Al 2016, este sector representa 3% del total de los ingresos públicos.</p>	<p><b>OLP3.</b> Al 2030, incrementar la participación del mercado del turismo receptivo en la provincia a un 15%. Al 2016, la participación de turismo internacional en la provincia es menos de 1%.</p>	<p><b>OLP4.</b> Al 2030, incrementar la inclusión financiera otorgando como mínimo 5,300 microcréditos agrarios. Al 2016 se concedieron 1,500 microcréditos agrarios en la provincia.</p>	<p><b>OLP5.</b> Al 2030, incrementar la exportación de café orgánico que permita obtener un FOB de US\$ 2.0 millones. En el 2015, el FOB es de US\$ 501 mil en la provincia.</p>	<p><b>OLP6.</b> Al 2030, incrementar el área de cultivos tecnificados de café orgánico a 80%. Al 2016 solo el 30% está tecnificado.</p>	<p><b>VALORES</b></p>																																																																															
	<p><b>FO1.</b> Diversificar los mercados de exportación para el café orgánico a países europeos: (F1,F2,F5,O1,O6,O7,O8,O9)</p>		SI	SI	SI	SI	SI	SI	<p><b>P1.</b> Promover el café orgánico a nivel mundial basado en un enfoque de calidad de exportación mundial.</p> <p><b>P2.</b> Fomentar el crecimiento basado en la demanda del sector agrario.</p> <p><b>P3.</b> Promover la investigación, tecnología en procesos productivos del café orgánico.</p> <p><b>P4.</b> Promover planes de desarrollo en turismo en coordinación con la Municipalidad, Gobierno Regional y el MINCETUR.</p> <p><b>P5.</b> Promover el desarrollo de la infraestructura que permita la comercialización en los mercados y el bienestar social de la población.</p> <p><b>P6.</b> Incentivar el uso adecuado de los recursos naturales.</p> <p><b>P7.</b> Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada.</p> <p><b>P8.</b> Garantizar los principales cultivos adoptando sistemas integrados de gestión, buenas prácticas agrícolas, medioambientales y de seguridad laboral en toda su cadena de valor.</p> <p><b>P9.</b> Impulsar proyectos de responsabilidad social orientados al cuidado y promoción de atractivos turísticos que generen mejores condiciones de vida para las comunidades de la provincia.</p>																																																																															
	<p><b>FO2.</b> Invertir e I&amp;D y adoptar tecnología de punta para fortalecer la cadena de valor del café; e invertir en telecomunicaciones para desarrollar el turismo: (F1,F4,F5,O1,O3,O4,O5,O6,O7,O9)</p>		SI	NO	NO	SI	NO	NO	<p>1. Cuidado y respeto por los recursos naturales existentes en toda la provincia.</p> <p>2. Compromiso y lealtad de los ciudadanos de la provincia para fomentar un desarrollo sostenible.</p> <p>3. Innovación constante que permita ofrecer productos y servicios de calidad.</p> <p>4. Transparencia en la información brindada.</p> <p>5. Identidad cultural.</p> <p>6. Competitividad para maximizar los beneficios.</p> <p>7. Integridad y honestidad en el comportamiento de las autoridades y los pobladores para que los recursos sean utilizados para el propósito de un bien común.</p>																																																																															
	<p><b>FO3.</b> Desarrollar nuevos servicios turísticos (ecológicos y vivencial) para segmentos de mercado nacional e internacional: (F3,F4,F5,F6,O2,O3,O4,O5)</p>		SI	SI	SI	SI	NO	NO	<p><b>CÓDIGO DE ÉTICA</b></p>																																																																															
	<p><b>FO4.</b> Estrechar relaciones con el Gobierno Regional para incentivar el desarrollo de las actividades comerciales: (F4,F5,O4,O5,O9)</p>		NO	NO	NO	SI	NO	NO	<p>1. Preservación del medio ambiente, utilizar los recursos de manera racional.</p> <p>2. Fomentar la equidad que permita una distribución justa de los beneficios obtenidos.</p> <p>3. Mantener una posición socialmente responsable que vele por el respeto de la familia, medio ambiente y contribuya a un desarrollo de la comunidad.</p> <p>4. Rechazar cualquier acto de corrupción y realizar la denuncia pertinente ante las autoridades correspondientes.</p> <p>5. Incentivar la comunicación fluida y constante entre todos los participantes para evitar confusiones o malentendidos.</p> <p>6. Prohibir el trabajo infantil.</p> <p>7. Rechazar la trata de personas.</p>																																																																															
	<p><b>DO2.</b> Incrementar la capacidad productiva exportable (D2,D3,O1,O6,O8,O9)</p>		NO	SI	NO	SI	SI	SI																																																																																
	<p><b>DO4.</b> Fortalecer el capital humano con capacitación y asistencia técnica para el cultivo de café orgánico: (D4,O1)</p>		SI	NO	NO	NO	SI	SI																																																																																
	<p><b>FA1.</b> Gestionar con el Gobierno Regional la creación de mecanismos contra la corrupción: (F5,A1,A2)</p>		NO	NO	NO	NO	NO	NO																																																																																
<p><b>FA3.</b> Invertir en capacitación técnica agropecuaria y en la gestión de los riesgos climáticos: (F5,A3)</p>		NO	NO	NO	NO	NO	SI																																																																																	
<p><b>DA2.</b> Desarrollar y fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del café y turismo: (D4,A1,A2)</p>		NO	SI	NO	NO	NO	SI																																																																																	
<p><b>TABLERO DE CONTROL</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Perspectiva del Cliente</th> </tr> <tr> <th>Objetivos</th> <th>Indicador</th> <th>Medida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OCP 3.1</td> <td>Número de ferias realizadas / periodo</td> <td>Número</td> </tr> <tr> <td>OCP 3.2</td> <td>Número de ferias realizadas / periodo</td> <td>Número</td> </tr> <tr> <td>OCP 3.3</td> <td>Número de ferias realizadas / periodo</td> <td>Número</td> </tr> <tr> <td>OCP 1.1</td> <td>Índice de desarrollo humano</td> <td>Número</td> </tr> <tr> <td>OCP 1.2</td> <td>Índice de desarrollo humano</td> <td>Número</td> </tr> <tr> <td>OCP 1.3</td> <td>Índice de desarrollo humano</td> <td>Número</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</th> </tr> <tr> <th>Objetivos</th> <th>Indicador</th> <th>Medida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OCP 6.1</td> <td>Centro técnico de producción instalado para capacitaciones de productores de café orgánico</td> <td>Unidades</td> </tr> </tbody> </table>		Perspectiva del Cliente			Objetivos	Indicador	Medida	OCP 3.1	Número de ferias realizadas / periodo	Número	OCP 3.2	Número de ferias realizadas / periodo	Número	OCP 3.3	Número de ferias realizadas / periodo	Número	OCP 1.1	Índice de desarrollo humano	Número	OCP 1.2	Índice de desarrollo humano	Número	OCP 1.3	Índice de desarrollo humano	Número	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			Objetivos	Indicador	Medida	OCP 6.1	Centro técnico de producción instalado para capacitaciones de productores de café orgánico	Unidades	<p><b>OBJETIVOS CORTO PLAZO</b></p>					<p><b>TABLERO DE CONTROL</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Perspectiva Financiera</th> </tr> <tr> <th>Objetivos</th> <th>Indicador</th> <th>Medida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OCP 5.1</td> <td>(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100</td> <td>Porcentaje</td> </tr> <tr> <td>OCP 5.2</td> <td>(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100</td> <td>Porcentaje</td> </tr> <tr> <td>OCP 5.3</td> <td>(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100</td> <td>Porcentaje</td> </tr> <tr> <td>OCP 2.1</td> <td>(Número de turistas en la provincia/ Total de turistas en el Perú) x 100</td> <td>Porcentaje</td> </tr> <tr> <td>OCP 2.2</td> <td>(Número de turistas en la provincia/ Total de turistas en el Perú) x 100</td> <td>Porcentaje</td> </tr> <tr> <td>OCP 4.1</td> <td>(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100</td> <td>Porcentaje</td> </tr> <tr> <td>OCP 4.2</td> <td>(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100</td> <td>Porcentaje</td> </tr> <tr> <td>OCP 4.3</td> <td>(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100</td> <td>Porcentaje</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Perspectiva del Proceso Interno</th> </tr> <tr> <th>Objetivos</th> <th>Indicador</th> <th>Medida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OCP 2.3</td> <td>Número de proyectos ejecutados en infraestructura</td> <td>Unidades</td> </tr> <tr> <td>OCP 6.2</td> <td>Porcentaje de utilización de la superficie de cultivo tecnificado</td> <td>Porcentaje</td> </tr> <tr> <td>OCP 6.3</td> <td>Porcentaje de utilización de la superficie de cultivo tecnificado</td> <td>Porcentaje</td> </tr> </tbody> </table>				Perspectiva Financiera			Objetivos	Indicador	Medida	OCP 5.1	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje	OCP 5.2	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje	OCP 5.3	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje	OCP 2.1	(Número de turistas en la provincia/ Total de turistas en el Perú) x 100	Porcentaje	OCP 2.2	(Número de turistas en la provincia/ Total de turistas en el Perú) x 100	Porcentaje	OCP 4.1	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje	OCP 4.2	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje	OCP 4.3	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje	Perspectiva del Proceso Interno			Objetivos	Indicador	Medida	OCP 2.3	Número de proyectos ejecutados en infraestructura	Unidades	OCP 6.2	Porcentaje de utilización de la superficie de cultivo tecnificado	Porcentaje	OCP 6.3	Porcentaje de utilización de la superficie de cultivo tecnificado	Porcentaje
Perspectiva del Cliente																																																																																								
Objetivos	Indicador	Medida																																																																																						
OCP 3.1	Número de ferias realizadas / periodo	Número																																																																																						
OCP 3.2	Número de ferias realizadas / periodo	Número																																																																																						
OCP 3.3	Número de ferias realizadas / periodo	Número																																																																																						
OCP 1.1	Índice de desarrollo humano	Número																																																																																						
OCP 1.2	Índice de desarrollo humano	Número																																																																																						
OCP 1.3	Índice de desarrollo humano	Número																																																																																						
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento																																																																																								
Objetivos	Indicador	Medida																																																																																						
OCP 6.1	Centro técnico de producción instalado para capacitaciones de productores de café orgánico	Unidades																																																																																						
Perspectiva Financiera																																																																																								
Objetivos	Indicador	Medida																																																																																						
OCP 5.1	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje																																																																																						
OCP 5.2	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje																																																																																						
OCP 5.3	(Diferencia de toneladas exportadas con respecto al año anterior / toneladas año anterior) x 100	Porcentaje																																																																																						
OCP 2.1	(Número de turistas en la provincia/ Total de turistas en el Perú) x 100	Porcentaje																																																																																						
OCP 2.2	(Número de turistas en la provincia/ Total de turistas en el Perú) x 100	Porcentaje																																																																																						
OCP 4.1	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje																																																																																						
OCP 4.2	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje																																																																																						
OCP 4.3	(Agricultores que han recibido préstamos / Total agricultores) x 100	Porcentaje																																																																																						
Perspectiva del Proceso Interno																																																																																								
Objetivos	Indicador	Medida																																																																																						
OCP 2.3	Número de proyectos ejecutados en infraestructura	Unidades																																																																																						
OCP 6.2	Porcentaje de utilización de la superficie de cultivo tecnificado	Porcentaje																																																																																						
OCP 6.3	Porcentaje de utilización de la superficie de cultivo tecnificado	Porcentaje																																																																																						
		<p>(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos</p>																																																																																						

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, 2015. Lima, Perú.

#### **10.4 Futuro de la provincia de Rodríguez de Mendoza**

El futuro de la provincia está sustentado en la formulación de políticas económicas y sociales atractivas que permitan su desarrollo, atrayendo la inversión pública y privada que brinde entrada y sostenibilidad a nuevos mercados con la finalidad de que la población mejore su calidad de vida, generando mayores ingresos y un fácil acceso a los servicios públicos básicos. Realizar obras de infraestructura que permitirá la interacción de los clusters regionales con mercados nacionales e internacionales, además de promover el ingreso de turistas y comerciantes dispuestos a pagar por servicios de calidad y de rápido acceso.

Según los indicadores económicos revisados en los primeros capítulos, el crecimiento del país continuará en los próximos años. La demanda de turistas nacionales e internacionales se muestra como un mercado atractivo que puede generar inversión privada para focalizar mejor el uso de los recursos naturales y turísticos de la provincia. El futuro depende de la gestión de los gobiernos regionales y municipalidades, teniendo al Ejecutivo, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Ministerio de Transporte y Comunicaciones como los principales entes reguladores de su desarrollo. Además, dependerá de las expectativas que tengan las autoridades en implementar este plan estratégico, dando un salto cualitativo y cuantitativo y considerando este horizonte de tiempo al 2030.

## Referencias

- Alva, R. (2010). *Zonificación ecológica y económica del departamento de Amazonas*. Informe temático. Proyecto Zonificación Ecológica y Económica del departamento de Amazonas, convenio entre el IIAP y el Gobierno Regional de Amazonas. Iquitos-Perú. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/PUBL519.pdf>
- Arce, Doris (2013). *Diagnóstico de la provincia Rodríguez de Mendoza*. Universidad Nacional de San Martín. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/217392348/Diagnostico-de-Rodriguez-de-Mendoza>
- Asia - Pacific Economic Cooperation - APEC (2016). Información general: geografía y clima. Recuperado de <http://www.apec2016.pe/es/peru-informacion-general/geografia-y-clima/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Caracterización del departamento de Amazonas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de inflación marzo 2017, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Banco Mundial (2016). *Análisis integral de logística en Perú. Resultados por productos: café*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Anexo2\\_Producto\\_Cafe\\_Final.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf)

Banco Mundial [BM] (2016). Series estadísticas 2016.

BCRP (2015). *Memoria anual 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

Centro de Innovación para la caficultura sostenible (2016). *Cambio Climático y el Café*. Recuperado de <http://www.ceincafe.org.pe/content/cambio-clim%C3%A1tico-y-el-caf%C3%A9>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario al 2021*. CEPLAN. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2017). *Plan bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenariooversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenariooversionfinal.pdf)

Consejo Nacional de Competitividad (2014). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>

Defensoría del Pueblo. Recuperado de [http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/defensoriales/Informe\\_Defensorial\\_-176-Planes\\_anticorrupcion.pdf](http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/defensoriales/Informe_Defensorial_-176-Planes_anticorrupcion.pdf)



- Defensoría del Pueblo (2013). *Reporte Mensual N° 118*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3&v=11258#video>
- Diario Gestión (2015). *Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-y-exportador-mundial-cafe-organico-2129235>
- Diario Gestión (2015). *Perú estableció alianza estratégica con tres países contra la minería ilegal*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/peru-establecio-alianza-estrategica-con-tres-paises-contr-mineria-ilegal-603345/>
- Diario Gestión (2015). *Se exportaron 7,141 quintales de café orgánico de Amazonas en segundo trimestre*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/se-exportaron-7141-quintales-cafe-organico-amazonas-segundo-trimestre-2137864>
- Diario Gestión (2015). *Expo Café 2015: Difunden café de Amazonas en varias presentaciones*. Recuperado de <http://peru.com/viajes/conozca-peru/expo-cafe-2015-difunden-cafe-amazonas-varias-presentaciones-noticia-413624>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1136/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). *Perfil sociodemográfico del departamento de Amazonas*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib0838/Libro01/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0838/Libro01/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf)[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro01/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro01/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Encuesta tecnológica anual 2015: tecnología de información y comunicación en las empresas*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Perú: Síntesis estadística 2015*.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Series nacionales - Estadísticas - Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Perú: principales indicadores departamentales 2009-2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Evolución de las exportaciones e importaciones: junio 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08\\_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf)
- Instituto Peruano de Economía (2017). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Informe técnico. *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05\\_exportaciones-e-importaciones-mar2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_exportaciones-e-importaciones-mar2017.pdf)
- Macera, D. (2014). *El costo de la corrupción*. Instituto Peruano de Economía [IPE]. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/el-costode-la-corrupcion>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Medición económica de turismo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *El Perú debe ser Promocionado como Destino Turístico*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/11159-2/>

Ministerio del Ambiente. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/esda/1-1-1-caracteristicas-geograficas-y-demograficas-del-pais/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015). *Evolución inversión pública viable por niveles de gobierno, 2001-2015*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2016/may/revista-MEF-01-04-2016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/may/revista-MEF-01-04-2016.pdf)

Ministerio de Salud (2015). *Análisis de la situación de salud de la región Amazonas*.

Ministerio de la Producción (2016). *Amazonas: sumario general*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Amazonas.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes>

Portal Proética (2017). *Perú en el índice de percepción de la corrupción de TI (Transparency International) respecto a los países de Sudamérica, OCDE, Alianza del Pacífico y APEC*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/?q=content/perú-en-el-índice-de-percepción-de-la-corrupción-de-ti-respecto-los-países-de-sudamérica>

Portal Junta del Café (2017). Recuperado de <http://www.juntadelcafe.org.pe/content/prueba-fortaleciendo-el-sector-cafetero-mundial-mediante-la-cooperaci%C3%B3n-internacional>

Portal Congreso de la República (2010). Ley N° 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonia. Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/ambiente/l27037.htm>

Portal del MINAGRI (2016). Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antteriores/notas-2016/14920-el-peru-retorno-a-la-organizacion-internacional-del-cafe-oic-como-el-noveno-exportador-mundial-del-grano>

Portal de Turismo (2017). Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/7799-turismo-en-region-amazonas-crecera-150-este-ano-gracias-a-kuelap-y-vuelos-directos>

Portal de la OMT (2017). Recuperado de

<http://www2.unwto.org/es/tourism4development2017>

Portal de Turismo i. (s.f.). *Turismo en Rodríguez de Mendoza*. Recuperado de

<http://turismo.i.pe/ciudades/provincia/Rodriguez-de-mendoza.htm>

Perfil del Turista extranjero que visita el Perú 2015 - PROMPERÚ (2015) Recuperado de

[http://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_38\\_PTE%2015%20-%20Consolidado.pdf](http://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PTE%2015%20-%20Consolidado.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros. *Plan estratégico sectorial multianual 2016-2020*.

Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

PROMPERÚ (2016). *Perfil del vacacionista nacional 2015*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfVacacionistaNac>

PROMPERU (2017). *Informe mensual de exportaciones - Enero 2017*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>



Sierra y Selva Exportadora (Portal web, 2017). Recuperado de

<https://www.sierraexportadora.gob.pe/2017/03/30/sierra-y-selva-exportadora-formara-a-pequenos-productores-de-cafe-gourmet/>



## Apéndice

### **Entrevista: Alcalde de la Provincia de Rodríguez de Mendoza: Nilser Tafur**

Para obtener información de fuentes primarias y sustento del presente Plan Estratégico se realizó el día 1 de Junio del 2017 una entrevista al alcalde de la provincia Rodríguez de Mendoza, el señor Nilser Tafur.

#### **¿Queríamos saber a qué se dedica la provincia? ¿Cuál es su principal actividad económica?**

La provincia en general se dedica en gran parte a la actividad agropecuaria, en la parte agraria es el café orgánico nuestro producto bandera. Esa es la actividad principal económica en la provincia de Rodríguez de Mendoza.

#### **¿El café lo exportan?**

Hay una asociación de productores que se llama COOPARM - Cooperativa de Agricultores de Rodríguez de Mendoza, ellos exportan al extranjero y hay también otras asociaciones de carácter privado que también exportan al extranjero.

#### **¿Cómo cuáles son?**

Es Monteverde y Huacaruna que es de la parte de la sierra, han conformado unas asociaciones de agricultores que ellos acopian el café ahí (en Rodríguez de Mendoza).

#### **¿La calidad de su café es altamente valorado?**

Si en general ha pasado bastantes estándares de calidad no solo acá a nivel de Perú sino a nivel del extranjero también catalogado como un café orgánico.

#### **¿Cuáles son sus principales competidores de café orgánico?**

En Chamchamayo y La Merced sé que hay bastante producción de buen café, competimos mayormente con la selva central y Jaen. Con respecto a la parte pecuaria es el ganado vacuno,

animales menores lo que actualmente se está reflatando, así como la crianza de los cuyes, debido a que hay bastantes asociaciones que lo están vendiendo en el mercado de Lima.

**¿Sus productos pueden llegar con facilidad a los mercados de Lima?**

En realidad hay muchas limitaciones sobre todo por las vías de acceso, eso dificulta bastante por las lluvias.

**¿Sabe si hay planes futuros por parte del estado con respecto a las carreteras?**

Existe el plan de la primera etapa de la red nacional que uniría Baltas con Rodríguez de Mendoza a nivel de autopista que falta de Chachapoyas hasta Rodríguez de Mendoza, y el empalme también de Mendoza acá a la parte del oriente que es un tramo todavía por aperturar pero que está en proyecto, eso nos ayudaría bastante.

**¿Sabemos que tienen un aeródromo, actualmente se utiliza para fomentar el turismo?**

El aeropuerto de Rodríguez de Mendoza está catalogado como uno de los mejores a nivel de Amazonas pero tiene sus limitaciones sobre todo en equipamiento. Entran avionetas de aquí del oriente que son de 8-9 pasajeros, entran solo los martes y sábados, donde el pasaje es de 120 soles de Tarapoto a Rodríguez de Mendoza solo ida, por tanto ida y vuelta sería 240 soles. Sin embargo, está poco explotando para turismo, es mayormente para servicio general, un servicio de transporte público.

**¿Cómo turismo Ud. le ve potencial a su provincia?**

Le falta mucho por hacer, si hay recursos para explotar, por ejemplo el turismo vivencial en Rodríguez de Mendoza es altamente valorado pero en realidad no hay la inversión que se necesita, sobre todo privada que maneja este tema. Por ejemplo tenemos las cuevas de Leo que es una maravilla pero que no es muy conocido.

**¿Cómo actividad económica, cuánto significa el turismo en porcentaje para la provincia?**

Yo diría un 5%, sin embargo, tenemos las aguas termales de Tucuya que ahora son las más visitadas en Mendoza, incluso van de todo el interior del Perú, obviamente del extranjero muy poco, pero del interior de Perú están visitando bastante porque es medicinal. Por otro lado, nos hay agencias de viajes en la provincia.

**¿Y cuanto significa el cultivo de café?**

El café estamos hablando de un 70%, es el producto que mueve la economía a nivel de Rodríguez de Mendoza.

**¿La falta de carreteras incrementa el precio de su café?**

Definitivamente, incluso para tecnificarlo, los costos de los productos son altos por la falta de carreteras por tanto es menos rentable para los agricultores y el mayor beneficio se llevan los acopiadores.

**¿La ganadería también es un potencial en la provincia de Rodríguez de Mendoza?**

Actualmente hay más cantidad de agricultores que se dedican a esta actividad y sobre todo la calidad del ganado han mejorado bastante. Antes criaban un ganado oriundo del lugar que no tiene un buen rendimiento ni en carne ni en leche, ahora han mejorado bastante.

**¿Actualmente se tiene inversión privada o pública en Rodríguez de Mendoza?**

Actualmente es bastante precaria la presencia tanto de la actividad privada como también del estado en Rodríguez de Mendoza, quizá por la distancia, estamos pues en una región limítrofe con el Ecuador, quizás por ello falta bastante infraestructura.

**¿Cuál es su principal limitante?**

En Mendoza realmente lo que nos falta es la infraestructura, tanto en salud como en educación, si tenemos recursos humanos pero la situación actual en tanto a infraestructura es bastante precaria sobre todo en la parte rural, en la parte urbana de alguna manera si se cuenta con infraestructura pero la parte rural está bastante abandonada.

**¿Qué porcentaje de todo Rodríguez de Mendoza tiene área rural?**

La parte rural es la gran mayoría en Rodríguez de Mendoza, hablaríamos de un 70% o 75%. No obstante en el rendimiento académico hoy nos miden por resultados a través del Ministerio de Educación. A nivel de región Rodríguez de Mendoza ocupa los primeros lugares en la parte de coeficiente intelectual. Sin embargo, no tenemos el apoyo que se espera, hay muchas instituciones de la parte rural declarados en alto riesgo, precarias construcciones pero que lamentablemente no somos atendidos por el estado.

**Ustedes tienen una universidad en la provincia, ¿cuando los estudiantes acaban sus estudios prefieren trabajar en otras regiones?**

Hay una filial de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza, en la misma capital de provincia, San Nicolás con las carreras de Contabilidad, Administración y Agro-Negocios.

Sin embargo, por la falta de oportunidades en Mendoza realmente las oportunidades son bastante reducidas, como no hay mucha inversión privada los obligan a emigrar a otras regiones.

**¿Tiene algún otro tipo de cultivo que predomina?**

Relativamente la madera y caña de azúcar pero a baja escala. También el cultivo del cacao pero que recién está iniciando.

**¿Y cómo se especializan en el cultivo de café?**

La presencia del asesoramiento técnico es bastante precario. Actualmente el cultivo es artesanal. Pocas veces las empresas como Huancaruna y Monteverde llevan algunos



profesionales pero solo hacen unas clases demostrativas, este asesoramiento debe ser permanente para lograr objetivo, toda vez que los agricultores en su gran mayoría son gente del campo y no tiene la capacidad de asimilar una charla demostrativa, necesitan un monitoreo permanente, por tanto no se tiene el resultado que se espera.

**¿Su café tiene alguna característica especial?**

Mayormente las características que marcan la diferencia son los suelos. Las tierras de Rodríguez de Mendoza son altamente productivas, además de ser orgánica, no necesita de productos químicos.

**¿Rodríguez de Mendoza es reconocida por el café y cuáles son los distritos más cafetaleros de la provincia?**

La verdad que sí, tenemos visitas de empresas de diferentes lugares del extranjero, como Francia y Estados Unidos. Asimismo, el más productivo es Omía, es el distrito más grande y por su puesto también el que produce más café, sigue Mariscal Benavides, Longar, Chirimoto y Vista Alegre

**¿Sabemos que tienen bastante variedad de flora y fauna, hay algún plan a largo plazo para incentivar el turismo?**

En verdad yo debo hacer una mea culpa, nosotros como autoridades no le hemos dado la importancia necesaria a la actividad del turismo, quizás por la misma situación la que se vive priorizamos sectores como la educación, salud, servicios básicos, que son fundamentales y hemos dejado la parte del turismo. Por otro lado, el turismo de alguna manera está más ligada a la parte privada y si se presenta un proyecto de turismo no nos atienden a nivel de estado. Por tanto para nosotros hay otras prioridades que van directamente a mejorar la calidad de vida en la provincia.

**¿Con respecto a su gestión, de alguna forma está continuando el plan de trabajo del antiguo mandato?**

Nosotros ingresamos con un plan de trabajo netamente nuestro, la verdad no me gustaría hablar de la gestión pasada. Actualmente las prioridades son la Educación, Salud y Agricultura. Sobre todo la agricultura que de alguna manera es la actividad principal. Hemos conformado muchas asociaciones, estamos organizando a la población para lograr resultados más eficientes. Estamos implantando programas que apunten a nuestra realidad.

**¿Cuál ha sido su mayor limitación en su gestión?**

El tema presupuestal, porque hay muchas cosas por hacer en Mendoza. Sin embargo hay políticas que se han orientado para las grandes ciudades, pero no piensan en la mayoría de los distritos o provincias que están en la parte rural, en la parte alejada. El canon minero es otro de los problemas, solo se distribuye a las regiones donde está la minería, por ejemplo a Mendoza es S/. 200 Nuevos Soles de canon al año y a otras provincias les dan millones mensual. El estado debe buscar otro mecanismo para equilibrar las cosas entre la parte rural y la parte urbana, esas son las limitaciones que de alguna manera no nos permiten avanzar.

**¿Han pensado unirse con otras provincias para poder desarrollar el turismo o alguna otra actividad?**

En realidad este es un trabajo lo debe realizar el MINSETUR, ellos son los encargados de integrar y de trabajar en una ruta turística a nivel de región. Nosotros hemos presentado proyectos turísticos para que nos ayuden a canalizarlos, pero una de las limitaciones más importantes que encontramos son las vías de acceso para el turista.

**¿A cuanto está vendiendo el agricultor su café a las cooperativas?**

Varía entre S/. 8 y S/. 10 Nuevos Soles el kilo el café pergamino, cuando todavía no le sacan la cascarilla. Cuando ya lo sacan a las procesadoras, por ejemplo la COOPAR en Chiclayo que lo tuestan, lo secan, lo muelen y también lo exportan molido.

**¿Por qué no aumentan el valor agregado del café en el mismo Rodríguez de Mendoza?**

Primero por presupuesto y luego el acceso en el trayecto para pasar. El café molido cuanto más fresco esté es más aromático, entonces si lo vas guardando y el trayecto demora pierde su valor.

**¿Cómo sacan su producción de café?**

En camiones desde Rodríguez de Mendoza a Chiclayo, no es menos de unas 15 a 18 horas. También salen camiones de Mendoza a Chachapoyas, pero es más peligroso ya que es de una sola vía y está el abismo, pero ya los conductores conocen por eso mayormente el medio de transporte es en automóviles o minivan pequeñas.