

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Utcubamba - Amazonas

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Luis Ángel Barnuevo Vargas

Henry Edwin Díaz Márquez

Segundo Castillo Llanos

Moisés Valencia Quezada

Asesor: Leopoldo Arias Bolzmann

Surco, noviembre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

En primer lugar, a Dios, por darnos la fe en un futuro mejor.

A CENTRUM Católica, por promover el desarrollo académico y personal de las nuevas generaciones de profesionales en el Perú, mediante una apuesta clara y sostenible del desarrollo de sus alumnos.

Al profesor Dr. Leopoldo Arias Bolzmann, por su amable disponibilidad, importantes correcciones a la tesis y valiosas enseñanzas; asimismo a todos los profesores del MBA Gerencial Internacional XCIV de CENTRUM Católica y de EADA Business School, por su invaluable esfuerzo en transmitirnos conocimientos y valores como profesionales.

A nuestras familias, por su apoyo y paciencia incondicional.

Dedicatorias

A mis padres, por su apoyo incondicional y fuente de guía en mi vida personal y profesional.

A mis padres y hermanos, por enseñarme que los sacrificios rinden frutos y por su constante apoyo en cada uno de mis proyectos.

Luis Barnuevo

Segundo Castillo

A mis padres Narciso y Magnolia, a quienes les debo toda mi gratitud y más; y a mi esposa Lucero, por su apoyo incondicional y sabios consejos.

Henry Díaz

A mi madre, por su amor infinito e inquebrantable esfuerzo por hacer de mí una mejor persona cada día, ejemplo de carácter y gestión a través de mi vida.

Moisés Valencia

Resumen Ejecutivo

La provincia de Utcubamba, ubicada en la región Amazonas, tiene como pilares de su movimiento económico el sector agropecuario, resaltando la producción de café, que actualmente se realiza en pequeñas extensiones de tierra, por unidades familiares que combinan este cultivo con otros y con la cría de animales para el autoconsumo. Es por ello que se propone el desarrollo del cultivo de café orgánico, ya que se tienen las condiciones climáticas necesarias. Por otra parte, Utcubamba presenta un conglomerado de atractivos turísticos, los cuales no han sido explotados, principalmente por la falta de facilidades de acceso y medios de promoción, que permitan ponerlo en valor y a disposición de los peruanos y de los turistas extranjeros, como parte del circuito nororiental, aprovechando los recursos ecológicos y arqueológicos que se tienen. En la visión para el 2030, se propone que Utcubamba sea un referente regional, al tener un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.5, a través de la producción y exportación de café orgánico, al mismo tiempo que se desarrolla la industria de turismo, con interconexión vial. Así se mejorará la oferta exportable y se podrá aprovechar la apertura comercial que el Perú tiene hacia los mercados internacionales, basándose en los Tratados de Libre Comercio que se han establecido. Asimismo, aprovechará su riqueza natural para promover el turismo ecológico, a través de las facilidades de acceso vial y de transporte, conservando su legado cultural e histórico, con respeto por el medio ambiente, a través de acciones socialmente responsables por parte de la industria y la población. De esta forma, los habitantes de Utcubamba gozarán de un mejor nivel de vida con acceso a educación de calidad, nutrición y salud, capacitando a la mano de obra, lo cual redundará en la mejora de los ingresos salariales, mediante los motores de desarrollo que serán el turismo y la agro exportación.

Abstract

The province of Utcubamba, located in the Amazon region, has as its pillars its economic movement the agricultural sector, highlighting the production of coffee which is developed in small family crops among other products and combined with the breeding of animals for autoconsumption. It is for this reason that the development of the organic coffee crop is proposed, since the climatic conditions are necessary. On the other hand, Utcubamba presents a conglomerate of tourist attractions, which have not been exploited, mainly by the lack of access facilities and means of promotion, that allow to put it in value and at the disposal of the Peruvians and the foreign tourists, as part of the northeastern circuit, taking advantage of the ecological and archaeological resources that have. In the vision for 2030, it is proposed that Utcubamba become a regional reference for its Human Development Index over 0.50, developing organic coffee industry and tourism capacity, with road interconnection. This will improve the exportable supply and will be able to take advantage of the commercial opening that Peru has to the international markets, based on the free trade agreements that have been established. It will also take advantage of its natural wealth to promote ecological tourism, through the facilities of road access and transportation, preserving its cultural and historical legacy, with respect for the environment, through socially responsible actions by industry and the population. In this way, the inhabitants of Utcubamba will enjoy a better standard of living with access to quality education, nutrition and health, training the labor force, which will result in the improvement of wage income, through the development engines that will be tourism and agro-export.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Utcubamba – Amazonas.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión	8
2.3 Misión	9
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2 Potencial nacional	13
3.1.3 Principios cardinales	22
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Utcubamba.....	24
3.2 Análisis Competitivo del Perú	25
3.2.1 Condiciones de los factores.....	25
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	27
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	31

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Utcubamba.....	32
3.3 Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	33
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	39
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	46
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
3.5 La Provincia de Utcubamba y sus Competidores	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	50
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	52
3.5.5 Rivalidad de los competidores	52
3.6 La Provincia de Utcubamba y sus Referentes.....	53
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	54
3.8 Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	57
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	57
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	57
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	60
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	69
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	73
4.1.5 Recursos humanos (H)	77
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	84

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)	84
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	85
4.3 Conclusiones	86
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Utcubamba y Objetivos de Largo Plazo	88
5.1 Intereses de la Provincia de Utcubamba	88
5.2 Potencial de la Provincia de Utcubamba.....	88
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Utcubamba	89
5.3.1 Influencia de terceras partes	89
5.3.2 Lazos pasados-presentes	90
5.3.3 Contrabalance de intereses	90
5.3.4 Conservación de los competidores.....	91
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Utcubamba (MIO).....	91
5.5 Objetivos de Largo Plazo	92
5.6 Conclusiones	93
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	94
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	94
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	98
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	100
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	102
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	104
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	106
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	106
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	109
6.9 Matriz de Ética (ME)	110
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	110

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	113
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	113
6.13 Conclusiones	116
Capítulo VII: Implementación Estratégica	117
7.1 Objetivos de Corto Plazo	117
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	119
7.3 Políticas de cada Estrategia	122
7.4 Estructura de la Provincia de Utcubamba	123
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	124
7.6 Recursos Humanos y Motivación	124
7.7 Gestión del Cambio	125
7.8 Conclusiones	125
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	127
8.1 Perspectiva de Control	127
8.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	127
8.1.2 Perspectiva de procesos internos	127
8.1.3 Perspectiva del cliente	129
8.1.4 Perspectiva financiera	129
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	129
8.3 Conclusiones	129
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Utcubamba.....	129
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Utcubamba	131
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Utcubamba.....	144
9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Provincia de Utcubamba ..	145
9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	145

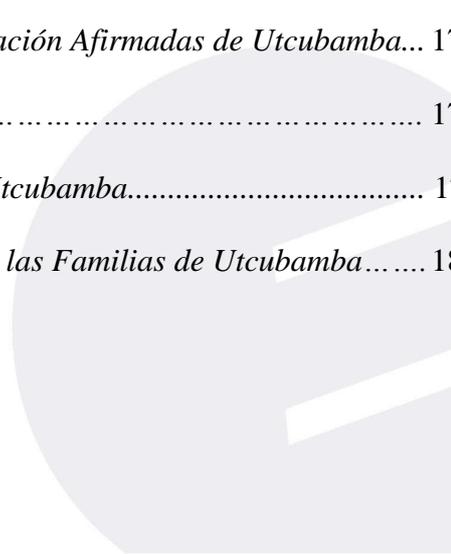
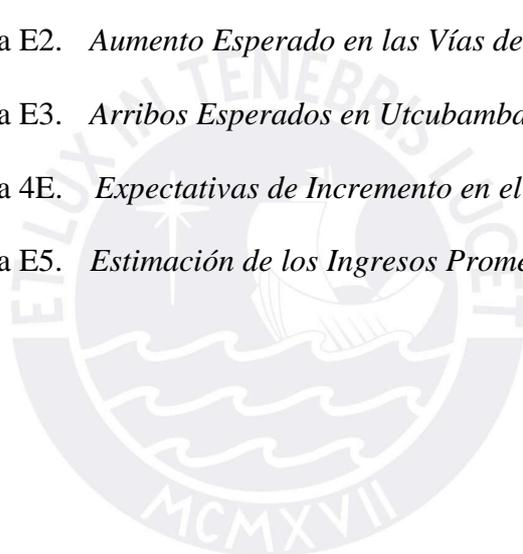
9.5 Conclusiones	146
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	147
10.1 Plan Estratégico Integral	147
10.2 Conclusiones Finales.....	147
10.3 Recomendaciones Finales	151
10.4 Futuro de la Provincia de Utcubamba	154
Referencias.....	155
Apéndice A: Entrevista a la Coordinadora del Área de Conservación Privada del Bosque Berlín	165
Apéndice B: Entrevista al Responsable Comercial de la CAC Bagua Grande.....	167
Apéndice C: Entrevista al Gerente de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.....	170
Apéndice D: Entrevista al Gerente General de la Agroindustrial Molinera Chavo...	173
Apéndice E: Sustento de los OLP.....	175

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	13
Tabla 2.	<i>Perú: Población Censada, Omitida y Total por Censos</i>	14
Tabla 3.	<i>Perú: Evolución de la Población Censada por Año Censal, según Región Natural 1940-2007</i>	14
Tabla 4.	<i>Perú: Población Censada, según Departamento, 1940-2007</i>	15
Tabla 5.	<i>Ranking de Países (Bloques Económicos) 2016</i>	27
Tabla 6.	<i>Ranking de Productos del Sector Agro No Tradicionales</i>	29
Tabla 7.	<i>Ranking IGC 2016-2017</i>	30
Tabla 8.	<i>Actividad Agropecuaria de la Región Amazona, Año 2017, en Toneladas</i>	38
Tabla 9.	<i>Pérdidas por Inundación y Erosión Fluvial en Utcubamba, Año 2012</i>	48
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Utcubamba</i>	49
Tabla 11.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Utcubamba</i>	55
Tabla 12.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Utcubamba</i>	55
Tabla 13.	<i>Cámaras y Asociaciones</i>	60
Tabla 14.	<i>Estructura de la Actividad Agrícola por Campaña Agrícola 2001-2012</i>	62
Tabla 15.	<i>Recursos Turísticos y Arqueológicos de la Provincia de Utcubamba</i>	63
Tabla 16.	<i>Clasificación de Establecimientos de la Provincia de Utcubamba</i>	65
Tabla 17.	<i>Establecimientos de la Provincia de Utcubamba 2001-2012</i>	65
Tabla 18.	<i>Acciones Realizadas por las Municipalidades para Incentivar el Turismo</i>	68
Tabla 19.	<i>Estructura de la Actividad Agrícola por Distritos de la Provincia de Utcubamba</i>	69
Tabla 20.	<i>Top 20 Empresas de la Región Amazonas</i>	71
Tabla 21.	<i>Sistema de Transporte para llegar a la Región Amazonas</i>	72
Tabla 22.	<i>Inventario Vial en Kilómetros</i>	72

Tabla 23.	<i>Presupuesto Participativo por Distrito de la Provincia de Utcubamba 2015</i>	76
Tabla 24.	<i>Principales Proyectos de Inversión en la Región Amazonas - Provincia de Utcubamba</i>	77
Tabla 25.	<i>Distribución de Población según Dependencia</i>	79
Tabla 26.	<i>Educación Superior Universitaria en la Provincia de Utcubamba, al Año 2012</i>	80
Tabla 27.	<i>IDH a Nivel Nacional, Provincial, Distrital 2007</i>	82
Tabla 28.	<i>IDH a Nivel Nacional, Provincial, Distrital Detallado 2012</i>	83
Tabla 29.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Utcubamba</i>	86
Tabla 30.	<i>Matriz del Intereses de la Provincia de Utcubamba</i>	92
Tabla 31.	<i>Matriz FODA de la Provincia de Utcubamba</i>	95
Tabla 32.	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Utcubamba</i>	9
Tabla 33.	<i>Matriz de Decisión de la Provincia de Utcubamba</i>	107
Tabla 34.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Utcubamba</i>	108
Tabla 35.	<i>Matriz Rumelt de la Provincia de Utcubamba</i>	109
Tabla 36.	<i>Matriz de Ética de la Provincia de Utcubamba</i>	111
Tabla 37.	<i>Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	114
Tabla 38.	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	115
Tabla 39.	<i>Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Utcubamba</i>	123
Tabla 40.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Utcubamba</i>	128
Tabla 41.	<i>Evolución de Perú en los 12 Pilares de la Competitividad</i>	133
Tabla 42.	<i>Resultado Ranking Pilar Economía 2008-2016 de Amazonas</i>	138
Tabla 43.	<i>Población Pobre y No Pobre de la Provincia de Utcubamba 2009</i>	139
Tabla 44.	<i>Resultado Ranking Pilar Empresas 2008-2016 de Amazonas</i>	140

Tabla 45.	<i>Resultado Ranking Pilar Gobierno 2008-2016 de Amazonas</i>	141
Tabla 46.	<i>Ejecución de Gasto de las Provincias de Amazonas 2016</i>	141
Tabla 47.	<i>Resultado Ranking Pilar Infraestructura 2008-2016 de Amazonas</i>	142
Tabla 48.	<i>Resultado Ranking Pilar Personas 2008-2016 de Amazonas</i>	143
Tabla 49.	<i>Resultados Índice Sector Educación de la Provincia de Utcubamba - Censo</i> <i>2007</i>	144
Tabla 50.	<i>Resultados del Índice, Sector Salud de la Provincia de Utcubamba - Censo</i> <i>2007</i>	144
Tabla 51.	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Utcubamba</i>	148
Tabla E1.	<i>Crecimiento Estimado en la Producción de Café Orgánico en Utcubamba</i> ...	175
Tabla E2.	<i>Aumento Esperado en las Vías de Comunicación Afirmadas de Utcubamba</i> ...	177
Tabla E3.	<i>Arribos Esperados en Utcubamba</i>	178
Tabla 4E.	<i>Expectativas de Incremento en el IDH de Utcubamba</i>	179
Tabla E5.	<i>Estimación de los Ingresos Promedios para las Familias de Utcubamba</i>	180



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa político de la provincia de Utcubamba.....	2
<i>Figura 2.</i>	Símbolos patrios de la provincia de Utcubamba.....	3
<i>Figura 3.</i>	Participación de las telecomunicaciones en el PBI.....	19
<i>Figura 4.</i>	Organización del Estado peruano.....	22
<i>Figura 5.</i>	Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017.....	31
<i>Figura 6.</i>	Crecimiento del PBI 2017 – 2018 (var %)......	36
<i>Figura 7.</i>	Cantidad de turistas internacionales que llegan al Perú cada año.....	43
<i>Figura 8.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.....	59
<i>Figura 9.</i>	Resultados Generales ICRP 2016.....	74
<i>Figura 10.</i>	Presupuesto de Ingresos de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.....	75
<i>Figura 11.</i>	Gráfico de la Matriz PEYEA.....	98
<i>Figura 12.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	101
<i>Figura 13.</i>	Matriz Interna Externa (MIE).....	103
<i>Figura 14.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	105
<i>Figura 15.</i>	Los 12 pilares de competitividad (GCI – Global Competitiveness Index).....	131
<i>Figura 16.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Global 2016 – 2017.....	132
<i>Figura 17.</i>	Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016.....	135
<i>Figura 18.</i>	Resultados generales del ICRP 2014 al 2016.....	136
<i>Figura 19.</i>	Estructura del ICR.....	137
<i>Figura 20.</i>	Principales indicadores económicos, exportaciones.....	139

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

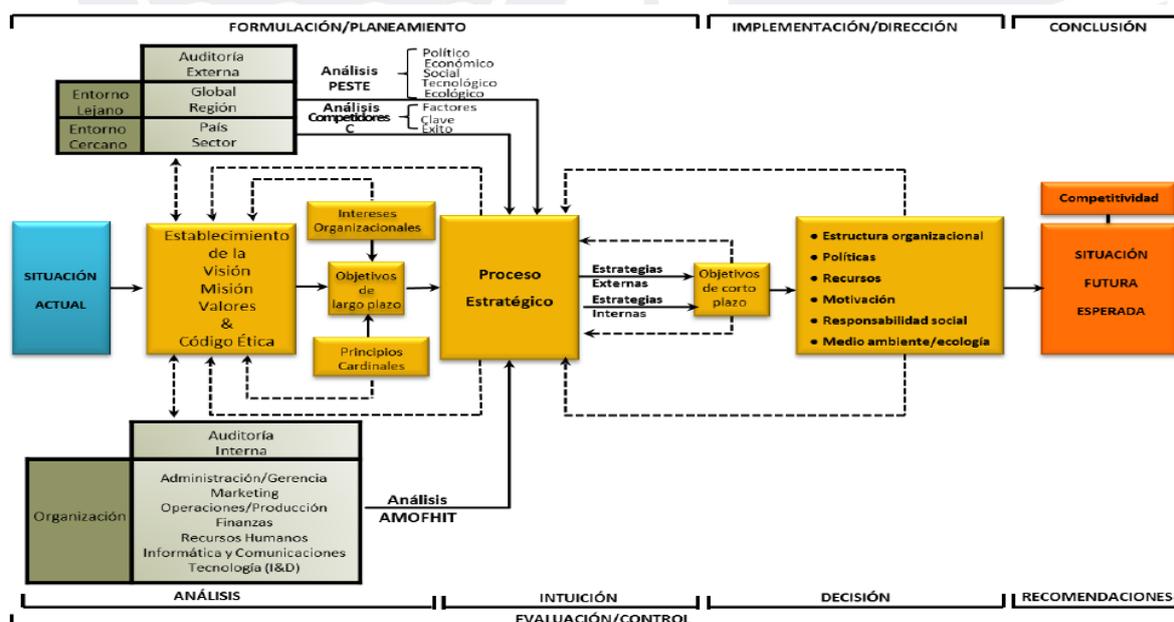


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

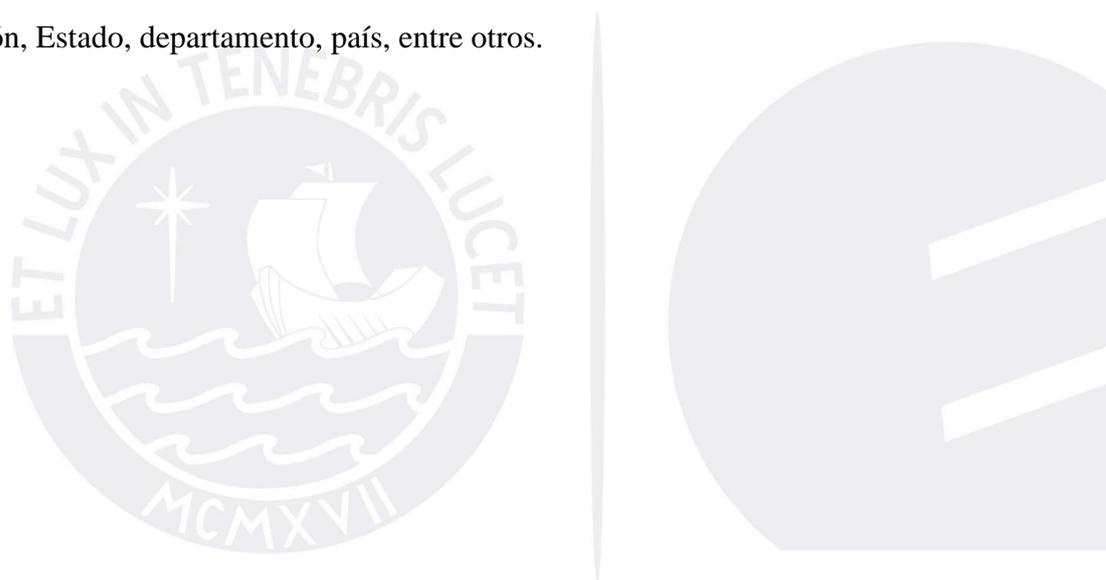
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Utcubamba – Amazonas

En el presente capítulo, se expondrá la situación general de la provincia de Utcubamba (en adelante Utcubamba). El objetivo es poner en contexto las condiciones naturales, la situación social, la coyuntura económica y política de la provincia a nivel macro. A continuación, se explicará cada punto antes mencionado.

1.1 Situación General

La provincia de Utcubamba fue creada el 30 de mayo de 1984 mediante la Ley de Creación Política de la Provincia de Utcubamba (Ley 23843, 1984), durante el segundo gobierno del presidente Fernando Belaúnde Terry. De acuerdo con esta norma, se estableció lo siguiente: “Créase en el Departamento de Amazonas, en la Provincia Fronteriza de Bagua, la Provincia de Utcubamba, cuya capital será el Pueblo de Bagua Grande que se eleva a la categoría de Ciudad” (Art. 1). Utcubamba es una de las siete provincias del departamento de Amazonas, ubicada al nororiente del Perú, entre las coordenadas 5°23'25" y 6°10'53" altitud sur, y 77°51'7" y 78°42'12" longitud oeste. Asimismo, según se establece en el Artículo 2 de la mencionada ley, la provincia está constituida por siete distritos: Bagua Grande, Cajaruro, Cumba, Jamalca, Lonya Grande, Yamón y El Milagro (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2017b).

Utcubamba limita por el norte y noreste con las provincias de Bagua y Bongará; por el sur, sureste y este, con la provincia de Luya; por el oeste, con las provincias de Cutervo y Jaén del departamento de Cajamarca (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012). Además, presenta una fisiografía heterogénea, que se encuentra influenciada por los ríos Marañón y Utcubamba, y ostenta características definidas de macrorrelieve y microclima. Entre los principales valles y llanuras, se encuentran Huarangopampa, la Versalla, el Pintor, Quebrada Seca, Morerilla, Goncha, Gonchillo, San Antonio y Ñunya Temple; entre las más sobresalientes quebradas, Magunchal, El Pintor, La Versalla, Goncha,

San Antonio, Ñunya y Honda. El clima es cálido, templado y húmedo, y la temperatura oscila entre 25 °C y 35 °C, con humedad relativa de 70% a 80%, cuya precipitación pluvial es de 1200 a 1800 mm anuales. A continuación en la Figura 1 se presenta el mapa político de Utcubamba donde se aprecian los siete distritos que conforman la provincia.



Figura 1. Mapa político de la provincia de Utcubamba. Tomado “Conoce Utcubamba,” por la Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2017a (http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=135).

Utcubamba tiene una superficie de 3,860 km², correspondiente al 9.8% del área total del departamento de Amazonas (39,249 km²). Se comunica con el resto del país por la carretera de penetración a la selva denominada “Marginal de la Selva” —actualmente Fernando Belaúnde Terry—, la cual se encuentra totalmente asfaltada y en buen estado. Esta vía atraviesa longitudinalmente gran parte del territorio del departamento de Amazonas; siguiendo la ruta transversal, que empalma con la Panamericana Norte, parte de Chiclayo, y continuando la ruta de Olmos, Bagua Grande, Jazan, Pomacochas, Moyobamba, Tarapoto, Yurimaguas. Actualmente, se encuentra dentro del tramo del proyecto corredor vial Interoceánica Norte o Eje Multimodal Amazonas. También, forma parte de Eje Vial IV, que permite la comunicación con el Ecuador, siguiendo la ruta Bagua Grande, Corral Quemado,

Chamaya, Jaén, San Ignacio, Puente Internacional La Balsa. El territorio de Utcubamba abarca mayormente los bosques ecuatoriales estacionalmente secos, con rangos altitudinales que van desde 300 a 2200 m.s.n.m. (Municipalidad de Utcubamba, 2017). Entre sus principales símbolos patrios, cuenta con un escudo, bandera e himno (ver Figura 2).



Figura 2. Símbolos patrios de la provincia de Utcubamba. Tomado de “Nuestro himno,” por la Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2017c (http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=137).

Utcubamba se encuentra ubicada en la región central del departamento de Amazonas. Es la tercera provincia de extensión territorial y la primera de concentración poblacional, representando el 29% de la población total de la región Amazonas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2009), para el año 2016, el valor de la línea de pobreza sería de S/ 328 per cápita anual, que significa un 4.2% más respecto del 2015. La pobreza monetaria que coloca al gasto como indicador de bienestar (gasto en compras, autoconsumo, autosuministro, pagos en especies, transferencias, y otros) y en consideración a pobres monetarios, se refiere a aquellas personas que residen en hogares con gasto per cápita insuficiente para adquirir la canasta básica de alimentos y no alimentos. De esta manera, el departamento de Amazonas, con su provincia Utcubamba, se encuentra ubicado en el segundo grupo con incidencia de pobreza más alta en el ámbito nacional, con tasas de pobreza de 32.4% y 36.1%.

Dentro de las actividades principales de la provincia, se encuentra la agricultura con cultivos de significancia económica provincial como arroz, café, maíz amarillo duro, frutales (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2017a). Sin embargo, los pastos naturales son los que ocupan la mayor superficie cultivada, que generan altos volúmenes de producto forrajero que son destinados para sus animales; por lo que pierden importancia económica directa. En general, la agricultura de la provincia se destaca por ser tradicional con escasa tecnificación; no obstante, sobresale el cultivo de café con potencial industrial y exportador. En cuanto a la ganadería, se debe mencionar que es importante la crianza de ganado vacuno y también presenta ganadería de porcinos, caprinos, ovinos, entre otros.

Otro de los recursos con los que cuenta Utcubamba es el sector turístico, con el Mirador de Cerro La Torita, La Poza; el recinto arqueológico de Wilca, en Cajaruro, y playa el Valor, en El Milagro; sin embargo, carecen de servicios de hotelería, transporte y gastronómicos (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2017a). En la región se ha creado la Red de Conservación Voluntaria de Amazonas, que cubre 113 hectáreas de bosques para proteger especies de flora y fauna propias de la zona o endémicas. En Utcubamba hay presencia de dos áreas de conservación privada (ACP), Copallín y Bosque Berlín, con 11,549 y 59 hectáreas respectivamente (Marmanillo, Monteferri, & Scheske, 2017).

En Utcubamba hay un desarrollo incipiente de turismo ecológico, así como de turismo arqueológico. Dentro del turismo ecológico se cuenta con un corredor que incluye el río Utcubamba, hasta su desembocadura que se da en el río Marañón, con recorridos por sus aguas donde se pueden desarrollar actividades de pesca o natación (Turismo-i, 2017). Desde el año 2016, se incorporaron los rápidos, con dos secciones, una para expertos y otra para principiantes (Lo, 2017). Esto se puede complementar con la visita a un área de conservación o a zonas cafetaleras y boscosas, cerrando con la visita al Cañón de Utcubamba, que es un valle estrecho.

El turismo arqueológico comprende los Petroglifos de Utcubamba que tienen 6,000 años de antigüedad, localizados en el distrito de Jamalca y que fueron descubiertos en el año 2008, llamando la atención por el cambio en su forma dependiendo de la ubicación del sol. Se incluye la principal fiesta de la provincia, que se desarrolla entre el 25 y 29 de julio, en honor a Santiago Apóstol (Turismo-i, 2017). La ruta se puede complementar con una visita a Kuélap, en la misma región Amazonas, que se encuentra a una caminata de seis horas o una en carro (Lo, 2017)

El Gobierno Regional de Amazonas (2012) refirió, en el *Plan Estratégico Institucional 2011-2016*, la implementación de planes, programas y proyectos, enfocándose en cinco grandes objetivos. Estos son los siguientes: (a) disminuir la pobreza del 50.1 al 30%, (b) disminuir la desnutrición crónica infantil al 15%, (c) reducir la mortalidad materno infantil, (d) mejorar los logros en el aprendizaje, y (e) buscar la protección ambiental mediante el saneamiento, manejo de residuos sólidos y conciencia ambiental. Asimismo, la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2012) desarrolló el *Plan Integral de Gestión Ambiental de los Residuos Sólidos (PIGARS)*, con el objetivo de reducir la producción local de residuos sólidos y controlar los riesgos sanitarios y ambientales asociados.

Por otra parte, el Gobierno peruano, en julio del año 2000, publicó Ley General de Residuos Sólidos (Ley 27314, 2000), que se modificó en el año 2009 con el Decreto Legislativo 1065. Esta ley establece que las municipalidades provinciales aprobarán y publicarán sus planes de gestión integral de residuos sólidos. En este sentido, la Municipalidad de Utcubamba, en sujeción a la Ley General de Residuos Sólidos y al Plan de Incentivos para la Modernización y Gestión Municipal, reconociendo la impostergable necesidad de establecer un adecuado manejo de residuos sólidos en la provincia, acordó con el Ministerio del Ambiente (MINAM) desplegar los esfuerzos que estén a su alcance para encarar este desafío (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2012).

La población del ámbito de influencia, que es afectada directa e indirectamente con el problema de la inadecuada gestión y manejo integral de los residuos sólidos, es la población rural y urbana del dominio de intervención de la Municipalidad de Utcubamba. Este comprende los municipios distritales de Lonya Grande, Cajaruro, Yamón, El Milagro, Cumba, Jamalca y Bagua Grande. Dichos distritos serán beneficiados por una planificación adecuada y sostenible para la mejora de la gestión integral de los residuos sólidos en sus ámbitos distritales y de sus centros poblados (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2012).

Otro programa de desarrollo del Gobierno Regional de Amazonas es el *Plan de Desarrollo Regional Concertado de Amazonas* para el periodo 2008-2021. Este plan pretende identificar acciones o actividades estratégicas que favorezcan el dinamismo económico y social, orientado al mejoramiento de la calidad de vida y al mantenimiento de un ambiente saludable y ecológicamente sustentable. Tales iniciativas tienen como efecto, en el contexto de Utcubamba, un enfoque global. Estas no se han visto desarrolladas de manera sostenible en el largo plazo, ante una densidad poblacional de Utcubamba que representa el 29% de la región Amazonas. Por consiguiente, la provincia requiere reforzar la preservación de su entorno cultural, étnico y social para una mejor calidad de vida de su población (Gobierno Regional de Amazonas, 2015).

1.2 Conclusiones

Utcubamba presenta condiciones climáticas, demográficas y geográficas apropiadas para el desarrollo de la agricultura. Es importante su riqueza en suelos y agua, lo que determina las siguientes acciones: (a) aptitud para el incremento de producción y área cultivable, (b) mejoramiento de sus técnicas de cultivo y (c) desarrollo de una agricultura intensiva (que permita el mejor aprovechamiento de sus condiciones naturales). También, se destaca su valor turístico, que puede complementar las virtudes de la provincia. Sin embargo,

sus niveles de desarrollo demográfico son muy pobres, por lo que se necesita, con urgencia, la implementación y ejecución de estrategias que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la población, apoyándose en las condiciones favorables que ofrece la provincia.



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

El presente capítulo está enfocado en el futuro que Utcubamba espera conseguir. Asimismo, en este apartado, se establece la dirección y el panorama que responde a su realidad actual, qué hace y hacia dónde se dirige; además de los patrones que guían la toma de decisiones. El horizonte de tiempo a considerar para Utcubamba es de 13 años.

2.1 Antecedentes

En la actualidad, Utcubamba ha realizado diversos planes con el objetivo de lograr el éxito del cumplimiento de metas municipales del programa de incentivos. En ese sentido, el plan de incentivos municipales presenta metas de corto plazo (por año fiscal). Estos son objetivos de seguridad ciudadana, gestión de riesgos de desastres, implementación de escuelas deportivas, emisión de licencias de funcionamientos, ejecución presupuestal, calidad en atención y promoción de factores de protección de niñas, niños y adolescentes desde la Defensoría Municipal del Niño y Adolescente (DEMUNA), programa de segregación y recolección selectiva de residuos sólidos, entre otros.

En general, la Municipalidad de Utcubamba tiene por objetivo promover y mejorar la educación, cultura y deporte. Igualmente, se busca mejorar la alimentación popular e infraestructura alimentaria, promover la salud, mejorar el ornato de la ciudad y proteger el medio ambiente. Adicional a ello, se quiere construir carreteras transversales y caminos rurales, promover la agricultura y la ganadería, fortalecer la gestión administrativa, mejorar los servicios públicos que brinda la Municipalidad y mejorar la situación económica-financiera de la región (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2017e).

2.2 Visión

La visión que se tiene de la provincia de Utcubamba es la siguiente:

Al 2030, la provincia de Utcubamba será un referente en la región Amazonas por tener un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.5, a través de la producción y exportación

de café orgánico, al mismo tiempo que se desarrolla la industria de turismo, con interconexión vial.

2.3 Misión

En línea con la visión, se ha fijado la siguiente misión para la provincia de Utcubamba:

Promover el desarrollo competitivo y sostenible de las principales actividades de Utcubamba, tales como la agropecuaria y el turismo, con la finalidad de producir eficientemente bienes y servicios de excelente calidad para el mercado local, nacional e internacional; protegiendo los recursos productivos, el medio ambiente y la conservación de la infraestructura vial, basados en el cumplimiento de la ley, los valores y la ética.

2.4 Valores

Alineados a los objetivos municipales, distritales y regionales se consideran los siguientes valores como los ideales para el desarrollo de Utcubamba:

- **Honestidad y transparencia:** Las acciones encomendadas por los altos directivos, funcionarios y servidores civiles deben desarrollarse de manera transparente, en función a lo establecido por la ley y el logro eficiente de los objetivos.
- **Respeto por las personas:** Velar por la integridad de sus derechos y obligaciones, de manera que se permita vivir pacíficamente y dentro de una sociedad justa y responsable.
- **Identidad:** Reconocer y respetar a la comunidad de Utcubamba representada en los símbolos patrios (como el escudo, la bandera y el himno de la provincia), fomentando el desarrollo de la comunidad de Utcubamba.
- **Responsabilidad social:** Buscar y garantizar la protección del medio ambiente en un mundo globalizado, e incentivar y desarrollar técnicas que garanticen el respeto a la biodiversidad para asegurar el desarrollo sostenible de la provincia.

- Compromiso y vocación de servicio: Brindar el máximo esfuerzo en cada gestión, de manera individual y colectiva; involucrando a la provincia y participando activamente en el logro de los objetivos planteados para esta.

2.5 Código de Ética

El código de ética de Utcubamba está basado en la Ley de Código de Ética de la Función Pública (Ley 27815, 2002). En dicha norma se establecen los principios para el servidor público: (a) respeto, (b) probidad, (c) eficiencia, (d) idoneidad, (e) veracidad, (f) lealtad y obediencia, (g) justicia y equidad, y (h) lealtad al Estado de derecho. Esta ley también contempla los siguientes deberes del servidor público: (a) neutralidad, (b) transparencia, (c) discreción, (d) ejercicio adecuado del cargo, (e) uso adecuado de los bienes del Estado y (f) responsabilidad.

2.6 Conclusiones

La misión y la visión presentan la dirección para la correcta definición del plan estratégico propuesto para Utcubamba, así como los objetivos a largo plazo. Este plan busca promover el desarrollo competitivo y sostenible de las principales actividades económicas de Utcubamba para los próximos 13 años, enmarcadas en el código de ética y los valores definidos acorde con el plan estratégico propuesto en la búsqueda de obtener una provincia competitiva y con igualdad de oportunidades. A nivel regional, se reflejará en los índices de competitividad de la región Amazonas, la cual ocupa actualmente el puesto 25 en el ranking del Índice Regional de Competitividad (D'Alessio et al., 2016).

Capítulo III: Evaluación Externa

El análisis externo de Utcubamba se centra en la exploración del entorno que rodea la zona en estudio, los factores y condiciones que afectan el desarrollo y desempeño de la región. Para tal efecto, se presenta la información relevante mediante el análisis tridimensional de las naciones, análisis competitivo del país, análisis del entorno PESTE. Estos serán consignados en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La importancia del análisis tridimensional de las naciones se centra en el comportamiento y tratamiento de la interacción con sus naciones vecinas en la medida que puedan afectar su integridad y desarrollo, el potencial nacional y los principios cardinales. De acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), la teoría tridimensional de las relaciones entre países permite analizar la interacción de tres dimensiones. Estas son las siguientes: (a) intereses nacionales, (b) factores de potencial nacional y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales se plantean inicialmente en la Constitución Política del Perú, en la cual, legalmente, se establecen para el conocimiento en general de los derechos y deberes de cada ciudadano peruano, en aras de proteger y respetarse unos a otros. El punto de partida es esta Carta Magna, donde se definen los derechos, deberes y organización del Estado. Desde la Independencia del Perú hasta la actualidad, se ha ido modificando la Constitución, según aprobación del Congreso de la República. En el Título II, Capítulo I de la Constitución Política del Perú (1993) se señalan los deberes primordiales del Estado. Estos son los siguientes: (a) defender la soberanía general, (b) garantizar la vigencia de los derechos humanos, (c) proteger a la población de las amenazas, y (d) establecer y ejecutar políticas de fronteras y promover la integración.

Actualmente, y en concordancia con las leyes peruanas, los intereses nacionales se encuentran monitoreados y coordinados por el Estado mediante la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Esta entidad indica en su misión lo siguiente:

La Presidencia del Consejo de Ministros promueve, coordina y articula políticas nacionales con las Entidades del Estado, la Sociedad Civil y el Sector Privado, de manera participativa, transparente y concertada, ejerciendo rectoría sobre procesos de Modernización y Descentralización, Gobernanza e Inclusión Social y Económica (PCM, 2017, párr. 1).

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) expone los intereses nacionales conjuntos mediante las políticas nacionales y sectoriales, según lo señalado en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley 29158, 2007). De acuerdo con las 31 políticas aprobadas por el Estado, estas han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Además, en el *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* se han definido seis ejes estratégicos. Estos son los que siguen: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011).

En este sentido, tomando los lineamientos del Estado antes mencionados y en consenso a los objetivos de desarrollo de la administración pública se presenta, en la Tabla 1, la Matriz de Intereses Nacionales (MIN). Para su elaboración se han considerado cinco grupos de intereses nacionales: (a) democracia y Estado de derecho, (b) seguridad nacional; (c) competitividad, (d) preservación de los recursos naturales y medio ambiente, y (e) calidad de vida e inclusión social.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia y Estado de derecho		Chile EE.UU.	Ecuador Colombia	Bolivia* Venezuela
2. Seguridad nacional		Brasil EE.UU.	Colombia Ecuador	Chile Venezuela* Bolivia*
3. Competitividad	Brasil Chile*	China EE.UU.	Alemania Italia España	Japón Corea
4. Preservación de los recursos naturales y medio ambiente		EE.UU. Unión Europea	Brasil	
5. Calidad de vida e inclusión social		Todos los países		

Nota. *Intereses opuestos, sin asterisco se presentan los intereses comunes.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2015) señaló que el análisis del potencial nacional consiste en la detección de las fortalezas y debilidades del Perú. Para tal fin, se requiere un análisis de siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar. A continuación, se explica cada uno de estos.

Demográfico. En las últimas décadas, el Perú ha mostrado tasas de crecimiento considerables, lo cual ha ido vinculado con el crecimiento de otros factores, económicos, sociales y tecnológicos, entre otros. De acuerdo con el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007), la población censada al 2007 fue de 28'220,764 habitantes, registrándose una tasa de crecimiento promedio anual de 1.6%. Cabe resaltar que, desde el año 1940, se realizan censos, los cuales muestran tasas de crecimiento promedio anual entre 1.6% y 2.8%, tal como se muestra en la Tabla 2.

La tasa de crecimiento de 1.6%, registrada para el censo del 2007, refiere que existe una tendencia decreciente en la población en los años del 1993 al 2007, esto debido a que la tasa de natalidad es menor. Según el sexo, el 49.7% son hombres y 50.3% son mujeres (INEI, 2007).

Tabla 2

Perú: Población Censada, Omitida y Total por Censos

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

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Según el INEI (2007), la distribución espacial de la población por región natural registra mayor población en la sierra, según los censos de los años 1940 y 1961. En cambio, a partir del censo de 1972, se registra mayor población en la costa. Esto se debe a la gran movilización demográfica hacia las ciudades costeras (ver Tabla 3). En el 2007, la población de la costa fue de 54.6%, mientras que a la sierra y selva les correspondían el 32% y 13.4%, respectivamente. La población en el ámbito departamental se presentará en la Tabla 4.

Tabla 3

Perú: Evolución de la Población Censada por Año Censal, según Región Natural 1940-2007

Región natural	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Costa	1'759,573	3'859,443	6'242,993	8'462,304	11'547,743	14'973,264
Sierra	4'033,952	5'182,093	5'953,293	6'746,623	7'668,359	8'763,601
Selva	414,452	865,210	1'341,922	1'796,283	2'832,254	3'675,292
Total	6'207,967	9'906,746	13'538,208	17'005,210	22'048,356	27'412,157

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Para el Censo 2007, los departamentos con mayor población fueron Lima (30.8%), Piura (6.1%), La Libertad (5.9%), Cajamarca (5.1%) y Puno (4.6%). Estos concentraron más de la mitad de la población nacional. En el mismo año, los departamentos con menor población fueron los que siguen: Madre de Dios (0.4%), Moquegua (0.6%), Tumbes (0.7%), Pasco (1.0%) y Tacna (1.1%) (INEI, 2007).

Tabla 4

Perú: Población Censada, según Departamento, 1940-2007

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

Nota. Tomado de "Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Geográfico. Benavides (1995) señaló que el Perú está en una zona estratégica, por lo que cuenta con gran diversidad de clima, suelos y zonas geográficas. Se encuentra situado en el centro occidental de América del Sur. Su territorio cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km², y se distribuye en tres regiones naturales: (a) costa (10.6%), (b) sierra (31.5%) y (c) selva (57.9%).

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores (2012), los límites fronterizos del Perú con países vecinos son los siguientes: por el norte limita con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil; por el sureste, con Bolivia y por el Sur, con Chile. Al oeste, se encuentra el mar peruano o Mar de Grau, que es la parte del océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa peruana: tiene 3,080 km y un ancho de 200 millas mar adentro. Asimismo, cuenta con gran riqueza ictiológica, debido a las corrientes marinas de Humboldt y del Niño.

El Perú está formado por ocho regiones naturales: (a) costa o chala, (b) yunga, (c) quechua, (d) suni, (e) puna, (f) janca o cordillera, (g) selva alta y (h) selva baja. Dada esta diversidad de regiones, se tiene una variedad de climas y microclimas que van desde lo costero árido y cálido; pasando por los valles interandinos de tipo templado, frígido y polar hasta los de tipo cálido y lluvioso de la selva. El clima peruano se encuentra determinado por factores como la situación del país en la zona intertropical, las modificaciones altitudinales y la corriente peruana o de Humboldt.

Según Benavides (1995), Amazonas se encuentra en la zona nororiental del Perú. Posee parte de sierra y selva, y limita con los departamentos de Loreto, San Martín, La Libertad y Cajamarca; al norte, con el país vecino de Ecuador. Cuenta con una superficie de 39,249 km². El sur del departamento de Amazonas, morfológicamente, es el más accidentado. En esta zona, existen relieves andinos escarpados y alturas; accidentado también por la presencia de la Cordillera del Cóndor. Asimismo, ostenta una vasta vegetación selvática. La presencia de valles, como el de Utcubamba y el Marañón, hacen que sus suelos

sean fértiles y propicios para la producción de arroz y frutales. Igualmente, Amazonas está conformada en su jurisdicción por siete provincias: Chachapoyas, Bagua, Bongará, Condorcanqui, Luya, Rodríguez de Mendoza y Utcubamba.

Económico. El Perú, en los últimos años, ha demostrado un crecimiento económico favorable y con dinamismo en relación con sus pares vecinos (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017). Además, tiene una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (2.9%). Un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. Registros, como el crecimiento en empleo e ingresos, redujeron considerablemente las tasas de pobreza. Así, la pobreza moderada (US\$ 4 por día con un PPA del 2005) cayó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015 (BCRP, 2017).

El PBI muestra un crecimiento en el 2016, respaldado por las exportaciones mineras y proyectos mineros de gran envergadura, y se estima un crecimiento de 3.9% en ese año. El déficit por cuenta corriente disminuyó de 4.9% a 2.8% del PBI en 2016, debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron estables en 32% del PBI (US\$ 61,472 millones). Además, la inflación promedio, en el 2016, llegó a un 3.6%, encima del límite superior de su rango objetivo como consecuencia del impacto del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos y la débil demanda doméstica. El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6% en el 2016 (BCRP, 2017).

En cuanto a las proyecciones para el 2017, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en su *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2017-2019*, estima un crecimiento del PBI de 3% en el 2017 y 4.5% para el 2018 (BCRP, 2017). También, la inversión privada crecería 0.5% al término del 2017 y 5% para el 2018; la inversión pública

crecería 15% en el 2017, igual se esperaría para el siguiente año, y la brecha fiscal sería de 3% y 3.8%. Se propone la inyección de US\$ 6,400 millones a la reconstrucción. De esta manera, se plantea, ante un entorno favorable, un “impulso externo”, dado el crecimiento de las exportaciones gracias al auge de sus principales socios comerciales, mayor precio de materias primas e ingreso mayor de capitales extranjeros. La propuesta, en general, presenta mayor inversión pública y gran recuperación de la inversión privada, por lo que se esperaría, para el año 2018, un crecimiento de 4.5% (BCRP, 2017).

Tecnológico-científico. El Perú es uno de los países con bajo uso de las tecnologías de la información (TIC). En la XII edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2014 del World Economic Forum (WEF), el Perú ocupó el puesto 90 en el 2014. Esto significó que subió 13 posiciones en relación con el año anterior. Si bien es cierto el país mostró un crecimiento considerable, aún existen barreras que dificultan el éxito del uso de las TIC, como los bajos índices de calidad del sistema educativo, acceso a las TIC, baja calidad de educación de matemáticas y ciencias. Según dicho informe, en Latinoamérica, los países que se encuentran sobre el promedio en el uso de las TIC son Chile, Panamá, Costa Rica, Uruguay, Colombia y Brasil; mientras que el Perú, Argentina, Paraguay, Venezuela y Bolivia están en los niveles inferiores con el riesgo de afectar la innovación, competitividad e inclusión social (“El Perú progresa,” 2014).

La situación de las TIC en el Perú, de acuerdo con el INEI (2002), en su informe *Actualización del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el Perú*, evidencia que los resultados se han debido a la presencia de tecnologías como las telecomunicaciones por satélite, desarrollo de la telefonía inalámbrica, la fibra óptica, Internet y otras que han posibilitado el desarrollo económico, social y cultural del país. En telecomunicaciones, a partir de leyes y regulaciones, desde 1993 y 1994, se viene incentivando y destrabando el mercado de telecomunicaciones. Como parte del PBI, este

mostró mayor dinamismo y una tendencia positiva como se muestra, a continuación, en la Figura 3.

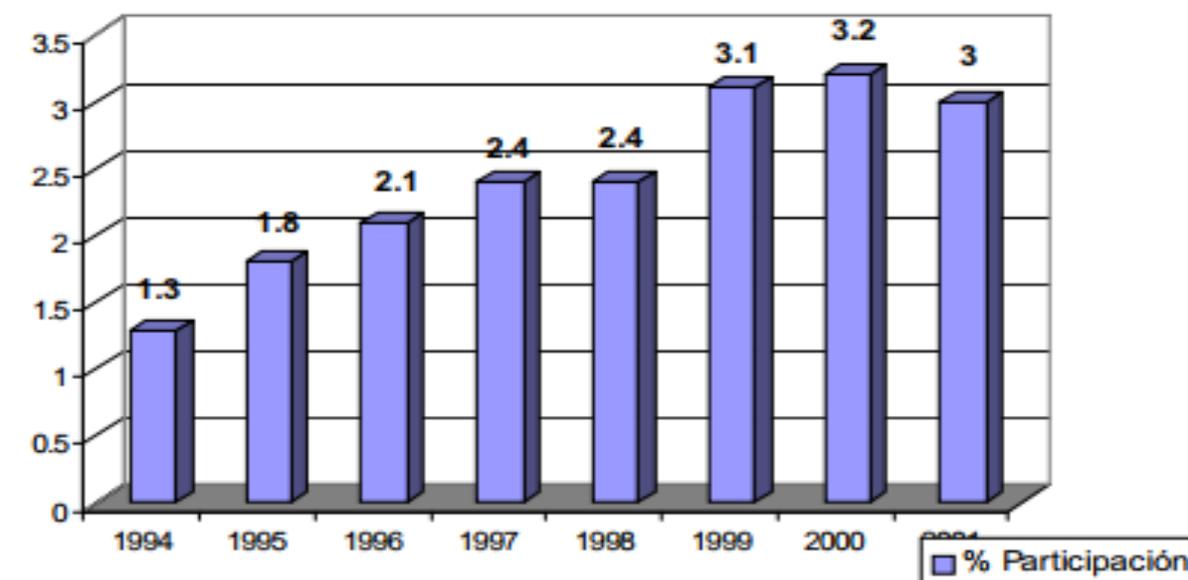


Figura 3. Participación de las telecomunicaciones en el PBI. Tomado de “Actualización del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el Perú 2002,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2002 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf).

El Perú tiene como objetivos incentivar la ciencia, tecnología e investigación, recortar las brechas de acceso y aprendizaje de las TIC. Es por ello que en el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021 se propone contar con herramientas al servicio de los objetivos de desarrollo sostenido del país. El objetivo es asegurar la articulación y concertación entre los actores, enfocando sus esfuerzos para atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas prioritarias, con la finalidad de elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2006).

Los beneficios que se esperan con mejores índices en temas tecnológicos y científicos incluyen lograr una mejor calidad de vida para los peruanos. Además, contempla el desenvolvimiento dentro de una sociedad justa, productiva, solidaria y competente. En esta,

el Estado debe invertir en el fortalecimiento de las capacidades humanas, material e infraestructura, información y equipamiento.

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú goza de una riqueza milenaria con gran valor histórico, cultural y arqueológico. Existieron sociedades que alcanzaron un elevado y complejo nivel de desarrollo organizacional, entre ellas destacan las culturas Paracas, Mochica, Chavín de Huántar, Tiahuanaco, Chancas, y Huari. Históricamente, fue gobernado por los incas, aproximadamente 1,200 a. C., con su primer soberano, Manco Cápac. Luego, seguirían en la dinastía 14 incas, reinando cerca de dos siglos, tiempo en que se instalaron a lo largo del territorio peruano formando el Tahuantinsuyo, con su capital en la ciudad del Cusco. Desde entonces, la ciudad del Cusco es presentada como una ciudad milenaria, guerrera, con impresionantes cimientos y estructuras de construcción de piedras. Años más tarde, el Imperio fue conquistado por el dominio español. Francisco Pizarro, al mando, fundó varias ciudades en el Perú, como la ciudad de Lima en 1535. La época Colonial se caracterizó entonces por la invasión española, la alfabetización y la imposición de costumbres de los colonizadores. El inicio de la época Republicana empieza con la Independencia del Perú en 1821. Desde entonces, se rigió bajo los principios de una República justa, libre e independiente. Asimismo, presentaba una organización política y económica, que restablecía la paz en la nación.

Conocedores de la riqueza cultural por medio de la historia, se han puesto en valor recintos arqueológicos, restos como textiles, vasijas, huacorretratos, momias, entre otros. Las fortalezas más reconocidas por su valor histórico y arqueológico son las fortalezas de Kuélap, Sacsayhuamán, Ollantaytambo. Estos son sitios ceremoniales reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como Patrimonio de la Humanidad. Igualmente, ocurre con la ciudad del Cusco por contar con gran cantidad de monumentos. Por ejemplo, Machu Picchu es una ciudad inca rodeada de templos,

andenes y canales de agua. Su construcción es de grandes piedras unidas entre sí. Es considerada patrimonio cultural de la humanidad desde 1983, al contar con el reconocimiento político, religioso y administrativo de la época incaica. Su riqueza milenaria también fue declarada como una de las siete maravillas del mundo en el 2007, en Lisboa, Portugal.

Organizacional-administrativo. El Perú es declarado como un país libre y democrático. Se rige bajo la Constitución Política del Perú, que en el Título II, correspondiente al Estado y la Nación, Artículo 43, establece que la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es único e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de separación de poderes (Constitución Política del Perú, 1993).

En ese sentido, el Estado peruano está conformado horizontalmente por tres poderes (ver Figura 4), que se controlan entre sí (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), y verticalmente en tres niveles de Gobierno (central, regional y municipal). El Poder Ejecutivo está representado por el Presidente de la República, Consejo de Ministros, ministerios, organismos públicos descentralizados, proyectos, programas, empresas de propiedad del gobierno nacional. El Poder Legislativo está conformado por 120 congresistas, elegidos democráticamente. Finalmente, el Poder Judicial se encuentra conformado por los órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la nación (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, 2008).

Militar. En su misión de velar por la integridad de la población, territorio y soberanía nacional, y en cumplimiento de sus objetivos planteados en seguridad y defensa nacional, el Perú cuenta con Fuerzas Armadas. Estas se conforman por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, bajo el mando del Ministerio de Defensa.

Según el Ministerio de Defensa (2002), en su reforma sectorial y en el marco de modernización de la gestión del Estado peruano, se propuso contribuir a construir un Estado

al servicio de la ciudadanía. Este priorizará y optimizará los recursos, será un instrumento de control democrático de las Fuerzas Armadas y garantizará su apropiado funcionamiento como fuerza militar. Su control democrático consiste en garantizar la atribución, responsabilidad y competencia del Ministerio de Defensa, como instrumento básico de dicho control. Adicionalmente, unas Fuerzas Armadas eficientes, eficaces, de accionar en conjunto, con capacidad de disuasión y en condiciones de contribuir al mantenimiento de la paz mundial, permitirán, entre otras, las siguientes acciones: (a) fortalecer la labor de planeamiento de la defensa nacional, (b) garantizar la operación coordinada del sector defensa, y (c) racionar la infraestructura, material y equipamiento.



Figura 4. Organización del Estado peruano. Tomado de “Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas,” por el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, 2008 ([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)).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país. De acuerdo con D’Alessio (2015), los principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos. A continuación, se explicará cada uno de estos.

Influencia de terceras partes. Según señaló D'Alessio (2015), la relación entre dos Estados no es siempre bilateral, sino que también reciben la influencia de terceras partes; que pueden o no tener interés directo en que dicha relación se concrete. En el mundo globalizado de hoy existe de manera directa o indirecta la influencia e intervención de terceras partes. Sea por la cercanía geográfica, intereses políticos, económicos, sociales, territoriales y de poder, están inmersos en una constante competencia.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), el Perú tiene vigentes acuerdos comerciales con la Organización Mundial del Comercio, Comunidad Andina y Mercosur. También, en este sentido, tiene vínculos con Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea del Sur, Tailandia y Japón. En adición a ello, se puede mencionar que se relaciona, mediante acuerdos con, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras.

Lazos pasados-presentes. Los Estados mantienen sus lazos pasados y tratan de realizar negociaciones con objetivos comunes; algunas expectativas se mantienen como el deseo de poder o dominio, intereses económicos, apropiación, entre otros. La historia peruana remonta al pasado al recordar procesos de colonización y dominio del reino español, interesados en los recursos del país intervinieron y conquistaron las ciudades principales ricas en recursos, lo que ya, en una sociedad republicana, permite brindar y comerciar recursos de interés mediante acuerdos y convenios con España y otros. Las guerras y batallas históricas remontan a episodios bélicos registrados con pares como Chile, Ecuador, Colombia y Bolivia. Se debe mencionar que mediante acuerdos con la Comunidad Andina (CAN) se agruparon con la finalidad de mejorar el nivel de vida de sus habitantes mediante la integración y la cooperación económica y social.

Contrabalance de intereses. Para D'Alessio (2015), es necesario analizar la ventaja comparativa frente al costo comparativo a fin de evaluar la existencia de ganancias y pérdidas. En ese sentido, y analizando los lazos pasados en primera instancia con Chile, se ha presenciado las pérdidas económicas y humanas que representa una guerra, batalla o disputa de intereses. A efectos de proteger la nación y contar con los recursos necesarios, es más perjudicial llegar a un conflicto bélico que negociar y ser flexible en el análisis de ganancias y pérdidas. En el presente uno de los aspectos mitigadores de una confrontación bélica entre Perú y Chile es la presencia de un fuerte intercambio comercial entre ambos países, lo que genera el interés de mantener una relación de paz.

Conservación de enemigos. Según D'Alessio (2015), es preferible mantener enemigos a no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio incentivando la pérdida de estrategias e innovación. En ese sentido, la conservación de enemigos guía a preservar la competitividad como país, región, nación y productor. Dado que los recursos naturales y minerales son atractivos para la inversión privada y se muestran piezas claves en los tratados y acuerdos, estos hacen que los otros países se conviertan en potenciales enemigos si logran ser más competitivos.

Tal como lo demuestra la historia, Chile es el mayor competidor del Perú. Por ello, siempre se encuentran en constante competencia en nivel de calidad, cantidad y prestigio. Si bien es cierto Chile cuenta con mayor nivel de competitividad a nivel regional, está en constante lucha por demostrar mejores estándares de calidad y ocupar los mayores niveles de producción e intercambio.

3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Utcubamba

Al considerar que el Perú tiene expectativas de desarrollo y crecimiento positivas en un entorno favorable, Utcubamba, como parte de la región Amazonas, goza también de expectativas positivas de crecimiento, por encima de algunos de sus socios comerciales. La

semejanza con los países y regiones vecinas por sus características geográficas, climáticas, altitudinales y culturales hace que la provincia se encuentre en competencia. De acuerdo con el análisis realizado, se plantea aprovechar las condiciones externas favorables y contrarrestar aquellas que se muestran riesgosas o desfavorables. Debido a que el país, en general, cuenta con un potencial favorable, según el Índice Regional de Competitividad 2016, la región de Amazonas se encuentra en el puesto 25 de las 26 regiones del Perú con un índice de 2.52 (D'Alessio et al., 2016). En concordancia, Utcubamba presenta también esa línea de competitividad.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Porter (2009) señaló que en el análisis de competitividad se emplean las ventajas competitivas de las naciones. En este estudio, se realiza el análisis de cuatro grupos de factores. Estos son los siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo. Todos ellos serán analizados a continuación.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú está ubicado en América del Sur, en su lado oeste central; cuenta con tres regiones naturales (costa, sierra y selva) con una flora y fauna muy particular y variada. También, posee con un mar rico en fauna marina (que lo convierte en uno de los países más importantes en producción de oferta de recursos marinos). Limita por el sur con Chile; por el norte, con Ecuador; por el noreste con Colombia; por el este con Brasil y Bolivia, y por el oeste, con el océano Pacífico. Se ubica en el océano Pacífico con China y los tigres del Asia, situación que lo coloca en una posición muy oportuna, debido a que lo convierte en un puente natural para la salida al Pacífico de las exportaciones de los países de América de Sur que están ubicados en su zona oriental (los países que están bañados por el océano Atlántico),

mediante su puerto más importante localizado en su zona centro occidental: el Puerto del Callao.

En el Callao, operan dos de las empresas líderes en operaciones portuarias: DP World y APM Terminals. Dicha condición convierte a este puerto en una zona portuaria de alcance internacional, a la que acompaña en el movimiento internacional de mercaderías el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (primer aeropuerto del Perú), que se encuentra en proceso de crecimiento este año 2017. El Perú cuenta también con una salida natural hacia el Atlántico por el río Amazonas, que lo deja en una inmejorable posición frente a la movilización de sus exportaciones de considerarse exportar por esta vía.

En cuanto a la infraestructura en el Perú, Porter (2010) indicó que el país ha mejorado de manera significativa su infraestructura administrativa. Es así que ha simplificado sus procesos administrativos, y tiene como tarea pendiente mejorar su infraestructura física. Este aspecto aún se encuentra retrasado en temas importantes, como la producción de energía eléctrica, telefonías y su red vial nacional, en comparación con otros países de la región.

En sus aspectos fundamentales de bienestar básico (salud, educación y seguridad), el sistema educativo del Perú se encuentra en un momento de cambio, en el que se busca romper con el sedentarismo del que se ha visto afectado. Así, genera la necesidad de contar con servicio de educación privada, a fin de compensar el déficit que presenta la educación provista por el Estado. En el sector salud, también, se presentan importantes conflictos con el servicio que presta el Estado y que presenta una brecha importante con el servicio de salud particular.

En relación con el turismo, durante el año 2007, el sitio arqueológico de Machu Picchu fue incorporado a la lista de las siete maravillas del mundo moderno, lo que trajo un incremento en el número de visitantes al país, dirigido principalmente hacia el circuito sur, donde Cusco y Machu Picchu son las atracciones más importantes. Esto permitió posicionar

al Perú como un destino exótico, atractivo para el turismo de distintos tipos, incluyendo el de aventura. Pero gracias a las inversiones de PROMPERÚ, durante la última década, la inversión en este sector ha aumentado, mejorando las condiciones de la infraestructura. Ahora se busca desarrollar el circuito nororiental, que ofrece la civilización de Kuélap, con su recién inaugurado teleférico, y sitios de belleza natural. La cooperación entre el sector público y el privado ha traído mejoras en beneficio de los consumidores, como por ejemplo el inicio de los vuelos entre Lima y Jaén, que reducen el traslado (Marmanillo et al., 2017).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda internacional se encuentra representada por China, Estados Unidos, Suiza, España, Japón, Chile y otros. De acuerdo con las estadísticas de PROMPERÚ (2017a), en el 2016, el ranking de exportaciones se realizó al destino de China con un valor FOB de US\$ 8,491 millones, seguido de Estados Unidos y Suiza, y considerando todos los productos exportados, tal como se puede apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5

Ranking de Países (Bloques Económicos) 2016

N°	Código	Agrupación	País	Peso neto (MM kg)	Valor FOB (MM US\$)
1	CN		China	17,995	8,491
2	US	NAFTA	EE.UU.	4,328	6,264
3	CH	EFTA	Suiza	3	2,572
4	CA	NAFTA	Canadá	272	1,686
5	KR		Corea del Sur (República de Corea)	1,516	1,394
6	JP		Japón	1,550	1,264
7	ES	Unión Europea	España	2,318	1,221
8	BR	Mercosur	Brasil	2,302	1,205
9	CL	Otros	Chile	2,348	1,011
10	NL	Unión Europea	Países Bajos (Holanda)	562	999

Nota. Tomado de “Informe mensual de exportaciones: Enero 2017” por PROMPERÚ, 2017a (http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx).

La demanda internacional se encuentra caracterizada principalmente por productos orgánicos. ADEX señaló que hasta mediados del año 2016 la demanda de productos orgánicos, como banano, cacao, quinua, maca y mango, se incrementó en 17%. Nuevos mercados se vuelven atractivos (Japón, Corea del Sur y Australia), pues impulsan la competitividad y diversifican la canasta exportadora. Por tal motivo, se requiere mayor mano de obra, se dinamiza la economía y descentraliza el país (“Recomiendan apostar,” 2016).

Los productos más exportados en enero del 2017 fueron los minerales, cobre y sus concentrados, oro en las demás formas en bruto, productos con contenido superior a 2% y uvas frescas. Según el informe mensual emitido por PROMPERÚ (2017a), las exportaciones no tradicionales sumaron US\$ 942 millones en enero del 2017, con un incremento de 5.2% respecto al mes del año anterior. Esto se debe al incremento del sector siderúrgico-metalúrgico y pesquero. Los principales destinos fueron Estados Unidos, Ecuador, Colombia, Chile y Bolivia se ubicaron dentro de los 10 principales destinos.

Las exportaciones del sector agropecuario sumaron US\$ 450 millones en enero 2017, con un crecimiento de 6.7%. Se incrementaron las ventas en mercados como Estados Unidos, España, Ecuador y Hong Kong. Asimismo, creció el volumen de exportación de uvas frescas, preparaciones de alimentos para animales, bananos, pimiento piquillo, alcachofas. En la Tabla 6, se presenta el ranking de los cinco productos exportados en el sector agropecuario. Se evidencia que las uvas frescas lideran el ranking con destino a Estados Unidos, Indonesia, España y Rusia (PROMPERÚ, 2017a).

De acuerdo con información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016), la Expo Amazónica 2017 permitirá posicionar los superalimentos del Perú, debido a que se concentran potenciales compradores y exportadores de diversos países. Los superalimentos que gozan de gran expectativa son el sachu inchi, camu camu, aguaje, unguragui, copoazu, palmitos, azai, cocona, carambola, ajíes amazónicos, estevia, paiche y

gamitana; además de los productos bandera del Perú como el café y el cacao, algunos productos maderables y artículos de regalo y decoración (MINCETUR, 2016). Este tipo de expoferias se presentan como plataformas de negocios para regiones de la selva peruana, lo cual permitirá a la región de Amazonas, y su provincia Utcubamba, gozar de la promoción de exportaciones, turismo, inversión y cultura. También, contarán con mesas intersectoriales para mejorar la competitividad regional.

Tabla 6

Ranking de Productos del Sector Agro No Tradicionales

Producto	ene-16	ene-17	VAR % 17/16	Part. % 17
Uvas frescas	110	136	23.1	30
Mangos frescos	62	60	-3.7	13
Espárragos frescos o refrigerados	3	41	-5.2	9
Preparaciones utilizadas para alimentos de animales	9	20	122.3	4
Banano tipo "Cavendish Valery"	14	14	1	3
Resto	183	179	-2.2	40
Total	422	450	6.7	100

Nota. Tomado de "Informe mensual de exportaciones: Enero 2017," por PROMPERÚ, 2017a (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>).

La demanda en turismo, mediante la implementación de ferias, propone estrategias para el incentivo de este sector. Es así como el MINCETUR, incentiva la actividad turística en la región amazónica mediante la plataforma "¿Y tú qué planes?", al ofrecer una oferta competitiva. Según el informe *Perfil del vacacionista 2015*, emitido por PROMPERÚ (2016), la cantidad de viajes por turismo interno se incrementó en 4% con respecto al año anterior. Sin embargo, se redujeron a una noche de alojamiento en promedio. Los principales destinos visitados por vacacionistas nacionales son Lima e Ica. Además, el 39% viaja para descansar o relajarse; el 23%, para salir con la familia y un 16%, para conocer nuevos lugares.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las principales estrategias trazadas por las provincias para alcanzar un mayor nivel de competitividad requieren el uso óptimo de los recursos humanos económicos, financieros y

naturales, entre otros. Según CENTRUM Católica (2015), en el *Informe Global de Competitividad 2016-2017* se señaló que el Perú sube dos posiciones y se encuentra en el puesto 67 del ranking mundial. Por su parte, según lo señalado en la *Nota de Prensa* de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2016), el Foro Económico Mundial (WEF) considera 138 países y realiza el análisis de los factores que determinan su crecimiento y productividad. El listado de posiciones, comenzando por el país de mejor desempeño, está compuesto por Suiza, Singapur, Estados Unidos, Holanda, Alemania, Suecia, Reino Unido, Japón, Hong Kong y Finlandia (ver la Tabla 7).

Tabla 7

Ranking IGC 2016-2017

País	Puesto	
	2016-2017	2015-2016
Suiza	1	1
Singapur	2	2
Estados Unidos	3	3
Holanda	4	5
Alemania	5	4
Suecia	6	9
Reino Unido	7	10
Japón	8	6
Hong Kong	9	7
Finlandia	10	8

Nota. Tomado de “WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017,” en *SNI Nota de Prensa*, por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

De acuerdo con la SNI (2016), en el contexto Latinoamericano, el Perú ocupa el tercer puesto en Sudamérica, siguiendo a Chile y Colombia. En Latinoamérica y El Caribe, se encuentra en la sexta posición (ver Figura 5). En los factores que se han mejorado se encuentran los pilares como instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercados financieros, preparación tecnológica y sofisticación empresarial. Por otro lado, entre los factores que presentan dificultades se encuentran la burocracia gubernamental, regulaciones laborales

restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros. Estos factores que afectan negativamente la competitividad, como se señala en el informe, son las manifestaciones y características que muestra cada provincia y/o región. Por ese motivo, las estrategias en el ámbito nacional deben apuntar a contrarrestar estas deficiencias.

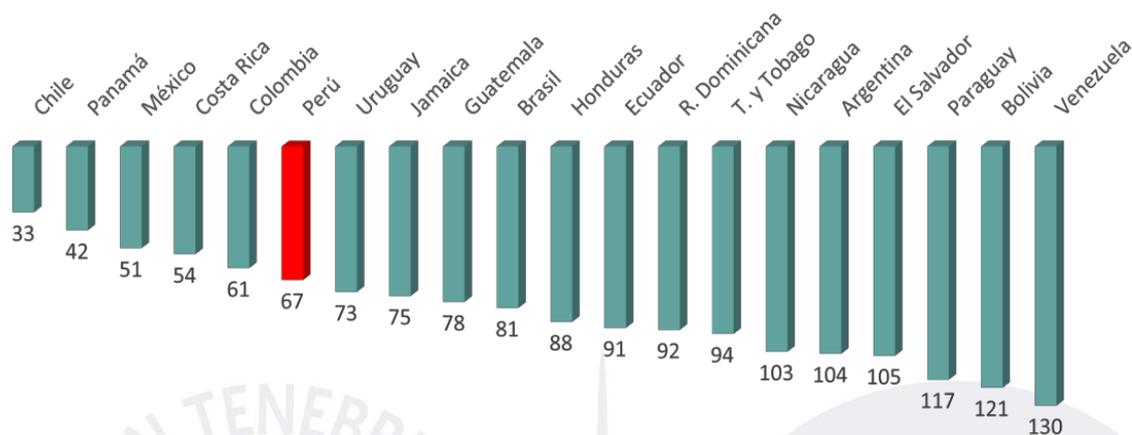


Figura 5. Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017. Tomado de “WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017,” en SNI Nota de Prensa, por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según el Gobierno Regional de Amazonas (2009b), esta región presenta sectores relacionados de apoyo, tales como instituciones públicas y privadas, que brindan asistencia técnica a las provincias en su objetivo de desarrollo y competitividad. Entre otras, las instituciones más representativas en el Perú son las siguientes: (a) Movimiento Manuela Ramos, organización femenina que brinda apoyo con el objetivo de defender los derechos de la mujer y mejorar su empoderamiento, (b) Escuela Campesina de Educación y Salud - ESCAES, que apoya la formación de líderes campesinos emprendedores en Piura y Cajamarca; (c) Kallpa, que tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de niños, niñas y adolescentes en sectores menos favorecidos; (d) Tierra de Niños, que promueve y fortalece la autonomía de los niños, niñas y jóvenes de las poblaciones pobres del Perú; y (e) Tierra y

Ser, que ofrece herramientas para mejorar la calidad de vida, educación y medio ambiente de las familias peruanas en alto riesgo, especialmente cuando ocurran fenómenos naturales.

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Utcubamba

El análisis externo desarrollado presenta condiciones de país favorables para el desarrollo de Utcubamba y la presencia de condiciones positivas en los factores de la región, como el descenso de la pobreza en el Perú del 2005 al 2017 al pasar de 45.5% a 19.3%. En los principios cardinales, la obtención de acuerdos de cooperación con los países vecinos y otros países que pueden influir en la región manifiesta, también, la estabilidad política de la región y la presencia de rivalidad comercial con algunos países vecinos como Chile, con un alto intercambio de inversión comercial. Esta situación ha favorecido el desarrollo del comercio en el país en rubros como el *retail*, la agricultura y otros, que generan una agenda interesante de país a futuro. Dado el crecimiento y las mejores expectativas del Perú, así como los mejores índices de competitividad frente a sus pares regionales, se muestra un escenario favorable, que atrae la inversión privada. Esto permite y permitirá dinamizar la economía y generar más empleo; así como condiciones de mejora en el ingreso de la población, que influyen en su capacidad de gasto y calidad de vida, y que permiten el acceso a nuevos servicios, diversión y vacaciones en el ámbito nacional. Estas son condiciones aprovechables para el desarrollo de Utcubamba.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Mediante la evaluación del PESTE se expondrán los factores externos a Utcubamba que podrían generar influencia sobre su desempeño regular. Incluso, se tendría una visión holística de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos de influencia sobre la provincia. Mediante este análisis se realizará la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el aspecto político, se presenta un alto nivel de estabilidad y un constante crecimiento económico con apertura a inversiones extranjeras. Esto constituye un contexto favorable al aprovechamiento de oportunidades de negocios en el Perú; considerando que la estabilidad política y económica es fundamental para que un país sea atractivo a la inversión extranjera. Según el Latin Business Index, índice que mide las condiciones globales para establecer negocios en Latinoamérica, el Perú es el segundo mejor ambiente macroeconómico de América Latina basado en su crecimiento económico y su baja tasa de inflación (“El Perú tiene,” 2011).

En el plano político provincial, las elecciones en Utcubamba se realizan cada cuatro años. Mediante estas se elige al alcalde provincial, gobernador regional y alcaldes distritales respectivamente. En estas elecciones, pueden participar organizaciones políticas de alcance nacional, regional o local (Ley 26864, 1997).

Utcubamba fue creada el 30 de mayo de 1984, mediante la Ley de Creación Política de la Provincia de Utcubamba (Ley 23843, 1984), durante el segundo gobierno del arquitecto Fernando Belaúnde Terry (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012). En el ámbito gubernamental, la provincia de Utcubamba integra la región Amazonas, la cual se encuentra constituida por el Consejo Regional, que está integrado por el Presidente Regional, el Vicepresidente Regional y los Consejeros Regionales de las provincias de cada región, con un mínimo de siete y un máximo de 25. Estos son elegidos por un periodo de cuatro años según se indica en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002).

Además, la provincia está influenciada por una de las principales leyes que benefician a la región. Se trata de la Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonía (Ley 27037, 2008). Dicha norma tiene por objetivo el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía, estableciendo las condiciones para la inversión pública y la promoción de la inversión privada.

Por otra parte, el presidente electo Pedro Pablo Kuczynski enfrenta la creciente corrupción desarrollada en los gobiernos anteriores, en un aparato gubernamental complicado y poco efectivo. Su gobierno se comprometió a implementar reformas que eliminen todo rastro de corrupción e impunidad en la sociedad. Por ello, debe tomar medidas para que el Perú no esté considerado dentro del ranking de los países más corruptos de América Latina, ocupando el puesto 88 del ranking mundial, según lo indicado por Transparencia Internacional (Grupo RPP, 2016). También, es importante detallar la política exportadora del gobierno, que mediante el MINCETUR promueve e informa acerca de programas de capacitación para funcionarios de las regiones, con el objetivo de impulsar las exportaciones regionales.

En línea con la política exportadora, el país ha firmado tratados y acuerdos con diversos países de interés por su intercambio comercial, como una estrategia para darle estabilidad a la demanda internacional de su oferta comercial. Entre estos acuerdos y convenios comerciales internacionales figuran los suscritos con la Comunidad Andina (CAN), Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela; la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) entre el Perú y Argentina, Brasil, Chile, Cuba, México, Paraguay y Uruguay, y el Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos. Igualmente, están el Tratado de Libre Comercio Perú-Canadá y el Acuerdo de Libre Comercio Perú-Singapur.

Según el MINCETUR (2016), el Perú tiene en vigencia acuerdos comerciales con la Organización Mundial del Comercio, con la Comunidad Andina, Mercosur, Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras. Cabe mencionar que, el 22 de febrero de 2017, entró en vigencia el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el cual se establecen medidas enfocadas en los siguientes aspectos: (a) brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, (b) agilizar y

simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, (c) reducir las trabas al flujo de mercancías y (d) generar equidad en las decisiones de las entidades de control.

Actualmente, se encuentra en negociación con el Programa de Doha para el Desarrollo, con el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA), así como con El Salvador, Turquía, India y Australia.

Con una visión de inclusión, se creó el proyecto “De mi tierra, un producto”, que identifica zonas con atributos que se pueden desarrollar para ofrecer productos o servicios únicos y competitivos (MINCETUR, 2017a). Entre los objetivos del MINCETUR, señalados en el Artículo 4° de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Ley 27790, 2011), se encuentran los siguientes: (a) contribuir al proceso de fortalecimiento de la identidad, el respeto a la diversidad cultural y al proceso de integración nacional y regional, fomentando la conciencia turística; (b) promover el desarrollo de la actividad turística como un medio para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país, propiciando las condiciones más favorables para el desarrollo de la iniciativa privada y la generación de empleo, y (c) promover el desarrollo de la actividad artesanal, a través del incremento de la productividad y competitividad de sus agentes, fortaleciendo su identidad y su acceso al mercado nacional y de exportaciones.

Los objetivos que el Estado peruano tiene con el programa “De mi tierra, un producto” son los que siguen (a) generar empleo, (b) desarrollar la economía local, (c) fomentar la formalización de las empresas, (d) diversificar la oferta productiva y turística, (e) lograr la inclusión social, (f) promover cultura de calidad en la prestación de servicios, (g) fortalecer las capacidades y habilidades de la población, (h) favorecer la participación de las mujeres, y (e) promover el cuidado del medio ambiente (MINCETUR, 2017a).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* del BCRP (2017), los estimados del Ministerio de Economía y Finanzas señalaron que la economía mundial crecería a tasas moderadas de 3.5% a 3.6%; la Eurozona y Japón tendrían un crecimiento ligeramente mayor a lo estimado. El crecimiento de las economías desarrolladas sería de 1.9% para el 2017 y 2018; las economías emergentes mostrarían un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas; sin embargo, China mostraría una desaceleración moderada. Las estimaciones para América Latina registrarían un crecimiento de 1.4% en 2017 y 2.4% para el 2018, lo que implicaría una recuperación respecto a la contracción de 0.5% registrada en 2016 (BCRP, 2017).

De acuerdo con el BCRP (2017), el contexto internacional se muestra favorable con ingreso de capitales a la región y precios estables de las materias primas. Colombia y Chile caen en su proyección de crecimiento, Brasil crecería 0.6% en el 2017 y México presenta un crecimiento mayor a lo esperado. En el Perú, se esperaría un crecimiento de 2.8% y 4.2% en el 2017 y 2018. La información se detalla en la Figura 6.

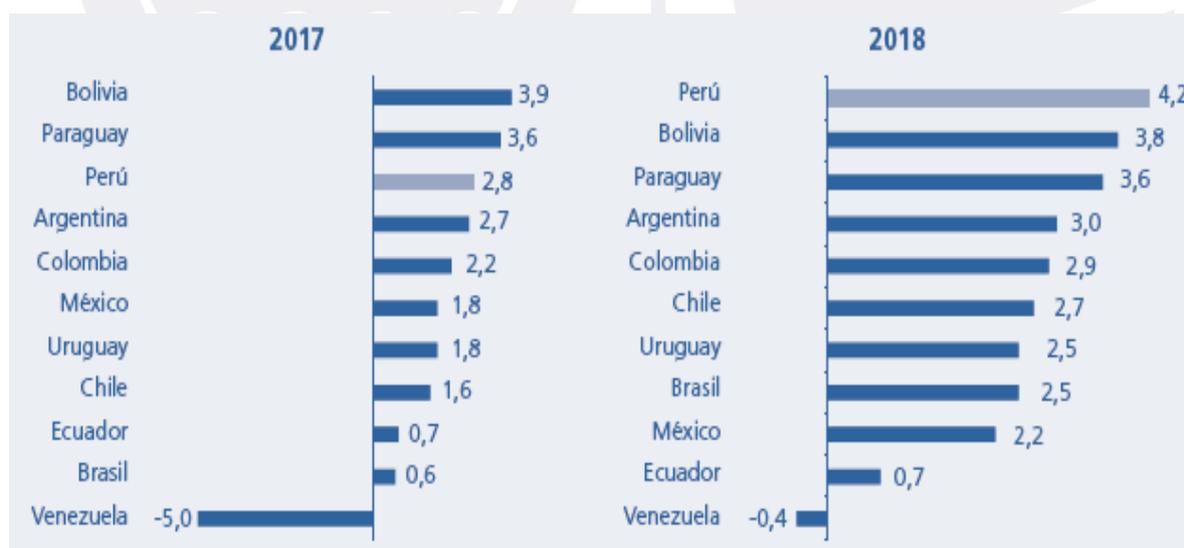


Figura 6. Crecimiento del PBI 2017 – 2018 (var. %). Tomado de “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

De igual manera, en el reporte de inflación del BCRP (2017) se indicó que, para el 2017, se espera que los términos de intercambio del comercio exterior de Perú aumenten un 5.5%. El precio de las exportaciones aumentaría 10.2%, mientras que el de las importaciones lo haría en 4.5%. La inflación para el horizonte 2017-2018 se espera que converja a 2%. Esta proyección incorpora los choques por factores climáticos del fenómeno El Niño. También, la confianza empresarial se mantiene dentro del tramo optimista para el 2017, aunque con un nivel más moderado, reflejando la evolución reciente de la economía. El impulso fiscal, estimado para 2017, es positivo y concentrado en el segundo semestre por la demora en la ejecución de la inversión pública. Se espera un impulso fiscal significativo en 2018 asociado al proceso de reconstrucción de la infraestructura afectada por el fenómeno de El Niño costero.

Según el BCRP (2017a), en su publicación *Amazonas: Síntesis de actividad económica, junio 2017*, el sector agropecuario en la región Amazonas durante el mes de junio 2017 creció en 30% con respecto al año anterior. Mientras que las exportaciones se expandieron en 116.30%. El detalle del incremento en el sector agropecuario se muestra, más adelante, en la Tabla 8, donde destaca la producción del cacao con un incremento del 1,280%; y en la producción pecuaria resalta la carne de ave que aumentó en 466.1%. Esto una oportunidad de crecimiento regional, así como para Utcubamba, que tiene potencial en este sector, con la producción de café y de cacao. Por el frente pecuario, también tiene una variedad de crianza de ganado que se está expectante para el crecimiento económico de la provincia. Es importante señalar que en el citado informe no se menciona al turismo como actividad generadora de ingresos.

Las exportaciones de la región Amazonas totalizaron US\$ 2.6 millones, en junio del 2017, mostrando un incremento de 116.3% con respecto al mismo mes en el 2016, lo cual obedece a la venta de café. En el primer semestre del 2017, las exportaciones crecieron en

146.9%. Los principales destinos fueron los siguientes: (a) Alemania, hacia donde se exportó el 23.5% del total; (b) Canadá con el 20.4%; (c) Bélgica con 15.4%; (d) Estados Unidos que representó 14.7%; y (e) Suecia con 8.3% (BCRP, 2017a). Estas cifras son alentadoras para Utcubamba, que cuenta con el clima y las condiciones geográficas para el cultivo del café y del cacao, como fuentes de ingreso y oportunidades de mano de obra para la población.

Tabla 8

Actividad Agropecuaria de la Región Amazona, Año 2017, en Toneladas

Subsectores	Estructura		Junio			Enero-Junio		
	Porcentual	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %	
Agrícola	90.2			30.7			0.7	
Orientada al mercado externo y agroindustria	24.8			87.4			25.1	
Café	19.0	8,045	8,142	1.2	20,644	20,336	-1.5	
Cacao	2.6	590	8,142	1,280.6	2,168	9,858	354.6	
Maíz amarillo duro	2.1	3,172	3,305	4.2	16,328	7,016	-57.0	
Caña de azúcar	1.1	10,136	10,270	1.3	61,629	61,259	-0.6	
Orientada al mercado interno	65.4			-11.9			-9.5	
Arroz	31.3	28,004	37,516	34.0	159,246	168,509	5.8	
Pastos	15.3	321,980	159,762	-50.4	1'935,854	1'366,315	-29.4	
Plátano	5.8	11,406	11,202	-1.8	68,821	67,909	-1.3	
Yuca	5.4	11,466	13,542	18.1	74,979	81,604	8.8	
Papa	3.7	7,814	6,673	-14.6	27,513	21,560	-21.6	
Frijol G/S	1.5	2,800	545	-80.5	4,011	1,518	-62.2	
Maíz choclo	0.5	525	326	-37.9	6,200	3,521	-43.2	
Piña	0.5	672	473	-29.5	4,467	3,355	-24.9	
Limón	0.3	573	559	-2.6	3,298	3,214	-2.6	
Naranja	0.3	896	709	-20.8	3,347	3,222	-3.7	
Pecuario	9.8			23.9			9.6	
Carne de ave	0.2	169	958	466.1	1,060	2,577	143.1	
Huevo	0.4	73	32	-56.7	421	281	-33.4	
Carne de vacuno	4	1,424	1,439	1.1	8,314	8,617	3.6	
Leche	4.8	6,761	6,825	0.9	42,438	43,484	2.5	
Carne de ovino	0.1	12	11	-9.4	70	65	-6.8	
Carne de porcino	0.5	184	177	-4.0	1,051	1,023	-2.7	
Carne de caprino	0	13	11	-13.1	71	66	-7.9	
Sector Agropecuario	100.0			30.0			2.0	

Nota: Tomado de "Amazonas: Síntesis de actividad económica, junio 2017," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-amazonas-06-2017.pdf>).

Además, se estima que las condiciones monetarias, a nivel nacional, en soles se mantengan expansivas y contribuyan a la recuperación de la brecha del producto. Para dólares, se quiere que se mantengan estables mediante la reducción de tasas de encaje establecidas por el BCRP. Las expectativas de inflación a 12 meses se mantendrían dentro del rango meta con una tendencia decreciente de 1% a 3% (BCRP, 2017c). Mientras que las expectativas económicas regionales también son alentadoras y por ello se ha dado un crecimiento en el crédito, que entre junio 2016 y 2017 aumentó en 16.8%. Mientras que los depósitos aumentaron en 4.1% (BCRP, 2017a).

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX, 2016), en el 2015 se observa una reducción en la pobreza del 0.96% frente al año 2014. Adicionalmente, el ingreso per cápita mensual asciende a S/ 732, lo que representa un incremento del 0.3% respecto al obtenido en el 2014. En comercio exterior, las exportaciones peruanas alcanzaron los US\$ 36,092 millones de acuerdo con las cifras de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), lo que significa un incremento del 7.2% en relación con el 2015. La causa es el incremento de las exportaciones mineras y la recuperación de los precios de exportación. Al respecto, se exportó, en productos agropecuarios, US\$ 4,687 millones, con una variación del 6% superior al 2015.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú, durante el 2016, tuvo una población estimada de 31'826,018 millones de personas. La población económicamente activa (PEA) habría sido entonces de 16,142 millones de personas, teniendo al grueso de ellos en la costa con 8,852 millones de personas, y la PEA ocupada a nivel nacional, de 15,541 millones de personas (INEI, 2017). La mayoría de ellos pertenecen al rubro de "otros servicios", con un total de 4,829 millones de personas; le sigue el rubro de agricultura, pesca y minería, con un total de 4,038 millones de personas.

En Lima Metropolitana, se contó con una PEA activa de más de cinco millones de personas en el 2016 (INEI, 2017).

Según CENTRUM Católica (2017), la región Amazonas cuenta con una PEA ocupada de 226,430 personas, ocupando el puesto 21 en el ranking entre las 26 regiones del país. Esto es un indicador que se decanta en la población de Utcubamba, ya que como señaló el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012), en el *Diagnóstico del plan de acondicionamiento territorial de Utcubamba 2013-2023*, dos tercios de la PEA de la provincia se dedica a la agricultura, principalmente a los cultivos de café, arroz y pastos, logrando que la producción de café represente el 12% de la oferta nacional. La pobreza en Utcubamba aumentó en 1.5% entre el 2007 y 2009, pasando de 49.7 a 51.2%, lo que indica que la región Amazonas y particularmente Utcubamba no están caminando en la línea del crecimiento del país.

Respecto al factor cultural, el Perú es un país de diversas culturas y costumbres; así como se muestran en sus diferentes regiones. Las organizaciones, dependiendo de su ubicación, se interrelacionan y acomodan de manera reactiva con las culturas y costumbres de su población. Se observa en las comunidades relacionadas a las grandes inversiones industriales y mineras en las provincias del país conflictos con la población por diferencias culturales y de interés socio-económico (caso Conga, Tía María, Chincheros, entre otros); lo cual se incrementa debido a la diversidad cultural del poblador del Perú. El habitante como consumidor es de gran preocupación y uno de los mejores índices que muestran el nivel de riqueza y bienestar de un país es el nivel socioeconómico en el que este se desenvuelve.

Entre los factores socioeconómicos que se agrupan, según sus condiciones económicas y sociales similares entre sí, se clasifica el perfil del nivel socioeconómico (NSE) del ciudadano. Según Ipsos Apoyo (2012), las principales características que definen la clasificación son la educación del jefe del hogar y la tenencia de algunos bienes, como

computadoras, *laptops*, teléfonos, lavadoras, microondas, entre otros. Asimismo, se consideran número de habitantes en la vivienda, número de habitaciones y ambientes para los miembros de la familia, tipo de material de la vivienda, acceso a diferentes servicios, etc. De acuerdo con el estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2015), siguiendo los parámetros e información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), se establecieron niveles socioeconómicos para el Perú en el 2015. Así, el 2% pertenece al NSE A; 10.7%, al NSE B; 25.6%, al NSE C; 24.2%, al NSE D, y el 37.5%, al NSE E.

En la provincia de Utcubamba, la población dependiente, es decir, aquella que no es económicamente activa y que no percibe ingresos, es de orden mayoritario representando un 67%. Esto se explica porque la mayor parte de la PEA se sostiene del sector básico primario como la agricultura y la ganadería, al tener bajos niveles de productividad e intercambio comercial. Eso se encuentra asociado con las limitaciones de accesibilidad para el comercio, encarece su precios al mercado siendo esto los parámetros influyentes para una baja remuneración de los pobladores (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012).

El departamento de Amazonas cuenta con una superficie de tierras de 1'252,102.17 hectáreas, que representa el 1% de total nacional (Perú 128'521,560 ha). El 2.6% del total de la superficie agropecuaria es usada bajo riego; es decir, son las tierras que reciben agua para los cultivos. Utcubamba concentra el 66.3% de la superficie usada bajo riego; Bagua, el 23.6%; Luya, el 6.4%; Chachapoyas, el 3.3%; Bongará, el 0.4%. Las provincias menos significativas son Condorcanqui y Rodríguez de Mendoza.

El Gobierno Regional de Amazonas (2009c), en su *Plan Estratégico Regional Agrario 2009-2015*, indicó que existen 159,934 hectáreas agrícolas. De estas, 25,182 hectáreas se encuentran bajo riego y 134,752 hectáreas dependen del régimen de lluvias (secano). Entre los cultivos que predominan se puede mencionar el café, cacao, arroz, maíz

amarillo duro, maíz amiláceo, fríjol, papa, trigo, arveja, yuca, plátano, caña de azúcar, cultivos y frutales (yacón, granadilla, babaco, guayaba, guanábana, cocona, saúco, aguaymanto, mora, etc.), plantas medicinales (sangre de grado, chamico, coca, uña de gato, chuchuhuasi, etc.), como pesticida orgánico el barbasco.

Amazonas, debido a su biodiversidad, tiene un gran potencial agrícola. Entre sus principales cultivos se tiene café (46,369 ha), arroz (42,442 ha), maíz amiláceo (5,725 ha), fríjol 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 Amazonas, el café es el cultivo permanente más importante, cuya participación en el valor bruto de la producción (VBP) agropecuario es del orden del 46% y representa el 24.37% del área total instalada a nivel nacional; constituyéndose en la tercera región cafetalera del país en importancia y la segunda en producción de café orgánico. La producción en los últimos seis años se ha incrementado debido a la creciente organización de los productores cafetaleros. El rendimiento promedio de este cultivo es del orden de 15 qq/ha, y casi el 95% de la producción es comercializada para el mercado externo (Gobierno Regional de Amazonas, 2009).

Actualmente, existe un crecimiento en la demanda internacional de productos orgánicos potencialmente en países desarrollados. Ello se debe a que dichos productos son libres de contaminación química y que preservan la salud de los consumidores finales (“Demanda de productos orgánicos,” 2016). En Amazonas, se produce café y cacao orgánico y se pretende incrementar la producción orgánica de productos que tienen ventajas comparativas. Asimismo, se pretende cubrir el mercado internacional con tara y sacha inchi, para lo cual se han validado las cadenas inherentes a estos cultivos. Según el MINCETUR (2007), los productos con oferta exportable y demanda internacional son el cacao convencional y orgánico. También, lo son el café convencional y orgánico, y la tara. Entre las

zonas de producción de estos productos se tiene Bagua, Utcubamba, Rodríguez de Mendoza, Bongará y Luya.

En lo que respecta al turismo, para el año 2016 este representaba el 10% del PBI mundial, generando uno de cada 10 empleos y un 7% de las exportaciones mundiales (Organización Mundial del Turismo, 2017). A nivel de Perú, el flujo de turistas internacionales se ha incrementado de manera sostenida, como se aprecia en la Figura 7, alcanzando un promedio de 7.8% anual en la última década. De ellos, el 31% provienen de Chile y 16% de los Estados Unidos, mientras que 56% tienen entre 25 y 44 años de edad. El 65% de estos visitantes vino por motivos de vacaciones o recreación, y solo un 25% adquirió un paquete turístico. El gasto promedio en el Perú es de US\$ 964 y en cuanto al período de permanencia, 29% pasa de una a tres noches, 28% de cuatro a siete noches, y 25% entre ocho y 14 noches. Una vez que están en el país, el 93% realiza actividades culturales, 44% de naturaleza y 31% de aventura (PROMPERÚ, 2017b).

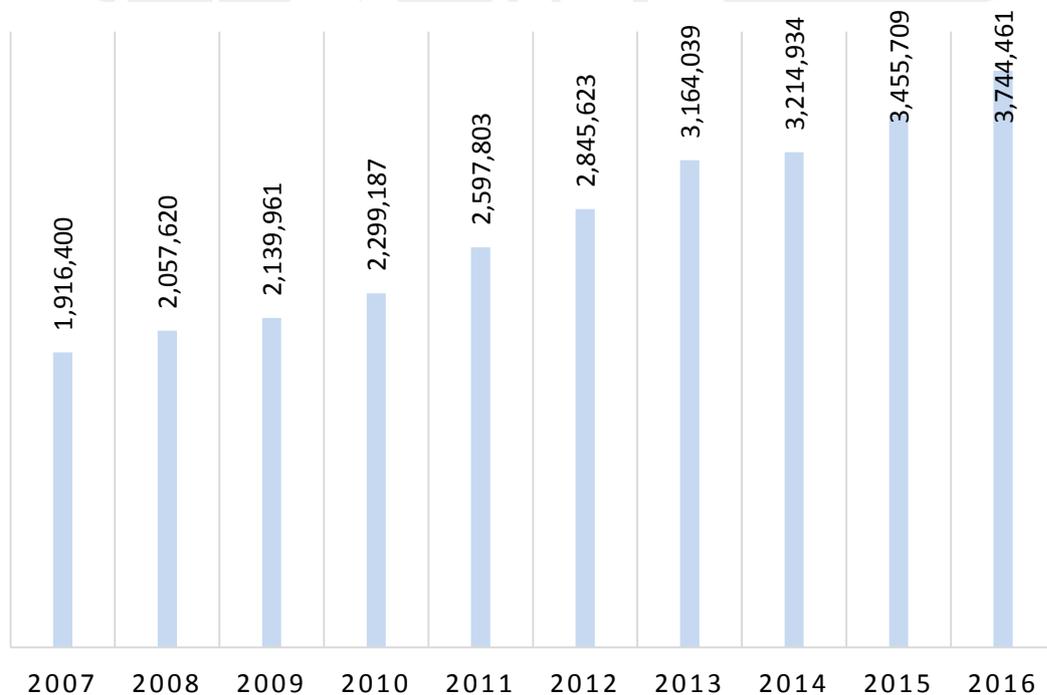


Figura 7. Cantidad de turistas internacionales que llegan al Perú cada año. Adaptado de “Sistema de información: Estadística de turismo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>).

Para el año 2015, en el Perú se registraron 1.71 millones de vacacionistas nacionales, representando S/ 2,093 millones. En ese año, el flujo de vacacionistas en el país creció en 4% mientras que el movimiento económico se redujo en 6%. De estos viajeros, un 87% son de Lima, 5% de Arequipa y 3% de Trujillo. A nivel nacional, la estadía promedio es de cinco noches, con un gasto promedio de S/ 772. El viaje se da en un 39% de los casos con el fin de descansar o relajarse, mientras que 23% busca salir con la familia y 16% quiere conocer nuevos sitios. Al analizar el perfil de estos viajeros, se encontró que tienen una edad promedio de 38 años, 60% son mujeres y 64% tiene educación superior. Además, 73% se enfocó en turismo urbano, 63% hizo turismo de naturaleza y 35% turismo cultural (PROMPERÚ, 2016). Específicamente en la región Amazonas, para el año 2013 se recibieron 256,146 visitantes, de los cuales 96.8% eran nacionales, provenientes en un 40% de Lima, 25% de Cajamarca y 13% de Chiclayo.

Mientras que los turistas extranjeros venían principalmente de Francia (23%), Inglaterra (12%) y Estados Unidos (10%). El 97% de los viajeros nacionales y el 94% de los extranjeros visitó Kuélap, mientras que las cataratas de Gocta fueron el segundo atractivo. En relación con el hospedaje, los peruanos prefieren los no categorizados y los extranjeros buscan hoteles categorizados con estrellas (Marmanillo et al., 2017). El perfil del turista que llega a la región Amazonas se puede resumir de la siguiente manera:

Es convencional, en el caso del turista de naturaleza y aventura; y superficial, en el caso del turista cultural. Esto quiere decir que la mayoría de los turistas no busca grandes comodidades ni información muy especializada, pero sí prefiere visitar atractivos reconocidos, accesibles, económicos y que se puedan visitar sin la necesidad de un guía. (Marmanillo et al., 2017, p. 34)

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según CONCYTEC (2004), la tasa de rentabilidad social de la inversión en I+D para la industria en general en Estados Unidos superó la rentabilidad privada entre un 30% y un 123%. Esta situación justificó el uso de recursos públicos en programas que aumenten dicha inversión. Los diversos estudios de costo/beneficio realizados en el ámbito internacional indican el impacto favorable de la inversión en ciencia y tecnología, dependiendo del nivel de desarrollo de cada país, que varía entre el 30% y el 100%. Corea del Sur, Taiwán, Japón y Brasil atribuyen la enorme dinámica de sus economías al desarrollo de la ciencia y la tecnología. Por último, la inversión del Perú en ciencia y tecnología ascendió a 0.17% del producto bruto interno (PBI) al cierre del 2013. Se trata de una de las cifras más bajas de la región.

Según el presidente de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Samuel Gleiser, en países como Chile y Colombia, la inversión es mucho más grande: entre 1% y 1.5% del PBI. Para revertir esa situación, Gleiser consideró necesario que la inversión en ciencia y tecnología en el país suba a 1.5% del PBI al 2016. Adicionalmente, el director del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT), Noel Pallais, indicó que el objetivo del país debe ser prepararse para los próximos 20 a 30 años cuando se suscite una guerra de los mercados en el ámbito global. Para tal fin, consideró importante fomentar la competitividad en el país (“Perú invierte,” 2013).

Respecto a las tecnologías disponibles para la producción del café, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) cuenta con una red de parcelas de investigación en las principales zonas cafetaleras del país (Piura, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Ucayali, Junín, Huánuco, Pasco y Cusco). En estas, se capacita continuamente a organizaciones de productores en el manejo integrado de cultivo, cosecha y poscosecha; así como en tecnologías las denominadas “Manejo integrado de la broca del café” y de “Renovación y

nutrición de plantaciones cafetaleras antiguas en la selva central” (INIA, 2016). La implementación y difusión de dichas tecnologías ayudarían a incrementar la producción y reducir los costos del cultivo del café en forma amigable con el medio ambiente, debido a la reducción del uso de agroquímicos.

El aporte de las universidades peruanas al desarrollo tecnológico es todavía limitado ya que depende de la inversión en laboratorios y talleres de práctica. Solamente son seis las instituciones que invierten en aspectos de infraestructura tecnológica: (a) Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC), (b) Universidad Tecnológica del Perú (UTP), (c) Universidad Continental, (d) Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL), (e) Universidad del Pacífico (UP), y (f) Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) (“Seis universidades que invierten,” 2017). Pero ninguna de estas instituciones educativas se encuentra presente en la región Amazonas. Según CENTRUM Católica (2016), el número de graduados de las universidades públicas y privadas, en la región Amazonas, ascendió a 131, ocupando el puesto 25 a nivel de todas las regiones del Perú. Utcubamba al ser la provincia con mayor población, debe tener una tendencia análoga con los resultados obtenidos a nivel regional.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, el ente rector encargado de velar por el medio ambiente es el Ministerio del Ambiente. Su misión es asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno. Esta vigilancia se realizará de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con organizaciones públicas y privadas y sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental.

El Ministerio del Ambiente, dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y la implementación de las recomendaciones de la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha planteado como ejes estratégicos los enfoques de Perú Limpio y Perú Natural. El fin es promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la conservación del ambiente y crear conciencia en la población. Los lineamientos por seguir son: (a) aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques; (b) adaptación y mitigación al cambio climático; (c) manejo eficiente de los residuos sólidos; (d) gestión integral marino-costera; (e) prevención, control de la contaminación y ecoeficiencia; (f) adecuación de la institucionalidad ambiental, y (g) medios de implementación de la política ambiental (Ministerio del Ambiente, 2016).

La provincia de Utcubamba, por las características de su ubicación geográfica, es una zona expuesta a diversos peligros naturales como lluvias, erosiones, huaycos, entre otros. A su vez, la tala indiscriminada de árboles y deforestación para la creación de tierras de cultivo y pastoreo incrementa los riesgos, así como también la apertura de vías carrozables. También el crecimiento de la cantidad de viviendas representa un riesgo ecológico o ambiental, porque existen limitaciones en los servicios básicos, generando contaminación. En los diversos distritos que conforman la provincia, están expuestos a estos riesgos, tal como se muestra a continuación en la Tabla 9.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012) presentó una serie de instrumentos, que se han visto limitados por falta de atención presupuestal o de participación de las instituciones. Estos son los siguientes:

- Estudio Técnico de Evaluación de Riesgos del Sector San Martín y Estudio Técnico de Análisis de Peligro y Vulnerabilidad en este sector, en materia de vivienda, construcción y saneamiento.
- Estudios de caracterización de los residuos sólidos y el Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos – PIGARS Utcubamba.

Tabla 9

Pérdidas por Inundación y Erosión Fluvial en Utcubamba, Año 2012

Canal de riego	Inundación (ha)	Pérdida agrícola (ha)	Pérdida terreno (ha)	Daños canal (m)
Cerquillo	55.57	13.00	10.00	-
Motupe	-	-	19.50	300.00
Mera	9.00	6.00	0.50	200.00
Peralta	33.00	26.00	2.50	300.00
Utcubamba	-	-	19.00	300.00
San Isidro	34.50	13.00	0.50	600.00
Sta. Elena	5.00	1.00	8.00	-
Barrueto	5.00	0.25	3.50	-
Huarangopampa	300.00	16.50	12.00	2,500.00
La Papaya	80.00	7.00	13.50	
Oscar	-	-	-	150
Los Higuerones	-	-	-	Captación

Nota. Tomado de “Diagnóstico del plan de acondicionamiento territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

- Ordenanza Municipal N° 004-2011- MPU- BG, que crea la Comisión Ambiental Municipal (CAM) de la Provincia de Utcubamba, con alcance a todos los distritos.
- Ordenanza Municipal N° 021-2011- MPU- BG, que aprueba los instrumentos de gestión ambiental municipal de Utcubamba: Política, sistema de gestión, plan y agenda ambiental local 2011-2014.
- La Administración Local del Agua de Utcubamba, ha formulado el Plan de Prevención ante la Presencia de Fenómenos Naturales por Inundaciones, que si bien comprende puntos específicos de los distritos de Cajaruro y Jamalca como los más cercanos, tiene incidencia en Bagua Grande por la interrelación estrecha del valle.

Dentro de las fuerzas ecológicas y ambientales, se encontró que el sector turismo en la región Amazonas se ve directamente impactado por los siguientes factores: (a) contaminación y reducción de ecosistemas como consecuencia de malas prácticas agrícolas, (b) riesgo de deslizamiento por la deforestación en laderas de montañas, (c) escasez de agua por

deforestación en las cuencas de los ríos, (d) la población no comprende la importancia del cuidado medioambiental, (e) caza ilegal y tráfico de especies silvestres, lo que las pone en riesgo de extinción (Marmanillo et al., 2017).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) presenta el análisis de los factores, condiciones y ventajas, como principales oportunidades y amenazas rescatadas de la evaluación del contexto mundial y nacional. La MEFE cuenta con 11 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas (ver Tabla 10). A cada uno de los factores, se le ha asignado un peso, que representa la importancia relativa para alcanzar el éxito.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Utcubamba

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Alto nivel de estabilidad política y económica.	0.13	4	0.52
2. Apertura comercial internacional favorable.	0.12	4	0.48
3. Demanda nacional e internacional de productos orgánicos de la zona.	0.11	2	0.22
4. Importancia por promocionar los atractivos turísticos por parte del Estado.	0.07	2	0.14
5. Políticas de Estado que buscan mayor inversión extranjera para el desarrollo regional.	0.07	2	0.14
6. Preocupación política del Estado por erradicación de la pobreza.	0.07	1	0.07
Subtotal	0.57		1.57
Amenazas			
1. Desarrollo de conflictos sociales.	0.12	1	0.12
2. Presencia de un alto grado de corrupción en el organismo estatal.	0.09	1	0.09
3. La diversidad cultural no permite un desarrollo homogéneo a nivel provincial.	0.08	2	0.16
4. Probabilidad de ocurrencia de fenómenos naturales (inundaciones, sequías, entre otros).	0.07	2	0.14
5. La influencia de la pobreza afecta directamente la mejora de la educación en la región.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.43		0.65
Total	1.00		2.22

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

Asimismo, los valores descritos en la matriz, cuyas calificaciones van en el rango de 1 a 4, reflejan el nivel de respuesta de la provincia para atender los factores claves de éxito. El resultado de 2.22 evidencia que Utcubamba no está aprovechando todas las oportunidades que el entorno le ofrece, así como tampoco se protege de las amenazas. Lo antes expuesto se muestra en la Tabla 10.

3.5 La Provincia de Utcubamba y sus Competidores

El análisis de la estructura de Utcubamba se presenta de acuerdo con el análisis de Porter (2009). El investigador presentó las cinco fuerzas que realzan la competencia. Estas son las siguientes: (a) rivalidad entre los competidores, (b) amenaza de los nuevos competidores (entrantes), (c) amenaza de los nuevos productos o servicios, (d) poder de negociación de los proveedores y (e) poder de negociación de los compradores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Utcubamba tiene dos grupos de proveedores: bienes y de servicios. El poder de negociación de los proveedores es bajo. Dado que la provincia cuenta con recursos públicos y está bajo jurisdicción del Estado peruano, se debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios. Según la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225, 2014), se puede vender al Estado participando en los diferentes procesos de selección. Mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) es posible presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo.

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), adscrito al MEF, es el encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado, con competencia en el ámbito nacional. Tiene las funciones de regular y supervisar los procesos de contrataciones que realizan las entidades públicas y cautela la aplicación eficiente de la normatividad; asimismo, promueve las mejores prácticas para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población. Por otra parte, los proveedores

de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros, también se encuentran con una limitación de poder de negociación. Estos se adecuan a las leyes adscritas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, dado que los principales productos agropecuarios que brinda Utcubamba como el cacao, arroz, café y frutales cítricos son producidos, además, en otras zonas del Perú y del mundo, y en mayores volúmenes. Los potenciales compradores de estos productos se encuentran tanto en el mercado interno como externo. Impulsados por el gobierno mediante instituciones como el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, existe una buena y alta negociación con los compradores, al organizarse ferias y expoferias. En estas, los productores son asistidos y se exponen las bondades de sus productos, como también mayores ventajas económicas para ellos. En el caso del turismo, los compradores tienen un bajo poder de negociación, dado que deben adaptarse a la oferta turística ecológica que ofrece Utcubamba.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Existe una alta amenaza de productos sustitutos, ya que la producción agrícola de la provincia es muy común, ya que se compone de productos agrícolas de común tenencia y oferta. En este rubro, existe un alto nivel de sustitución por las ofertas regionales. Es importante detallar que el nivel de tecnificación en la provincia aún es incipiente, con respecto a la existente a nivel regional y en otras regiones. En el sector turismo, existen atractivos turísticos que no han sido potencialmente reconocidos ni promocionados, por lo que hay sitios arqueológicos y turísticos que requieren ser explorados y promovidos por el gobierno local, regional y nacional. Con ello, la oferta del turismo de Utcubamba sería más amplia, ya que existen diferentes zonas y regiones con distintos destinos para el turismo tradicional y ecológico.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es alta, dada las condiciones naturales de la región, el ingreso de nuevas inversiones de las provincias cercanas de similar oferta es alto, pues no existe en Utcubamba. Actualmente, es un elemento diferenciador de atracción a la inversión privada. La posibilidad de aprovechar los incentivos del Ministerio de Agricultura y de otras instituciones hace factible la entrada al mercado agrícola, considerando el potencial de Utcubamba. Similar situación se observa en el sector turismo. La entrada de empresas en este servicio es amplia, dado que se cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas. Igualmente, se reitera que esto ocurre sin un elemento diferenciador para Utcubamba. Diferentes empresas que se desenvuelven en este sector pueden ingresar al mercado como hoteles y hospedajes, restaurantes, comercio, entre otros. Las condiciones favorables para inversionistas nacionales e internacionales les permiten brindar servicios de calidad, competitivos y mejorar la infraestructura de la zona o región.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores es alta, porque la competencia entre las empresas es elevada en función de que son pocas las actividades económicas que se desarrollan. Esto hace que el mercado sea exigente y competitivo debido al potencial crecimiento de la economía. Asimismo, el mercado agroindustrial se muestra atractivo para el mercado de exportación, pero todavía se necesita que los productores se especialicen. De acuerdo con lo que muestran las estadísticas, los principales productos de exportación son el banano, el mango, las uvas, el café, el cacao orgánico, entre otros. Las empresas agroindustriales y los productores zonales buscan especializarse en productos agropecuarios siguiendo los estándares de calidad exigidos en el mercado nacional e internacional.

La presencia del río Utcubamba en la provincia permite que se desarrolle eficazmente la agricultura, ya que sus aguas recorren el territorio a lo largo; lo que permite el cultivo de

arroz, plátanos, café, cacao y otros frutales. Pero también es fuente de atractivo turístico, donde se pueden realizar deportes como el canotaje (Rocha, 2017). De manera similar, el río Amazonas recorre el extenso territorio de la región Loreto con una extensión total de 368,851 km², y cuenta con ocho provincias (Maynas, Alto Amazonas, Loreto, Mariscal Ramón Castilla, Requena, Ucayali, Datem del Marañón y Putumayo). Estas cuentan con una riqueza de flora y fauna, propicia para la inversión y desarrollo de actividades económicas como la agricultura, ganadería y avicultura.

Al analizar el IDH de distintas provincias en la región Amazonas, se encontró que Utcubamba obtuvo 0.3678 en el año 2012, última fecha en que se calculó para los distritos y provincias del Perú. Para este mismo período, el valor más elevado en esta región le correspondió a Chachapoyas, con 0.4344; mientras que en la región San Martín, la provincia con el mismo nombre obtuvo 0.5268 ubicándose en el puesto 19 a nivel nacional, donde destaca el distrito de Tarapoto (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2013). Entonces se considera que la provincia de San Martín es el competidor principal de Utcubamba, al tener una oferta turística importante, con una población que es aproximadamente 80% mayor porque para el año 2015 tenía 187,320 pobladores. También son similares porque en San Martín el 25% de los ingresos provienen de actividades agropecuarias, produciendo 58,400 toneladas de café para ubicarse como el principal productor de este cultivo a nivel nacional (BCRP, 2016).

3.6 La Provincia de Utcubamba y sus Referentes

Utcubamba tiene como referentes al estado de Chiapas, en México por su turismo ecológico, y a Satipo, en la región Junín, por su producción de café orgánico para la exportación. En el año 2016, México fue el octavo país del mundo en cantidad de turistas recibidos, llegando a 35 millones (Secretaría de Planeación y Política Turística, 2017). Dentro de México, se recomiendan 10 estados para el desarrollo del ecoturismo, siendo

Chiapas el primero. Allí se encuentra la Reserva de la Biosfera El Ocote, así como la Selva Lacandona, el Parque Nacional Lagunas de Montebello, y varios sitios, así como el río Usumacinta, ideal para la práctica del canotaje en algunos tramos. Además, se ofrecen otras actividades como tours a las zonas arqueológicas y canopy (México Desconocido, 2017). El estado de Chiapas se divide en distritos, y no cuenta con un equivalente directo a las provincias del Perú. Mientras que a nivel país, los ingresos por turismo llegaron a US\$ 500 por visitante (Secretaría de Planeación y Política Turística, 2017).

En cuanto al café orgánico, Perú es el segundo exportador en el mundo, involucrando a 223,000 familias distribuidas en 338 distritos, en 68 provincias. Donde las principales regiones productoras son Junín, Pasco, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Puno y Cusco (“Perú: El segundo exportador,” 2016). La provincia de Satipo, en Junín, destaca por su producción de este cultivo, que representa el 43% de los ingresos; con un alto nivel organizativo a través de cooperativas de pequeños productores, lo que permite renovar constantemente los cultivos.

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

Según D’Alessio (2015), la MPC permite identificar los factores de éxito de los principales competidores y analizarlos, lo cual permitirá determinar el estado de Utcubamba respecto a ellos (ver Tabla 11). Esta información es necesaria para las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de sus competidores. En la revisión de los factores se ha seleccionado a la provincia de San Martín como competidor para realizar la calificación basada en la competitividad. Adicionalmente, la MPR presentada en la Tabla 12, permitirá comparar a Utcubamba con la provincia de Satipo, que es el productor más importante de café orgánico en el Perú, y con el estado de Chiapas, referente en turismo ecológico., que al mismo tiempo es un importante productor y exportador de café orgánico.

Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Utcubamba

Factores determinantes de éxito	Peso	Provincia de Utcubamba		Provincia de San Martín	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Estabilidad socioeconómica del país	0.11	4	0.44	4	0.44
2. Infraestructura en educación y salud	0.10	1	0.10	2	0.20
3. Recurso humano capacitado y especializado	0.10	2	0.20	2	0.20
4. Seguridad ciudadana	0.09	2	0.18	2	0.18
5. Inversión extranjera en la región	0.08	2	0.16	3	0.24
6. Infraestructura agrícola, turística y logística	0.08	2	0.16	3	0.24
7. Asociatividad entre productores y comercializadores agrícolas	0.08	2	0.16	3	0.24
8. Generación del valor agregado	0.07	2	0.14	3	0.21
9. Especialización en tecnología agrícola	0.07	1	0.07	2	0.14
10. Costo de la mano de obra agrícola	0.07	3	0.21		0.00
11. Experiencia en exportaciones agrícolas	0.06	1	0.06	2	0.12
12. Centros turísticos atractivos	0.05	1	0.05	3	0.15
13. Diversidad y calidad gastronómica	0.04	2	0.08	3	0.12
Total	1.00		2.01		2.48

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

Tabla 12

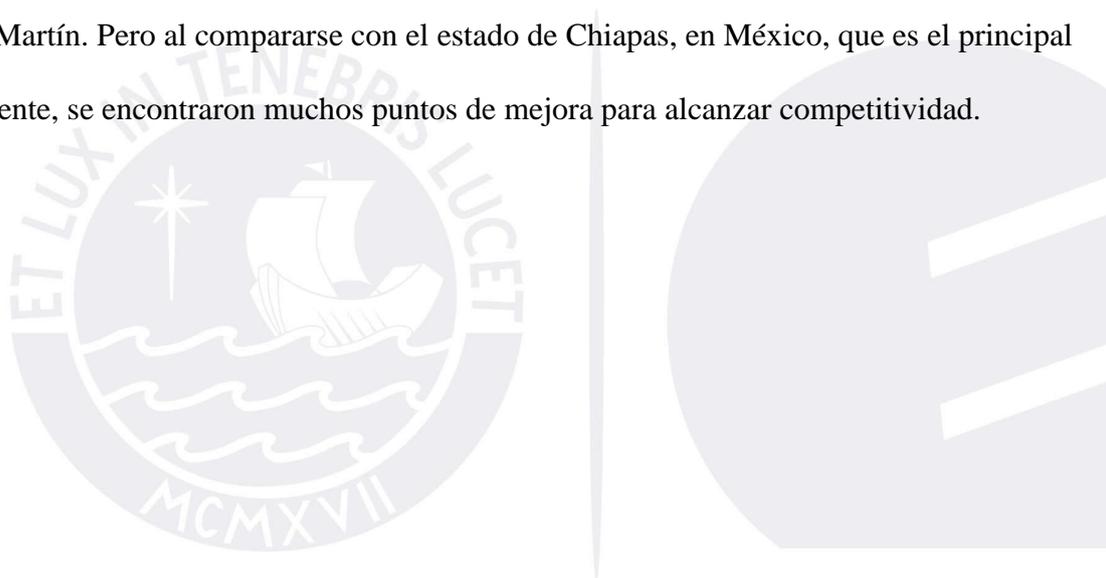
Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Utcubamba

Factores determinantes de éxito	Peso	Provincia de Utcubamba		Provincia de Satipo (Perú)		Estado de Chiapas (México)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Estabilidad socioeconómica del país	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
2. Infraestructura en educación y salud	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
3. Recurso humano capacitado y especializado	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4. Seguridad ciudadana	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
5. Inversión extranjera en la región	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
6. Infraestructura agrícola, turística y logística	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7. Asociatividad entre productores y comercializadores agrícolas	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
8. Generación del valor agregado	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
9. Especialización en tecnología agrícola	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
10. Costo de la mano de obra agrícola	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
11. Experiencia en exportaciones agrícolas	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
12. Centros turísticos atractivos	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20
13. Diversidad y calidad gastronómica	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16
Total	1.00		2.01		3.51		3.63

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

3.8 Conclusiones

El presente capítulo expone la revisión del contexto exterior a la provincia de Utcubamba, permitiendo reconocer sus aspectos relevantes, que se resumen mediante el análisis PESTE. Esto permitió identificar las oportunidades y amenazas, para exponerlas en la MEFE, donde luego de darles un peso a cada factor y un valor, se encontró que Utcubamba no está respondiendo adecuadamente, es decir que no está aprovechando las oportunidades que el entorno ofrece. La evaluación externa se completó con un análisis detallado de la industria, que en este caso corresponde a las diversas actividades económicas que se desarrollan en la provincia y a la situación de los vecinos. Estos resultados se plasmaron en la Matriz Perfil Competitivo, donde Utcubamba obtuvo un puntaje ligeramente inferior al de San Martín. Pero al compararse con el estado de Chiapas, en México, que es el principal referente, se encontraron muchos puntos de mejora para alcanzar competitividad.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En la evaluación interna se exponen las fortalezas y debilidades que ayudarán a plantear estrategias para capitalizarlas o neutralizarlas según el caso lo amerite. Por ello, se debe encontrar las competencias distintivas que no puedan fácilmente imitarse o igualarse. Estos aspectos se analizan a continuación.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2015) indicó que la evaluación interna está enfocada en definir estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. La evaluación interna de Utcubamba se realizó siguiendo el análisis que considera siete aspectos que se debe tomar en cuenta. Estos son los que siguen: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicio, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, y (g) tecnología, informática y comunicaciones.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La municipalidad provincial es el órgano de gobierno promotor del desarrollo integral, sostenible y armónico de Utcubamba. Aquella representa al vecindario, y promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo económico social sostenible. La municipalidad está representada por una persona natural, quien es el alcalde, el cual es elegido por voto democrático en un proceso que se realiza cada cuatro años.

Asimismo, Utcubamba emite sus propios instrumentos de gestión; y está conformada por siete distritos, los cuales están representados a la vez por sus respectivos municipios (Municipalidad de Utcubamba, 2017e). Por el momento no se ha instalado en la provincia ninguna empresa transnacional o franquicia; sin embargo, existen empresas medianas y pequeñas que se dedican al comercio y servicios en diferentes actividades y que son administradas de manera particular.

La Dirección de Estudios Económicos de la MYPE e Industria (2016), en la publicación *Amazonas sumario regional*, indicó que el alcalde de Utcubamba Manuel Feliciano Izquierdo Alvarado tiene un 22.01% de aprobación en su gestión. Analizando la gestión del alcalde de Utcubamba, se puede comentar que sus metas institucionales al 31 de diciembre de 2016 no fueron ejecutadas a más del 65%, según el *Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023* (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012).

Según dicho documento, las metas fijadas son las que siguen: (a) formulación e implementación del Plan Local de Seguridad Ciudadana, (b) implementación del programa de segregación en la fuente recolectora de residuos en viviendas urbanas del distrito, (c) diagnóstico del nivel de accesibilidad urbanística para las personas con discapacidad y movilidad reducida, (d) mejorar la calidad de atención y promoción de factores de protección para niños, niñas y adolescentes desde la Defensoría Municipal-DEMUNA; (e) implementación de escuelas orientadas al fomento del deporte, (f) ejecución de obras de infraestructura y seguridad vial, entre otras (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012).

A continuación, en la Figura 8, se presenta el organigrama actual de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, encabezado por el Consejo Municipal y la Alcaldía, quienes participan activamente con el Gobierno Regional de Amazonas y con el Gobierno Central. Asimismo, se encuentra liderado por la Comisión de Regidores. Cabe agregar que las municipalidades tienen la facultad para trabajar en iniciativas de mejoramiento y desarrollo de su localidad mediante los alcaldes y centros poblados, según la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003). Además, la región Amazonas cuenta con 15 asociaciones de productores, entre las cuales hay dos representantes de la provincia de Utcubamba (ver Tabla 13).

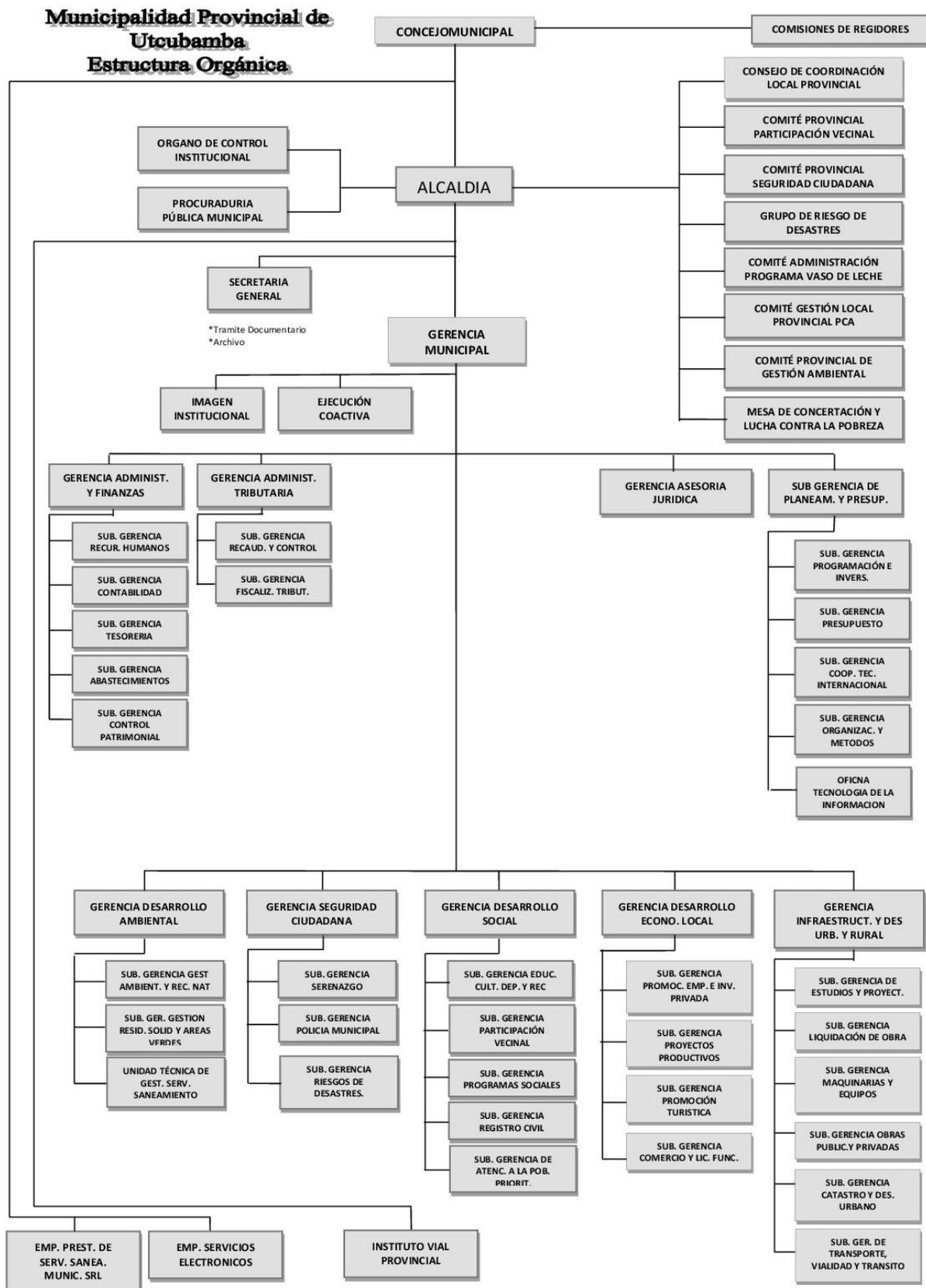


Figura 8. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. Tomado de “Estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Utcubamba,” por la Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2017d (<https://drive.google.com/file/d/0Bzjz-7jusIWvOVFtOUNhMHg4bFE/view>).

Tabla 13

Cámaras y Asociaciones

Razón social	Actividad	Provincia	Distrito	Ingreso en UIT anuales 2014
Asociación de Productores Agropecuarios la Flor de Café	Agro	Rodríguez de Mendoza	San Nicolás	<850 -1700]
Asociación de Productores y Exportadores de Café Rodríguez de Mendoza	Agro	Rodríguez de Mendoza	Omía	<850 -1700]
Asociación de Productores de Cafés Orgánicos	Agro	Rodríguez de Mendoza	San Nicolás	<850 -1700]
Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros	Agro	Bagua	La Peca	<500 -850]
Asociación de Productores de Cafés Especiales y Sostenibles	Agro	Rodríguez de Mendoza	San Nicolás	<500 -850]
Asociación de Productores Agropecuarios La Flor de Café	Agro	Rodríguez de Mendoza	Omía	<300 -500]
Asociación de Productores Integral y Sostenible de Amazonas	Agro	Rodríguez de Mendoza	San Nicolás	<300 -500]
Unión Morerilla-Perlamayo	Actividades otras Asociaciones NCP	Utcubamba	Bagua Grande	<150 -300]
Asociación Agropecuaria de Molinopampa	Explotación mixta	Chachapoyas	Molinopampa	<100 -150]
Asociación Los Triunfadores	Actividades otras Asociaciones NCP	Luya	María	<100 -150]
Asociación Mefisaj	Actividades otras Asociaciones NCP	Luya	Pisuquia	<100 -150]
Asociación de Productores Agropecuarios Los Pekkás	Agro	Bagua	La Peca-Bagua	<75 -100]
Asociación de Productores Agropecuarios Luis Solibarría	Comercio	Utcubamba	Bagua Grande	<50 -75]
Asociación Civil El Sol Saliente	Otras actividades de tipo servicio NCP	Chachapoyas	Olleros	<50 -75]
Asociación Nacional Cocochana de Caficultores Ecológicos	Actividades otras Asociaciones NCP	Luya	Camporredondo	<50 -75]

Nota. Tomado de “Amazonas sumario regional,” por la Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Utcubamba ocupa 3,859.93 km² que representan el 9.83% del territorio de la región Amazonas. En Utcubamba, la agricultura comprende dos tercios de la PEA y entre sus cultivos principales se encuentran café, arroz y pastos. La producción de café representa el 12% de la oferta nacional, según el Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Utcubamba 2013- 2023, elaborado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012).

Productos y servicios ofertados. Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012), Utcubamba es de gran potencial agrícola. La generación de recursos económicos se fundamenta en la agricultura, la cual representa el 36% del valor agregado bruto (VAB) regional y abarca más de dos tercios de su población económicamente activa. Asimismo, Utcubamba presenta una fuerte especialización productiva. Sus principales cultivos son los pastos y el arroz, cuya producción representa el 11% de la producción nacional de este producto y se destina principalmente al mercado de Chiclayo; el café, cuya producción representa el 12% de la oferta nacional, y el cacao, cuyo cultivo se perfila con gran potencial, sobre todo por su producción orgánica. Estos constituyen productos que contribuyen al dinamismo económico. Las zonas de producción de cacao de la región Amazonas se ubican en las provincias de Bagua, Utcubamba y Condorcanqui. Las condiciones climatológicas de estas permiten la producción de cacao criollo o nativo. Esta variedad ocupa el 90% de las plantaciones en esta zona, con 2,800 familias productoras que cultivan aproximadamente 3,615 ha.

Por otro lado, el tamaño promedio es de 1.3 hectáreas por familia productora, según el *Informe Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Utcubamba 2013-2023*, elaborado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012). El mismo informe también indica que los servicios presentan el 26.2% del VAB regional. Le sigue en importancia, aunque con un porcentaje menor (9.3%), la manufactura de carácter primario, concentrada en el procesamiento de derivados del petróleo (refinería El Milagro). También, existen pequeñas empresas dedicadas a la producción de aguardiente y muebles de madera, y, en menor grado, la industria de derivados lácteos. Asimismo, según dicho informe, el comercio representa el 9.1% del VAB regional y está orientado básicamente a la venta de diversos tipos de madera, productos agrícolas y ganaderos, cuyos destinos importantes son Piura, Lambayeque y La Libertad. En la Tabla 14, se muestra la producción agrícola, en la que predomina el arroz y el café.

Tabla 14

Estructura de la Actividad Agrícola por Campaña Agrícola 2001-2012

Cultivo	Superficie (ha)	Participación (%)	Volumen producido (TM)	Participación (%)	Precio chacra	Volumen producido (miles S/)	Participación (%)	Rendimiento kg/ha
Aagashul	2,074	2.40	190,221	5.39	0.09	17,310	2.64	96,388
Arroz	15,996	18.80	250,846	7.11	0.79	197,609	30.17	7,647
Braquearia	16,477	19.30	1'330,300	37.73	0.09	117,066	17.87	1'330,300
Cacao	813	1.00	590	0.02	4.52	2,663	0.41	756
Café	19,763	23.20	16,045	0.46	7	112,331	17.15	832
Frejol grano seco	823	1.00	766	0.02	3.53	2,704	0.41	745
Gramma chilena	2,618	3.10	219,390	6.22	0.09	19,526	2.98	83,801
Limón sutil	601	0.70	5,783	0.16	0.8	4,644	0.71	10,911
Maíz amarillo duro	4,011	4.70	17,554	0.50	1.01	17,800	2.72	2,496
Pasto	15,862	18.60	1'314,620	37.28	0.09	114,372	17.46	82,879
Plátano	942	1.10	9,833	0.28	0.56	5,497	0.84	10,987
Trébol	1,905	2.20	120,360	3.41	0.09	10,712	1.64	63,381
Yacón	821	1.00	6,249	0.18	0.84	5,218	0.80	23,750
Yuca	729	0.90	17,273	0.49	0.77	13,352	2.04	12,692
Subtotal	83'433.80	97.90	3'499,829.78	99.26		640,802.61	97.84	
Otros cultivos	1,811.93	2.10	26,150.46	0.74		14,118.28	2.16	
Total	85'245.73	100.00	3'525,980.24	100.00		654,920.90	100.00	

Nota. Tomado de "Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023," por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

Tabla 15

Recursos Turísticos y Arqueológicos de la Provincia de Utcubamba

Ubicación / Distrito	Categoría atractivo	Tipo de atractivo	Nombre	Actividades turísticas	Jerarquización
Utcubamba	Sitios naturales	Rio	Rio Marañón	Paseo en bote, paseo en lancha, canotaje, observación, fotografía, filmaciones.	3
Cajaruro	Sitios naturales	Montaña	Cordillera Colán	Paseo en balsas, lanchas a motor, canotaje, observación, toma de fotografías, filmación.	2
	Sitios naturales	Formaciones geomorfológicas	Caverna el Aliso	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, caminata, visita guiada.	1
	Sitios naturales	Montaña	Cerro la Torita	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, senderismo, visita guiada.	1
	Folklore	Manifestaciones religiosas y creencias	Cerro la Torita	Observación del entorno, fotografías, filmaciones	0
	Sitios naturales	Formaciones geomorfológicas	Terrazas de Wilka	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, caminata, visita guiada	1
Bagua Grande	Sitios naturales	Grutas, cavernas, cuevas	Caverna de Buenos Aires	Toma de fotografías, filmaciones, visita guiada, turismo de aventura.	1
	Sitios naturales	Lagos y lagunas	Laguna de Burlan	Pesca deportiva, paseo en bote, observación de flora y fauna, fotografías, filmación, caminata, visita guiada.	1
	Folklore	Manifestaciones religiosas y creencias populares	Laguna de Corralitos	Transmisión de mitos y leyendas, observación del entorno, fotografías, filmaciones.	0
Bagua Grande y Cajaruro	Sitios naturales	Sitios arqueológicos	Complejo Arqueológico de Shipago	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, visitas guiadas, caminata.	2
	Manifestaciones culturales	Sitios arqueológicos	Valle de los Dinosaurios - Quebrada Seca Alta	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, visitas guiadas, caminata.	1
	Folklore	Manifestaciones religiosas y creencias populares	Gallo Cantana	Transmisión de mitos y leyendas, observación del entorno, fotografías, filmaciones.	0
Lonya Grande	Manifestaciones culturales	Sitios arqueológicos	Petroglíficos de Lonya Grande - Carachupa	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, caminata, visita guiada.	1
	Manifestaciones culturales	Sitios arqueológicos	Pinturas rupestres Cuaco, Calpón, Limones, San Isidro, Tablarrumi	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, visitas guiadas, caminata.	1
Cumba	Sitios naturales	Formación geológica	Las Tinajas	Paseo a caballo, observación del entorno, fotografías, filmaciones, visitas guiadas, caminata.	1
	Manifestaciones culturales	Pueblo tradicional	Antiguo Cumba	Observación del entorno, fotografías, filmaciones	0
Jamalca	Manifestaciones culturales	Sitios arqueológicos	Pinturas rupestres Cerro Pacpa	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, visitas guiadas, caminata	1
	Sitios naturales	Lagos y lagunas	Lagunas naturales Caserío Tambolic	Pesca deportiva, paseo en bote, observación de flora y fauna, fotografías, filmación, caminata, visita guiada.	1
Yamón	Manifestaciones culturales	Sitios arqueológicos	Pinturas rupestres de Yamón	Observación del entorno, fotografías, filmaciones, visitas guiadas, caminata.	1

Nota. Tomado de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

Utcubamba, además, posee potencial para el desarrollo del turismo. Esto se manifiesta en los recursos arqueológicos, paisajistas, paleontológicos y culturales, tal como se ha podido apreciar en la Tabla 15. Ello representa una oportunidad si se refuerza los ámbitos de infraestructura y equipamiento que permitan su fácil acceso y disponibilidad. De este modo, se convertiría en un eje dinamizador para la economía de la provincia. Sin embargo, las limitaciones de accesibilidad a los atractivos es una de las principales restricciones.

Según Alva (2010), la oferta turística de Utcubamba está dirigida al turismo ecológico. De acuerdo con la evaluación de los recursos turísticos de la provincia, el 60% del total son recursos naturales, el 30% recursos del folklore y el 10% de manifestaciones culturales. Así mismo esta evaluación señala que Utcubamba representa el 5% de los recursos turísticos de la región Amazonas. Dentro de la oferta se encuentra el *rafting* o canotaje, que se realiza en el río Utcubamba, cubriendo un recorrido de 10 kilómetros que se completa en 1 hora y 20 minutos, con un costo de S/ 70. Esta actividad comprende un paisaje hermoso desde el fondo del cañón, que permite apreciar aves propias de la zona como la garza solitaria. La empresa con experiencia en esta actividad se llama Chacha Rafting, que cuenta con guías entrenados en Lunahuaná (Rocha, 2017).

Con respecto a los establecimientos de hospedaje, el indicador muestra una tasa de ocupabilidad por debajo del 30%, según se muestra, más adelante, en la Tabla 16. Si bien la ocupabilidad tiene una tendencia en crecimiento, la permanencia en la provincia de los turistas no es suficiente para generar el dinamismo que la economía necesita. Posteriormente, en la Tabla 17, se expone esta situación.

Desarrollar un destino turístico significa satisfacer los requerimientos de los turistas, por lo cual se ha desarrollado un proyecto de fortalecimiento institucional del gobierno local para la gestión turística del corredor de la cuenca del Utcubamba, con una inversión de S/ 5.1 millones. Lo cual incluyó la recuperación del pueblo histórico de San Bartolo, ubicado en el

valle del alto Utcubamba. Con esto se logró que al menos 10% de las familias de la provincia participen de las actividades relacionadas con el turismo. Desde un punto de vista amplio, el Corredor Turístico de la Cuenca del Utcubamba cubre 34 distritos ubicados en tres provincias, unidos por la carretera que une Pedro Ruiz con Leymebamba. Además, se ha desarrollado un proyecto de inversión pública, titulado Acondicionamiento Turístico de los Recursos Arqueológicos del Alto Utcubamba (Gobierno Regional Amazonas, 2009a).

Tabla 16

Clasificación de Establecimientos de la Provincia de Utcubamba

	Sin clasific.	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	Total
Establecimientos	28	3	9	5	45
Índice de ocupabilidad	24%	42%	36%	27%	30%
Total arribos	2,354	332	1,682	1,186	5,554
Nacionales	2,321	332	1,676	1,158	5,487
Extranjeros	33	0	6	28	67

Nota. Tomado de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

Tabla 17

Establecimientos de la Provincia de Utcubamba 2001-2012

Oferta	2010	2011	2012
Número de establecimiento	29.00	36.00	45.00
Número de habitaciones	479.00	590.00	643.00
Número de plazas-cama	692.00	845.00	945.00
Indicadores	28.18	29.72	28.09
TNOH en el mes (%)			
TNOC en el mes (%)	20.89	22.33	22.09
Promedio de permanencia (días)	1.01	1.01	1.03
Nacionales (días)	1.01	1.01	1.03
Extranjeros (días)	1.05	1.06	1.05
Total de arribos en el mes	4'376.00	5,673.00	6,179.00
Nacionales	4'332.00	5,624.00	6,110.00
Extranjeros	44.00	49.00	69.00
Total pernoctaciones mes	4'419.00	5,738.00	6,349.00
Nacionales	4'372.00	5,686.00	6,276.00
Extranjeros	47.00	52.00	72.00
Total empleo en el mes	75.00	113.00	122.00

Nota. Tomado de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

En cuanto a su sistema vial, por la provincia pasa transversalmente la vía longitudinal de la selva, conocida como la carretera Fernando Belaúnde Terry. Esta se extiende desde la provincia de Lambayeque hacia el Puente 24 de Julio (Corral Quemado), donde se inicia el recorrido dentro de la provincia con 79.33 km hasta los linderos (caserío Los Cerezos- Jamalca). Es asfaltado y transitable totalmente, aunque sus usuarios han tenido dificultades durante el mes de marzo del 2017 debido a los huaicos y a los deslizamientos (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2012).

Plaza. Utcubamba tiene una excelente ubicación geográfica. Esta es una ventaja competitiva dado su acceso a las otras provincias aledañas. Esta cercanía le permite contar con condiciones favorables gracias a su corredor vial, que conecta la costa, sierra y selva del Perú, lo cual propicia el desarrollo de los negocios. Asimismo, el 41% de la superficie de la provincia representa los suelos agrícolas con gran potencia, según precisó la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2012) en su *Plan Integral de Gestión Ambiental 2012*.

En este plan, se mencionó también que el 90% de la producción se desarrolla en secano (cuenca media y alta), mientras que, en el valle, el sistema es bajo riego por gravedad. La actividad agrícola se desarrolla, por lo general, en forma tradicional mediante acciones negativas para el medio ambiente como la tala y la quema de los bosques para realizar la siembra de cultivos como el café, cacao, maíz, fríjol y sobre todo de pastos para la alimentación del ganado vacuno. Asimismo, el 68.9% de la actividad se desarrolla en minifundios (menores de 3 a 9 ha), mientras que los estratos de mediana a gran agricultura representa el 31.1%. La producción en la provincia es variada, al igual que las áreas de cultivo y sus precios (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2012)

Según el *Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013- 2023*, los principales mercados a los cuales se dirigen las exportaciones son 12. Estos son los siguientes: Alemania, Estados Unidos, Suecia, Bélgica, Canadá, Chile, China,

México, Nueva Zelandia, Irlanda, Reino Unido e Italia (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012).

Por otro lado, la diversidad de la producción puede volverse una desventaja, debido a lo complicado de la producción y la demanda. Por ello, se recomienda enfocar la atención en aquellos productos con potencia y facilidad de mercado. De este modo, se aprovecha la poca presencia de plagas que permiten la producción orgánica de los cultivos exportables como el café y el cacao.

Precio. Los cultivos de mayor relevancia, tanto por la superficie cultivada como por el volumen de producción son el arroz y el café. El arroz representa en promedio un 30.1%, y el café, 17.15% de una campaña agrícola de 12 años. Asimismo, el precio chacra del arroz es de S/ 0.70 por kg, por debajo del promedio nacional, que es S/ 1.20. Además, el precio del café es de S/ 7.00 por kg y el promedio nacional es de S/ 9.40.

Por otro lado, con respecto al *ticket* promedio por visitar los principales recursos arqueológicos, su precio oscila entre S/ 35.00 y S/ 60.00, dependiendo de la distancia al lugar. Asimismo, para visitar los atractivos turísticos ubicados en las mismas ciudades, tales como el Centro de Cultura, el Centro Histórico y el Mirador Turístico, el ticket promedio es de S/ 15.00 a S/ 25.00.

Promoción. Respecto a las acciones de promoción al turismo por parte de las municipalidades de la provincia, solo cuatro de ellas ejecutan ciertas actividades de eventos para promover la información, el mejoramiento de infraestructura y la construcción de nuevos atractivos. Estas son Bagua Grande, Cumba, Jamalca y Lonya Grande. En la Tabla 18, se expone con detalle las acciones de dichas municipalidades.

Para una gran parte de la producción de los principales cultivos comercializados con un mínimo o nulo procesamiento (arroz cáscara y café pergamino), no se propician cadenas productivas con impacto económico. Esta producción es más bien aprovechada para su

transformación con valor agregado, principalmente por los industriales de las ciudades de Chiclayo y Lambayeque, cuyo destino final son los mercados internacionales en un 70% de la producción total. Los otros cultivos como cítricos y frutales, maíz amarillo duro y yuca también son transportados para su comercialización a otras regiones de la costa (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012). Por otro lado, la realización de ferias y eventos para promocionar la actividad agropecuaria es deficiente, lo cual no permite afianzar los flujos de comercialización.

Tabla 18

Acciones Realizadas por las Municipalidades para Incentivar el Turismo

Distrito	Municipalidades que realizan acciones para incentivar turismo	Promoción y publicidad	Dispone de una oficina de turismo	Instalación de áreas de información turística	Mejoramiento de la infraestructura de acceso	Construcción de nuevos atractivos turísticos	Coordinación con la entidad competente para el mantenimiento de los atractivos turísticos	
Bagua Grande	1	1	1	1	1	1	1	
Cajaruro	0	0	0	0	0	0	0	
Cumba	1	1	0	0	1	0	0	
El Milagro	0	0	0	0	0	0	0	
Jamalca	1	1	0	1	1	0	0	
Lonya Grande	1	0	0	0	0	0	0	

	Ordenanzas a favor del desarrollo turístico	Realización de eventos y/o ferias turísticas	Capacitación a promotores de turismo	Programas de conciencia turística a la población	Creación de un Club de Turismo	Convenios institucionales	Otro	Municipalidades que no realizan acciones para incentivar el turismo
Bagua Grande	0	1	0	1	0	1	1	0
Cajaruro	0	0	0	0	0	0	0	1
Cumba	0	0	0	0	0	0	0	0
El Milagro	0	0	0	0	0	0	0	1
Jamalca	0	0	0	1	0	0	0	0
Lonya Grande	0	1	0	0	0	0	0	0

Nota. Tomado de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Utcubamba tiene una superficie de 3,859.93 km² (385,993 ha), lo que representa el 9.8% del territorio del departamento de Amazonas. Allí viven y desarrollan sus actividades cotidianas una total de 111,317 habitantes de los siete distritos como son Cumba, El Milagro, Bagua Grande, Yamón, Lonya Grande, Jamalca y Cajaruro (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2012).

Según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012), las operaciones y la estructura productiva se determinaron con la cohesión y el impacto económico de los espacios definidos de sus distritos conformantes, así como con los volúmenes producidos y comercializados, tal como se muestra, más adelante, en la Tabla 19. Asimismo, la estructura económica provincial de Utcubamba, basada en la actividad agropecuaria, no tiene una gran capacidad para generar empleo formal, ya que son comúnmente los mismos propietarios y sus familias quienes la realizan en baja escala. En este contexto, prepondera el trabajo independiente e informal, así como el trabajo no remunerado o para el consumo interno.

Tabla 19

Estructura de la Actividad Agrícola por Distritos de la Provincia de Utcubamba

Distrito	Superficie (ha)	Participación porcentual (%)	Volumen producido	Participación porcentual (%)	Valor producido (Miles S/)	Participación porcentual (%)
Bagua Grande	15,664.71	18.37	398,578.47	11.30	116,939.95	17.86
Cajaruro	25,546.35	29.97	1'285,147.12	36.44	227,533.07	34.76
Cumba	8,323.70	9.76	489,781.58	13.89	55,231.55	8.44
El Milagro	4,193.40	4.92	59,349.50	1.68	47,188.22	7.21
Jamalca	8,589.27	10.08	441,605.76	12.52	59,632.53	9.11
Lonya Grande	17,806.00	20.89	736,633.79	20.89	115,856.96	17.70
Yamón	5,127.30	6.01	115,493.81	3.27	32,203.77	4.92
Total	85,250.73	100.00	3'526,590.03	100.00	654,586.05	100.00

Nota. Tomado de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

La mayoría de las unidades agropecuarias perciben bajos ingresos económicos, como consecuencia de un bajo nivel de productividad. Además, las relaciones de intercambio, o de

venta de los productos hacia las ciudades suelen no ser favorables, por el uso de intermediarios que pagan precios bajos. A través de la historia, la escasa inversión y los recursos económicos limitados han ido determinando la situación actual, que conduce a un bajo nivel de desarrollo socioeconómico, y finalmente a un aislamiento que lleva a la migración hacia otras provincias (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012).

Por otro lado, de las 20 empresas top de la región Amazonas, ocho operan en Utcubamba en los sectores comercio y agropecuario, tal como se muestra en la Tabla 20 (Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, 2016). Asimismo, la Municipalidad de Utcubamba, para el funcionamiento de sus operaciones administrativas, cuenta con un local institucional de su propiedad, ubicado en el Jr. Angamos 349, distrito de Bagua Grande. Sin embargo, no dispone de maquinarias pesadas ni equipos que ayuden a la correcta implementación y ejecución de obras de apoyo.

Asimismo, las prestaciones de servicio del sector salud, en los distritos de la provincia, se realizan con muchas limitaciones. Algunas de estas son las que siguen: (a) falta de personal médico especializado y de equipamiento, (b) falta de vías de acceso y (c) distancia desde las viviendas de los pobladores referentes a los centros de salud y hospitales (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012). Por su parte, la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2012) indicó, en el Plan Integral de Gestión Ambiental, que, en cuanto a infraestructura de salud, en el área de influencia, existen 105 establecimientos que prestan servicios de salud, todas regentadas por el MINSA. En precisión, los establecimientos de salud se encuentran distribuidos en 11 microrredes y un hospital de apoyo.

Para acceder a la provincia, mientras que el aeropuerto de Chachapoyas no se encuentra operativo, el acceso más rápido es a través del aeropuerto de Jaén, como se ve en la Tabla 21. La distancia sin duda constituye una limitante para incrementar la cantidad de

visitantes a la zona. De acuerdo con el Gerente de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Utcubamba es una prioridad del Gobierno local el asfaltar las vías de interconexión interna (M. Reyde, comunicación personal, 21 noviembre 2017).

Mientras que a Utcubamba la perjudica que no existen rutas directas entre Jaén y su capital. Luego, el acceso hacia los atractivos turísticos se hace mediante trochas afirmadas y otro tipo de senderos que no están en buen estado, por lo que se necesitan camionetas para los traslados.

Tabla 20

Top 20 Empresas Región Amazonas 2014

Razón Social	Actividad	Provincia	Distrito	Rango de ventas 2014 (UIT)	Rango de trabajadores 2014
Tuesta Consultores y Ejecutores E.I.R.L.	Construcción	Chachapoyas	Chachapoyas	2,900 más	21 a 50
Coop. Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.	Agropecuario	Utcubamba	Bagua Grande	2,900 más	11 a 20
Agrícola del Norte E.I.R.L.	Comercio	Utcubamba	Bagua Grande	2,900 más	11 a 20
Rainforest Trading S.A.C.	Comercio	Utcubamba	Bagua Grande	2,900 más	11 a 20
Representaciones Malca E.I.R.L.	Comercio	Bagua	La Peca	2,900 más	11 a 20
Agroservicios Torres S.R.L.	Comercio	Bagua	La Peca	2,900 más	11 a 20
Inversiones Proyectos & Obras Keops E.I.R.L.	Construcción	Chachapoyas	Chachapoyas	2,900 más	11 a 20
Café Monteverde E.I.R.L.	Comercio	Rodríguez de Mendoza	San Nicolás	2,900 más	6 a 10
Negocios & Construcciones Lito E.I.R.L.	Minería	Chachapoyas	Chachapoyas	2,900 más	6 a 10
Grupo Famet S.A.C.	Comercio	Chachapoyas	Chachapoyas	2,900 más	6 a 10
Distribuidora Nor Oriente S.A.C.	Comercio	Utcubamba	Bagua Grande	2,300 a 2,900	6 a 10
Estación de Servicios Don Benjita S.R.L.	Comercio	Chachapoyas	Chachapoyas	2,300 a 2,900	6 a 10
Servicentro Luciano S.A.C.	Comercio	Utcubamba	Bagua Grande	1,700 a 2,300	6 a 10
Ibe Contratistas Generales S.A.C.	Construcción	Rodríguez de Mendoza	San Nicolás	850 a 1,700	6 a 10
Gasolinera Cariñito S.C.R.L.	Comercio	Utcubamba	Bagua Grande	850 a 1,700	6 a 10
Estación de Servicios Picorito E.I.R.L.	Comercio	Utcubamba	Bagua Grande	850 a 1,700	6 a 10
Estación de Servicios Kary's E.I.R.L.	Comercio	Bagua	La Peca	850 a 1,700	6 a 10
Comercializadora Edwmar E.I.R.L.	Comercio	Bagua	La Peca	850 a 1,700	6 a 10
Estación de Servicios Utcubamba E.I.R.L.	Comercio	Utcubamba	Bagua Grande	500 a 850	6 a 10
Inversiones Nor Oriente S.R.L.	Comercio	Chachapoyas	Chachapoyas	500 a 850	6 a 10

Nota. Tomado de “Amazonas sumario regional,” por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf).

Tabla 21

Sistema de Transporte para llegar a la Región Amazonas

Ruta	Avión	Transporte privado	Bus	Empresa
Lima - Jaén	1 hora 15 minutos	18 horas	20 horas	LATAM
Jaén - Bagua Grande		45 minutos	1 hora	Transporte y Turismo Utcubamba / Turismo Días
Jaén - Pedro Ruiz		3 horas	3 horas 30 minutos	Turismo Express Los Diplomáticos / Turismo Evangelio Poder de Dios
Jaén - Chachapoyas		4 horas	5 horas	Chinata Tours / Quntur Travels

Nota. Tomado de *Plan para potenciar el desarrollo del turismo sostenible en las áreas de la red AMA* (p. 6), por L. Marmanillo et al., 2017, Chachapoyas, Perú: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.

Utcubamba se encuentra ubicada transversalmente en el eje de la carretera IIRSA Norte (vía nacional) que intercomunica las ciudades de Chiclayo, Bagua Grande, Rioja, Moyobamba, Tarapoto, Yurimaguas. Como eje secundario, tiene la carretera departamental de Corral Quemado, Cumba, Lonya Grande Camporredondo, y pasa por el norte del departamento de Cajamarca (Jaén y Cutervo). En la Tabla 22 se muestra la composición vial de Utcubamba.

Tabla 22

Inventario Vial en Kilómetros

Red vial	Tipo de superficie											
	Total				Asfaltado		Afirmado		S/afirmar		Trocha	
	km vía	%	km/km ²	%	km	%	km	%	km	%	km	%
Nacional	95.2	10.1	6.1	24.3	95.2	10.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Departamental	133.5	14.6	17.0	67.4	0.0	0.0	133.6	14.6	0.0	0.0	0.0	0.0
Vecinal	687.5	75.0	2.1	8.3	0.0	0.0	244.0	26.6	359	39.2	197	21.5
Total provincial	916.2	100.0	25.2	100.0	95.2	10.1	377.6	41.2	359	39.2	197	21.5

Una de las ventajas estratégicas más importantes de Utcubamba es la presencia, en su territorio, de dos ejes viales de vital importancia a nivel nacional y departamental. Cada uno de ellos orienta flujos socioeconómicos importantes hacia dentro y fuera de la provincia. Esta

peculiaridad le da una característica de ubicación geoestratégica, tanto a la provincia como a la ciudad de Bagua Grande. En la provincia, aún no existe un camino troncal. En ese sentido, cada distrito cuenta con caminos vecinales y accesos para sus centros poblados. De manera distrital, Bagua Grande tiene 32% de red vial, así como una accesibilidad y conexión con los centros poblados. En cambio, el distrito de Yamón tiene 7% de red vial, la cual es deficiente y accidentada en su accesibilidad a nivel provincial.

En relación con la responsabilidad social y la gestión medio ambiental, existe un uso irracional de los recursos naturales, al igual que en muchos otros lugares del mundo. Esto se ha dado por la sobreexplotación de los recursos, como insumos para generar ingresos económicos o en labores domésticas, incrementando los factores del cambio climático. El problema es que en el largo plazo, se pone en riesgo la disponibilidad de recursos para la actividad agropecuaria y con ello la subsistencia de la población y su seguridad alimentaria (Córdova & Blanco, 2009)

En Utcubamba está presente la tala incontrolada, lo cual depreda los bosques. Al respecto, el distrito Lonya Grande ha emitido una ordenanza para preservar la vegetación del cerro Condorpuna. En precisión, Utcubamba se posiciona como la tercera provincia con mayor superficie deforestada de Amazonas (28% de su territorio), equivalente a 107,082.28 ha. Al 2007, el área deforestada para Utcubamba alcanzó 232,248.21 ha (57.73% de su territorio), según el *Plan integral de gestión ambiental de los residuos sólidos - PIGAR* (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2012).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la evaluación del contexto económico realizada en el *Plan Estratégico Institucional 2011-2016*, se indicó que el volumen del PBI provincial solo alcanza porcentajes menores al 0.5% con relación al PBI nacional (Gobierno Regional de Amazonas, 2012). Esto se debe a la escasa participación del sector privado en la solución de los

problemas de empleo y subempleo. De acuerdo con el *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*, la región Amazonas ocupa el puesto 25 de las 26 regiones consideradas en el *ranking*, tal como se muestra en la Figura 9 (D'Alessio et al., 2016). Además, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), la región Amazonas basa su economía principalmente en los sectores agrícolas, servicios y comercio como más representativos, cuyo PBI per cápita es menor de la mitad del promedio nacional.

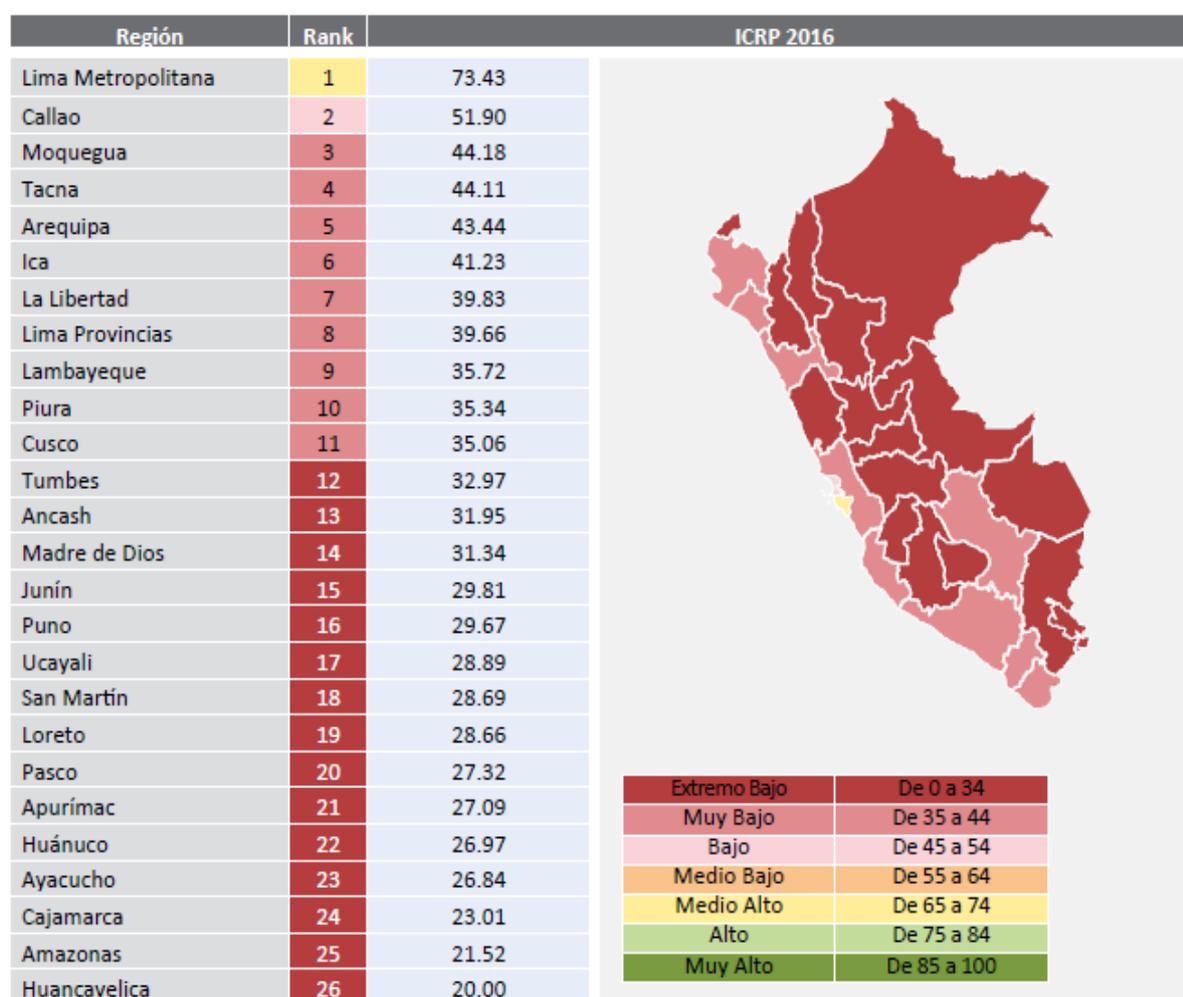


Figura 9. Tomado de *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 4), por F. A. D'Alessio et al., 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Los ingresos de la Municipalidad de Utcubamba se caracterizan principalmente por dos fuentes de financiamiento: (a) el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) y (b) el canon, sobrecanon y regalías mineras (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012). Así, en el Presupuesto Participativo Multianual 2015-2017, se cuenta

con recursos financieros provenientes del gobierno regional mediante el Ministerio de Economía y Finanzas con algunas fuentes de financiamiento como FONCOMUN, el canon, sobrecanon y las regalías mineras. En la Figura 10, se puede observar el porcentaje del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) para cada fuente de financiamiento.

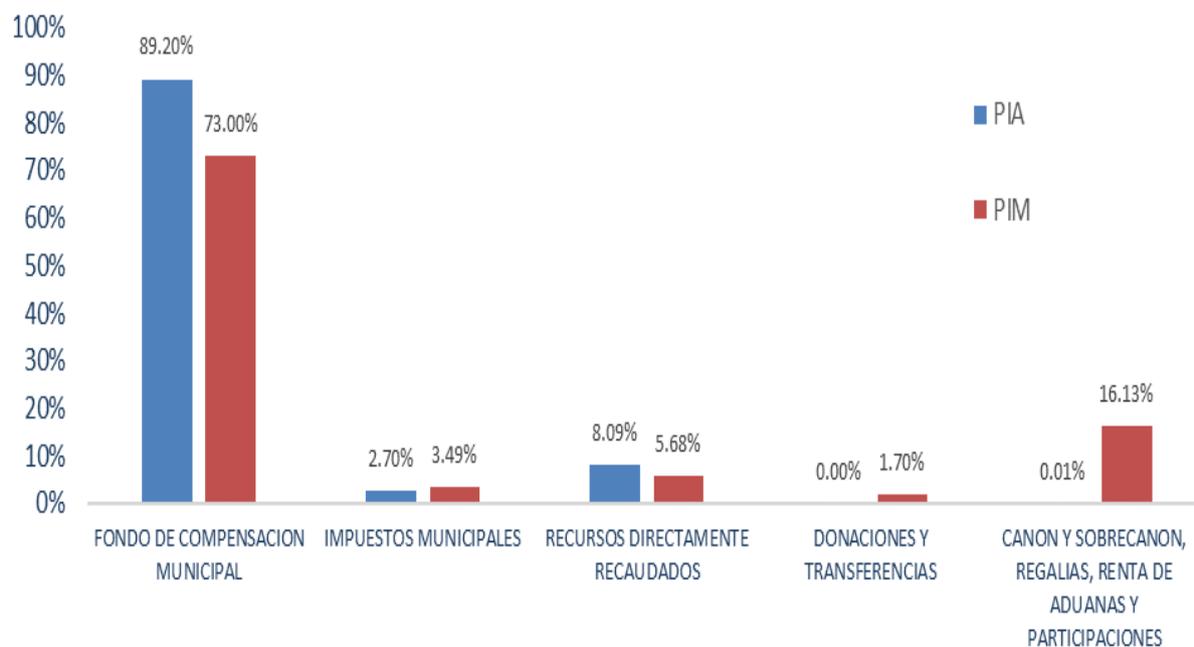


Figura 10. Presupuesto de ingresos de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. Tomado de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

Cada distrito de la provincia actúa como unidad ejecutora, tal como se puede observar en la Tabla 23. El distrito que cuenta con el mayor presupuesto participativo es Jamalca, seguido por la Municipalidad Provincial de Utcubamba. En contraste, los distritos con menor presupuesto son Yamón y Cajaruro. Estas inversiones se distribuyen en obras viales, saneamiento, educación y fortalecimiento institucional.

Económicamente, la región Amazonas registró, en el 2011, el PBI de S/ 1'262,164 miles (cifra del PBI a precios constantes de 1994, según estimaciones del INEI). Esto representa el 0.6% de la participación del PBI peruano. Las principales actividades

económicas pertenecientes a la región son principalmente la agricultura, la caza y la silvicultura, así como los servicios gubernamentales, la manufactura, el comercio y otros.

Tabla 23

Presupuesto Participativo por Distrito de la Provincia de Utcubamba 2015

Distrito	Municipalidades informantes	Total obras	Tipo	Monto de inversión (soles)
Bagua Grande	1	18		2'183,000
			Educación	400,000
			Salud	250,000
			Transportes y comunic.	1'070,000
			Electricidad, agua y alc.	313,000
		Otras obras	150,000	
Cajaruro	1	2		190,000
			Transportes y comunicaciones	190,000
Cumba	1	2		1'180,000
			Agricultura	900,000
			Salud	100,000
			Otras obras	180,000
El Milagro	1	2		659,945
			Otras obras	659,945
Jamalca	1	6		9'946,871
			Electricidad, agua y alcantarillado	8'395,603
			Salud	753,900
			Otras obras	797,368
Lonya Grande	1	10		880,000
			Educación	120,000
			Transportes y comunicaciones	500,000
			Electricidad, agua y alcantarillado	60,000
			Turismo	100,000
			Otras obras	100,000
Yamón	1	2		153,666
			Transportes y comunicaciones	50,000
			Electricidad, agua y alcantarillado	103,666

Nota. Tomado de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

Por otro lado, los objetivos se encuentran establecidos bajo el marco regulatorio legal. Sin embargo, se puede observar una excesiva normatividad y rigidez de este en cuanto a la gestión económica. De este modo, la toma de decisiones no fluye de manera rápida. Según la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (2016), el Gobierno Regional de

Amazonas considera a Utcubamba entre sus principales proyectos de inversión. Estos se encuentran orientados a mejoras en el transporte, el sector agropecuario y energía. A continuación, en la Tabla 24, se exponen estos proyectos con detalle.

Tabla 24

Principales Proyectos de Inversión en la Región Amazonas-Provincia de Utcubamba

Nombre del proyecto	Monto viabilidad (S/)	Sector
Mejoramiento de la vía Departamental Am-103, tramo emp. Pe-5n (Corral Quemado) - Cumba-El Triunfo-Lonya Grande-Camporredondo-Ocalli-Providencia y tramo Ocumal (Collonce)-Conila-Emp. Am-108 (Luya), Provincia de Utcubamba y Luya-Amazonas.	253'366,538	Transporte
Mejoramiento vías Dep. Am-106, tramo: Emp. Pe-5n (Balzapata) -Jumbilla -Asunción Emp.pe-8b (Molinopampa); Am-110: Chachapoyas -Levanto; tramo: Emp.pe-8b (Tingo) Am-111: Emp.pe-8b (Tingo) -Longuita -María -Kuélap, Prov. Chachapoyas-Bongará y Luya-Amazonas.	175'257,449	Transporte
Mejoramiento de vías Dep. Am-100, Emp. Am-101(Bagua) -La Peca; am-102, emp. Am-101(dv. Bagua Grande) -José Olaya -emp. Pe-5n (Pto. Naranjitos); ruta: Am-105, Emp. pe-5n (dv. S. M. de Porras) -Emp. Am-103(Lonya Grande), Prov. Bagua y Utcubamba - Amazonas.	121'073,949	Transporte
Mejoramiento de la carretera Caclic-Luya-Lamud, región Amazonas.	42'459,309	Transporte
Mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego El Pintor del distrito de Bagua Grande-Utcubamba-Amazonas.	19'480,012	Agropecuaria
Creación del servicio de energía eléctrica mediante sistema convencional en los distritos de El Milagro, Cumba, Lonya Grande, Yamón, Jamalca y Bagua Grande, provincia de Utcubamba-Amazonas.	14'719,051	Energía

Nota. Tomado de "Amazonas sumario regional," por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf).

4.1.5 Recursos humanos (H)

El personal del ente rector de la provincia cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), en el que se describen las funciones de cada puesto de trabajo con última fecha de actualización en 2006. Asimismo, se dispone de un Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), con última fecha de actualización en el año 2016, en el que se describen las actividades administrativas que deben realizar los ciudadanos para un trámite en particular. Finalmente, se cuenta con el cuadro de asignación de personal, con última fecha de actualización en 2016. Se trata de un documento de gestión que contiene cargos clasificados en base a la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) (Municipalidad de Utcubamba, 2017d).

En cuanto al dimensionamiento de los recursos humanos, administrativos y operativos de las municipalidades de la provincia, Bagua Grande es la de mayor número de trabajadores. Esta cuenta con 304, seguida por Cajaruro, con 94, y Jamalca, con 59. Además, las categorías de ocupación son funcionarios o directivos, profesionales, técnicos, auxiliares, obreros de limpieza, otros obreros y personal de vigilancia. El régimen laboral está regulado por los siguientes reglamentos: Decreto Legislativo 276, Decreto Legislativo 728, CAS y Locadores de Servicios.

Según el último Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda, Utcubamba registró una población censada de 109,043 habitantes, de los cuales el 52.2% son hombres y el 47.8% son mujeres. Por grupo de edad, de 0 a 14 años representaron el 37.1%; de 15 a 64 años, el 58.4%, y de 65 a más años, el 4.5%. Asimismo, en su condición de provincia, el 43.2% es población urbana, y el 56.8%, población rural (INEI, 2007).

En el ámbito educativo, el 13% de la población es analfabeta con edad mayor a 15 años; la mayor población con educación superior mayor a 15 años son varones (11%), en comparación de las mujeres (10%). En cuanto a la educación básica, el 64% de la población de 6 a 24 años cuenta con asistencia al sistema educativo regular; el 54.3%, con edades de 6 a 11 años; 35.5%, de 12 a 16 años, y 10.2%, de 17 a 24 años (INEI, 2007).

Por otro lado, de acuerdo con lo mencionado por el Ministerio de Educación (2015) en el informe *Amazonas, ¿Cómo vamos en educación?*, en la región, en cuanto a infraestructura, en el 2014, Amazonas solo contaba con un 37.8% de infraestructura con los servicios totales (agua potable, desagüe y electricidad). No obstante, en cuanto a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el porcentaje de escuelas con acceso a Internet aumentó de manera considerable desde 8.1%, en el 2005, a 26%, en el 2014. Sin embargo, esta participación es mínima en comparación con el resto del país. Además, el

número de docentes por alumno es mayor en consideración al promedio nacional de 18, 16 y 13, en los niveles inicial, primario y secundario, respectivamente.

Por otro lado, en el sector educación, el distrito de Bagua Grande es el que tiene más instituciones educativas, con un total 199, seguido por Cajaruro, con 139, y Cumba, con 50. Los distritos con menos instituciones son Yamón, con 25, por tener menor población, y El Milagro, con solo 32. En cuanto a la infraestructura educativa, el 78% de las instituciones se encuentran en mal estado de conservación (material de adobe). Adicional a ello, la provincia cuenta con dos sedes de universidades públicas y cuatro sedes de universidades privadas que ofrecen distintas alternativas de carreras universitarias. Finalmente, tal como se aprecia en la Tabla 25, en la provincia, existe alta dependencia económica por la significativa presencia de población no activa y de bajos niveles remunerativos que denotan poca capacidad de la economía provincial para generar fuentes de trabajo (INEI, 2007).

Tabla 25

Distribución de Población según Dependencia

Distrito	PEA ocupada	% de Total población	PEA no ocupada	% de Total población	Pob. eco. inactiva con ingresos	% de Total población	Población dependiente	% de Total población	Total población
Bagua Grande	15,972	30.80	809	1.60	582	1.10	34,480	66.50	51,843
Yamón	856	25.70	19	0.60	320	9.60	2,139	64.20	3,334
Lonya Grande	3,131	30.80	65	0.60	96	0.90	6,874	67.60	10,166
Jamalca	2,531	30.60	30	0.40	89	1.10	5,613	67.90	8,263
El Milagro	1,750	26.00	163	2.40	65	1.00	4,744	70.60	6,722
Cumba	2,889	29.80	145	1.50	101	1.00	6,555	67.60	9,690
Cajaruro	8,440	27.40	415	1.30	1,253	4.10	20,695	67.20	30,803
Total	35,569	29.40	1,646	1.40	2,506	2.10	81,100	67.10	120,821

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf).

En relación con la educación superior, en la provincia se tienen dos universidades públicas y cuatro universidades privadas, entre ellas la Universidad Alas Peruanas, la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza y la Universidad Privada de la Amazonía “Mario Pelaez Bazán”. Pero parece que esto no ha sido suficiente, por las limitaciones económicas y

la realidad de la población de Utcubamba. Cabe mencionar que la mayor parte de estas instituciones de nivel superior se concentran en la capital Bagua Grande, lo cual dificulta el desarrollo de toda la provincia. En la Tabla 26 se muestran las carreras que ofertan estas universidades, y que se requiere incentivar para la acogida de la población a nivel provincial, regional y de regiones vecinas.

Tabla 26

Educación Superior Universitaria en la Provincia de Utcubamba, al Año 2012

Nombre Universidad	Cant.	Carreras / Programas
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	1	Programa de Complementación Académica Docente Programa de Posgrado Programa de Educación Continua
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	1	Economía Administración
Total Estatales	2	
Universidad Nacional de la Amazonía "Mario Peláez Bazán"	1	Ingeniería Agronómica Ingeniería de Sistemas y Telemática Contabilidad y Finanzas Enfermería
Universidad Alas Peruanas	1	Ingeniería Mecánica CC. Contables y Financieras – Contabilidad Derecho Administración y Negocios Internacionales Ciencias de la Comunicación Ingeniería de Sistemas e Informática Ingeniería Industrial Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones Ingeniería Ambiental Turismo, Hotelería y Gastronomía
Universidad Cesar Vallejo	1	Psicología Humana Administración Derecho Contabilidad
Universidad Telesup	1	Ingeniería Civil Administración, Finanzas y Negocios Globales Marketing y Negocios Globales Derecho Corporativo Contabilidad y Finanzas Ciencias de la Comunicación Psicología Administración de Negocios Turísticos
Total privados	4	

Nota. Tomado de "Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023," por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

En la medida que la población se capacite y se encuentre más preparada, podrá enfrentar los retos que demandan las instituciones públicas y privadas, generando un ambiente competitivo y atractivo, soportado en las tecnologías informáticas de vanguardia que hoy traen las instituciones educativas con sus diversas carreras para generar el dinamismo en la economía que la provincia necesita. En el caso de los productores de café orgánico, esta educación se da a través de las cooperativas que capacitan en tres ámbitos: (a) técnicos, (b) ingeniería, y (c) a los agrónomos. Además de que brindan asistencia comercial en la relación con los clientes, por las deficiencias que los agricultores tienen en este campo, ya que son muy pocos los que han culminado la secundaria (D. Delgado, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Utcubamba contaba con 108 establecimientos de salud, distribuidos en 11 micro redes y un hospital de apoyo. La particularidad en las zonas rurales son las limitaciones que tienen los pobladores para acceder a los centros de salud, por temas de distancia, o escasez de vías de acceso, entre otras dificultades (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012). El 75% de los centros de salud están contruidos de material de adobe, y solo el 25% de material noble (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2012). Uno de los centros de salud tiene la denominación de hospital, pero su infraestructura no es apropiada y por ende no logra prestar el servicio que la población demanda. Por este motivo, se planea construir un hospital regional, pero hasta el momento solo se tiene el terreno y no se han asignado los recursos para iniciar la construcción (M. Reyde, comunicación personal, 21 de noviembre, 2017).

Otra de las dificultades que tiene Utcubamba en el sector salud, es la deficiente cantidad de profesionales para la atención de este servicio, y la falta de equipamiento en los diversos centros de atención. Esta baja capacidad para atender a la población ocasiona que cada vez la población esté más expuesta a diversas enfermedades, mortalidad y morbilidad.

Para el año 2007, en Utcubamba, el 30.91% de la población estaba afiliada al SIS, un 9.20% a ESSALUD, el 2.71% contaba con seguro particular y un 57.15% no tenía ningún seguro (INEI, 2007). Entre las 10 primeras causas de mortalidad presentadas en el 2012, destacaban las enfermedades del sistema circulatorio (30.95%), del sistema respiratorio (21.43%), enfermedades del sistema digestivo, traumatismos y otras causas externas (7.14%), así como enfermedades infecciosas y parasitarias (6.55%).

Por otro lado, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) obtuvo resultados que señalan que la provincia de Utcubamba no presenta las condiciones necesarias para los pobladores. Ello, como se expone en la Tabla 27, limita su desarrollo y calidad de vida en los aspectos de salud, educación y recreación. Posteriormente, en la Tabla 28, se aprecia que el IDH para el año 2012 en Utcubamba fue de 0.3678, con ingreso familiar per cápita de S/ 494.7 por mes ubicándola en el ranking 70 a nivel nacional.

Tabla 27

IDH a Nivel Nacional, Provincial, Distrital 2007

Departamento	Población		Índice de Desarrollo Humano (IDH)	
Provincia	Habitantes	Ranking	IDH	Ranking
Perú	27'482,615		1	
Amazonas	375,993	19	1	18
Total provincial	109,043	51	1	56
Bagua Grande	47,336	117	0.5904	585
Cajaruro	26,735	186	0.5747	825
Cumba	9,070	526	0.5722	868
El Milagro	5,847	753	0.5811	722
Jamalca	7,554	609	0.566	971
Lonya Grande	9,437	505	0.5728	856
Yamón	3,064	1108	0.5691	915

Nota. Tomado de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

Tabla 28

IDH a Nivel Nacional, Provincial, Distrital Detallado 2012

Departamento	Población		IDH		Esperanza de vida al nacer		Población con educación secundaria		Años de educación (población de 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
Provincia	Habitantes	Ranking	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	Años	Ranking	N.S. mes	Ranking
Perú	30'135,875		0.5058		74.31		67.87		9.00		696.9	
Amazonas	417,508	19	0.3846	1918	73.99	10	53.65	19	6.66	20	435.7	18
Utcubamba	118,747	52	0.3678	85	74.77	69	33.40	143	6.20	124	494.7	70
Bagua Grande	52,821	118	0.4058	502	74.18	798	38.56	1,060	6.96	774	571.5	380
Cajamaruro	28,712	184	0.3411	759	75.57	586	30.37	1,281	5.38	1,324	454.5	535
Cumba	9,224	545	0.2780	1,121	74.3	780	15.45	1,688	5.22	1,383	369.2	749
El Milagro	6,378	741	0.3980	530	76.28	484	25.87	1,414	6.87	800	633.2	304
Jamalca	8,210	605	0.3042	959	74.98	676	26.09	1,403	5.15	1,404	370.9	744
Lonya Grande	10,351	493	0.3318	799	74.53	749	38.24	1,067	5.96	1,105	360.6	782
Yamón	3,051	1,133	0.3179	866	74.04	823	21.98	1,513	5.87	1,136	421.5	605

Nota. Adaptado de *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013* (pp. 37-46), por R. Arias, 2013. Lima, Perú: PNUD, y de “Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023,” por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sistema de comunicaciones no es muy desarrollado. No existe una amplia cobertura regional de los medios de información y digitalización, lo que impacta en el desarrollo de la educación y el comercio. Asimismo, de los 26,024 hogares censados en Utcubamba, solo el 1.26% cuenta con los principales servicios: telefonía fija, celular y conexión a Internet en toda la provincia; mientras que el 78.22% no cuenta con ninguno de estos servicios. Ello revela que existen valores muy elevados de déficit (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012).

Todo el sistema de comunicaciones de Utcubamba se concentra o se distribuye desde el distrito de Bagua Grande, tanto para la prensa radial, televisiva y escrita, a excepción de algunas señales locales, por lo que en la provincia se cuenta con comunicaciones regionales, tanto audiovisuales, escritas y telefónicas. Las empresas proveedoras del servicio de telefonía celular e Internet son principalmente Movistar, seguida de Claro en el distrito de Bagua Grande. Además, algunos distritos cuentan con cabinas telefónicas públicas; en cambio, otros anexos no cuentan con señal de telefonía (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012).

En conclusión, existen restricciones de acceso a la información y al desarrollo de capacidades de la población. Esto ocasiona la escasa promoción y difusión de los recursos naturales y culturales que actualmente no son aprovechados con fines turísticos. Cabe añadir que el medio de comunicación de acceso público es el portal web de la Municipalidad de Utcubamba (<http://muniutcubamba.gob.pe/index.php>).

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

El desarrollo tecnológico y la inversión en investigación son muy incipientes. La limitación del desarrollo en esta área se presenta debido a que Utcubamba se desarrolla sobre una economía de productos de poco valor agregado, lo que no deja espacio para el desarrollo

de programas de investigación en el perfeccionamiento de sus productos y la necesidad de contar con implementación tecnológica. El desconocimiento de la importancia e influencia de las tecnologías existentes sobre el desarrollo de su economía hacen de esta discapacidad un ciclo negativo de natural presencia en Utcubamba.

Dentro de la provincia de Utcubamba se ha creado un Centro de Innovación Tecnológica (CITE) Artesanal y Turístico. Su objetivo es incrementar el nivel de competitividad que hay en la producción artesanal, dirigida tanto a apoyar la actividad turística como para la comercialización fuera de la provincia. El trabajo se hace de forma mancomunada con los artesanos y las asociaciones existentes, brindando capacitación en aspectos técnicos para mejorar el área productiva, así como el marketing. A través de los CITE se logrará aumentar la oferta exportable, incluyendo productos de artesanía que tienen alta demanda en el extranjero (MINCETUR, 2015).

A través de la gestión de los CITE a nivel nacional, y que decanta en Utcubamba, se han logrado los siguientes objetivos: (a) 94.5% de los usuarios obtuvieron mejorías en la calidad de sus productos, (b) 59.1% redujo o mantuvo constante el costo de sus productos, (c) 92% tuvo acceso a insumos de mejor calidad, (d) 89.6% incrementó sus ventas, (e) 90.9% mejoró el proceso productivo, y (f) 86.6% incrementó la generación de nuevos productos (MINCETUR, 2015).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI de Utcubamba cuenta con 10 factores determinantes de éxito, cuatro de ellos son fortalezas y seis debilidades, lo que indica un desbalance. Luego de asignar un peso a cada factor y un valor, se calcularon los ponderados que al sumarse dieron como resultado 2.18 (ver Tabla 29). De acuerdo con este puntaje ponderado, la provincia de Utcubamba necesita eliminar o reducir las debilidades que posee para lograr ser más competitiva en el mediano y largo plazo.

Tabla 29

Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Utcubamba

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1. Cuenta con una gran biodiversidad, variedad de climas y recursos hídricos.	0.15	4	0.6
2. Provincia con el mayor número de habitantes y gente joven en la región.	0.11	3	0.33
3. Manejo agrícola productivo sostenible, con potencial de desarrollo exportable.	0.10	3	0.30
4. Múltiples vías de acceso que permiten la comunicación fluida con las comunidades vecinas.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.43		1.44
Debilidades			
1. Orientación de recursos para organismos poco eficientes, que no permiten la ejecución de acciones de desarrollo en la provincia.	0.14	1	0.14
2. Dependencia económica de la región.	0.12	1	0.12
3. Mano de obra no calificada y personas sin formación profesional migratoria.	0.09	2	0.18
4. Baja capacidad para generar empleo.	0.08	2	0.16
5. Baja calidad de servicios turísticos y deficiente acceso a zonas de interés comercial y turístico.	0.07	1	0.07
6. Presencia de enfermedades endémicas y/o transmisibles.	0.07	1	0.07
Subtotal	0.57		0.74
Total	1.00		2.18

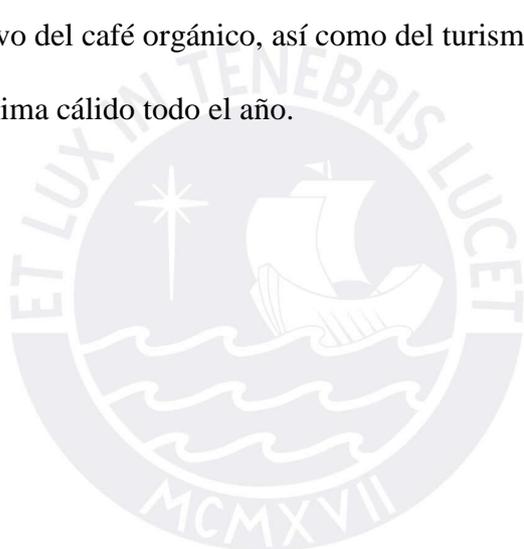
4.3 Conclusiones

En Utcubamba se tiene la presencia de varias asociaciones de productores agrícolas, ubicadas en los distintos distritos que integran la provincia. La agricultura es la principal actividad económica que se desarrolla, contribuyendo con el 36% del VAB, y dando trabajo a dos tercios de la PEA. El principal cultivo es el café, que se comercializa en el mercado local, pero que posee alto potencial de exportación. Sin embargo, el bajo nivel educativo ha sido una limitante, ya que la mayoría de los agricultores no han completado la educación secundaria y no tienen las capacidades técnicas requeridas para la comercialización.

La provincia de Utcubamba también cuenta con potencial para el desarrollo del turismo, lo que se manifiesta en los recursos arqueológicos, paisajistas, paleontológicos y culturales que posee. Pero esto se ve limitado por las carencias que hay en infraestructura

vial, lo cual dificulta el acceso o la llegada de los turistas, dificultando el desarrollo de esta actividad; lo que se empeora con las carencias en servicios básicos y en edificaciones para atender a locales y visitantes. Es por ello que el turismo no se ha convertido en una actividad importante dentro de la economía local.

A las debilidades mostradas se añade la carencia de un hospital, por lo que los servicios de salud que se brindan no satisfacen las necesidades de la población. Además, se encontró una orientación de recursos poco eficiente para los órganos descentralizados como el Gobierno Regional de Amazonas, lo cual no permite la ejecución de acciones de desarrollo. Pero el análisis AMOFITH también mostró la mayor fortaleza de Utcubamba, que consiste en las condiciones favorables para fomentar las actividades agrícolas, en especial el cultivo del café orgánico, así como del turismo, gracias a la abundancia de recursos hídricos y un clima cálido todo el año.



Capítulo V: Intereses de la Provincia de Utcubamba y Objetivos de Largo Plazo

El presente capítulo utiliza la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartmann (1978). No obstante, en lugar de analizar las relaciones internacionales entre naciones, se aplica las tres dimensiones conocidas del análisis (intereses nacionales, principios cardinales y potencial nacional) a la organización, que en este caso es Utcubamba y pertenece a la región Amazonas en el Perú. Después de este análisis, se procede a establecer los objetivos de largo plazo.

5.1 Intereses de la Provincia de Utcubamba

Los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio, 2013). Existen importantes intereses proyectados para Utcubamba hacia el 2030, que la convertirán en la mejor provincia de la región Amazonas y en una de las primeras a nivel nacional. Para ello se tendrá que afianzar diferentes sectores, como agroindustria, turismo, educación, transporte, salud y responsabilidad social. Como resultado de esta mejora, se tendrá una mejor calidad de vida y un mayor crecimiento económico. Es importante indicar que la responsabilidad de fomentar el desarrollo local mediante los servicios públicos es de responsabilidad distrital, según lo indicado en el Artículo 195° de la Constitución Política del Perú (1993).

5.2 Potencial de la Provincia de Utcubamba

La industria agropecuaria y de turismo en la provincia tiene potencial para alcanzar sus objetivos de largo plazo. De acuerdo con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012), en el reporte *Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023*, en las zonas productoras de café, donde se había implementado la tecnología de producción orgánica y el consolidado de organizaciones de productores para dicho mercado, los distritos obtuvieron resultados positivos; entre estos, se encuentran Bagua Grande, Yamón y El Milagro, ubicados en la cuenca del río Utcubamba. Este fue un proceso

exitoso de innovación en la provincia y en la actividad agrícola, y representó un hito en el proceso de evolución histórica de las organizaciones productivas de la región, así como en la evolución de sus capacidades de aprendizaje tecnológicas y organizativas.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Utcubamba

Según D'Alessio (2013), los principios cardinales están divididos en cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos. De acuerdo con Hartmann (1978), estos principios hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Además, conjuntamente con los intereses organizacionales son los aspectos que se analizarán para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo.

5.3.1 Influencia de terceras partes

Los productores agrícolas, organizaciones de productores, los empresarios, los exportadores y los procesadores de las cadenas priorizadas conforman la principal influencia. Se puede considerar al Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) como uno de los principales actores de influencia en Utcubamba, cuya función principal es la planificación, formulación, dirección, coordinación y evaluación de políticas y actividades para el desarrollo regional, coherentemente con la política general de gobierno y los planes de desarrollo del país. Además, el Consejo Transitorio de Administración Regional considera la demanda regional interna, el plan de desarrollo nacional planteado por el gobierno central, la influencia de los Tratados de Libre Comercio, así como la demanda comercial internacional existente a la fecha.

En Utcubamba, se observa la presencia de organizaciones de amplio trabajo tales como las siguientes: (a) Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), (b) Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), (c) Proyecto Especial Titulación de Tierras y Catastro Rural (PETT), (d) Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), (e)

Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), y (f) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Estas organizaciones tienen como objetivo el desarrollo de la población de Utcubamba mediante la generación de empleo, enfocado en los estratos sociales de menor capacidad adquisitiva.

5.3.2 Lazos pasados-presentes

Con relación a los lazos pasados y presentes, es bien conocido que el café, el arroz, el cacao y las frutas cítricas son productos que socialmente se han enfocado como los principales impulsores del desarrollo económico de la provincia, principalmente en los distritos de Bagua Grande, El Milagro y Cajaruro según el *Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013- 2023*, elaborado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012). Asimismo, es importante indicar que el cultivo del café y del cacao ha permitido a los productores tener un medio de sustento para sus gastos familiares. Esto facilita que el trabajador agrícola se comprometa más en la cadena productiva y que mejoren las relaciones entre asociaciones para que así se optimicen las condiciones laborales y el rendimiento para la producción de la provincia (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012).

5.3.3 Contrabalance de intereses

Utcubamba cuenta con una diversidad y riqueza de recursos, pero necesita crear oportunidades que promuevan la actividad económica y generen valor agregado para abastecer y cubrir las necesidades de los mercados internos y externos, como también exportar sus bienes y servicios para asegurar una posición competitiva. A partir de la década de 1990, se buscó mejorar su producción vía exportación, principalmente con el café orgánico y el cacao, que más se exporta. Existen pocas empresas exportadoras y el mercado internacional no es explotado con políticas que contribuyan a incrementar la participación del sector agricultura y turismo. Al norte de Utcubamba, existen bosques de algarrobos, cactus y

matorrales; pero falta incentivar la flora y fauna a un nivel más competitivo tanto en el mercado interno como externo.

Según el Gobierno Regional de Amazonas (2015), las fuerzas políticas que actúan en la provincia que pugnan por tener institucionalidad son las siguientes: (a) Sentimiento Amazonense Regional, (b) Movimiento Regional Amazonense Unidos al Campo, (c) Todos Somos Amazonas, (d) Movimiento Regional Fuerza Amazonense, y (e) Movimiento Independiente Surge Amazonas. Adicionalmente, según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012), se busca la creación de un corredor económico con los otros distritos de la provincia o provincias de la región Amazonas, en el corto plazo, por lo que es recomendable crear alianzas estratégicas con provincias vecinas que presenten una mayor competitividad, como Bagua y Chachapoyas.

5.3.4 Conservación de los competidores

Los principales competidores de Utcubamba son las demás provincias que disponen de mejores recursos en infraestructura, capital humano, empresas y recursos del Estado. Por ejemplo, respecto al desarrollo turístico del país, se aprecia el caso de Chachapoyas y de San Martín, especialmente en su distrito Tarapoto, que además destacan por la importancia de la agricultura dentro de su economía. Por su cercanía a Utcubamba, ambos son sus principales competidores.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Utcubamba (MIO)

Los intereses de la organización son aquellos aspectos que a un país, sector u organización le interesan de manera fundamental y trata de alcanzarlos a todo costo (D'Alessio, 2015). A continuación, después de haber revisado los principios cardinales, se describe la MIO en función de las provincias que poseen intereses comunes, tal como se observa en la Tabla 30. Asimismo, se han considerado a otras entidades nacionales como los ministerios y la región Amazonas, junto con Cajamarca, Loreto y San Martín.

Tabla 30

Matriz de Intereses de la Provincia de Utcubamba

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Promoción y fomento del desarrollo productivo y la inversión empresarial pública y privada	PRODUCE ** MINCETUR ** DIRCETUR **	MINAGRI ** Región Amazonas **	Provincias limítrofes **
Aumento del retorno sobre la inversión de las organizaciones productoras, gremios y empresas	Región Amazonas **	Provincias limítrofes **	Región Cajamarca ** Región Loreto ** Región San Martín **
Aumento en la participación del mercado		Provincias limítrofes *	
Desarrollo de la infraestructura vial como soporte clave para el desarrollo	MTC Región Amazonas**	Provincias limítrofes* Empresas privadas** Pobladores**	
Incrementar el nivel de conocimientos y competitividad de los recursos humanos	Organizaciones privadas de inversión **	Región Amazonas ** Pobladores** Empresas privadas** MINEDU**	Provincias limítrofes ** PRODUCE**

Nota. (*) Intereses opuestos (**) Intereses comunes.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) muestran los resultados que Utcubamba espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas (D'Alessio, 2013). Para el caso de Utcubamba, se propone que los objetivos sean: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos por todos, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes y (i) asociables a un horizonte de tiempo. A continuación se presentan estos objetivos y en el Apéndice E se muestra el detalle del cálculo:

- OLP 1: Para el 2030, se exportarán 48,135 toneladas de café orgánico. En el año 2012, se exportaron 16,045 toneladas.
- OLP 2: Para el 2030, se afirmarán 111 kilómetros para una mayor accesibilidad a los distritos y lugares de la provincia, que permita fomentar el desarrollo del comercio y el turismo.
- OLP 3: Al 2030, lograr 15,000 arribos a los hospedajes de la provincia. Para el 2013, los arribos ascendieron a 5,554.
- OLP 4: El Índice de Desarrollo Humano llegará a 0.50 en el año 2030. En 2012, el IDH era 0.3678.
- OLP 5: Para el 2030, el ingreso per cápita deberá ascender a S/ 1,284. En el año 2012, el ingreso per cápita familiar fue de S/ 494.7.

5.6 Conclusiones

El Índice de Competitividad Regional realizado por CENTRUM Católica (2015) ubicó a la región Amazonas en el vigésimo quinto puesto; en consecuencia, Utcubamba presentó una posición igual de débil que la región. En ese sentido, se deberá identificar las ventajas comparativas y las ventajas creadas gracias a la inversión en formación de capital humano y en empresas de turismo y agroindustria (café, cacao, arroz y frutas cítricas). Los objetivos de largo plazo identificados en este capítulo se derivan de su visión y se contempla un horizonte de 13 años. Luego, se establecerán objetivos de corto plazo a cinco años para las estrategias y acciones específicas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se plantean las estrategias que serán necesarias para el cumplimiento de la visión que se desea alcanzar. Para ello se utilizan las diferentes matrices, que se desarrollaron en los capítulos anteriores y que son parte fundamental de este proceso. Estas matrices son las siguientes: (a) Matriz de Intereses Nacionales, (b) Matriz de Evaluación de Factores Externos, (c) Matriz Perfil Competitivo, (d) Matriz Perfil Referencial, (e) Matriz Evaluación de Factores Internos, y (f) Matriz de Intereses Organizacionales.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

Con la MFODA, se elaborarán las estrategias que serán implementadas en el futuro. Esta matriz es un medio de trabajo cualitativo, que exige el análisis y la relación entre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a partir de las cuales se elaborará. Así también, en la MFODA, se determinarán las estrategias para los cuatro campos de intersección formados: (a) fortalezas y oportunidades, (b) debilidades y oportunidades, (c) fortalezas y amenazas, y (d) debilidades y amenazas (D'Alessio, 2015). El objetivo de las estrategias es aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas, corregir las debilidades y explotar las fortalezas con el fin de obtener una provincia con mejores condiciones de desarrollo.

A continuación, en la Tabla 31, se describen las estrategias diseñadas para cada uno de los cuadrantes de la MFODA de Utcubamba. Estas fortalezas y debilidades han sido obtenidas del análisis interno de la provincia y de las oportunidades y amenazas que provienen del análisis externo. Asimismo, las oportunidades que presenta el mercado (nacional e internacional) serán evaluadas considerando las fortalezas de Utcubamba para capitalizar las estrategias y centrar estas opciones de oportunidad comercial en el desarrollo de la provincia. Por otro lado, las debilidades de la provincia serán eliminadas mediante una amplia y constante difusión del potencial turístico y la mejora en la calidad de los servicios básicos y vías de interconexión.

Tabla 31

MFODA de la Provincia de Utcubamba

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Gran biodiversidad, variedad de climas y recursos hídricos	D1 Orientación de recursos a través de organismos poco eficientes, que no permiten la ejecución de acciones de desarrollo en la provincia
		F2 Provincia con el mayor número de habitantes y gente joven de la región	D2 Dependencia económica de la región
		F3 Manejo agrícola productivo sostenible, con potencial de desarrollo exportable	D3 Mano de obra no calificada y personas sin formación profesional migratoria
		F4 Múltiples vías de acceso que permite la comunicación fluida con las comunidades vecinas	D4 Baja capacidad para generar empleo
			D5 Baja calidad de servicios turísticos y deficiente acceso a zonas de interés comercial y turístico
			D6 Presencia de enfermedades endémicas y/o transmisibles
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque
O1	Alto nivel de estabilidad política y económica	FO1 Fomentar la educación y el entrenamiento de la población joven a nivel secundario y técnico superior en las industrias de mayor interés y capacidad productiva. (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O6)	DO1 Crear alianzas con los pequeños productores agrícolas para obtener mejores resultados de producción. (D3, D4, O2, O3, O5)
O2	Apertura comercial internacional favorable	FO2 Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto. (F1, F2, F3, O1, O2, O5, O6)	DO2 Desarrollar cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales. (D2, D3, O2, O5, O6)
O3	Demanda nacional e internacional de productos orgánicos de la zona	FO3 Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba (F1, F2, F4, O1, O4, O5, O6)	DO3 Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia, con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector. (D1, D2, D5, O1, O4, O5, O6)
O4	Importancia por promocionar los atractivos turísticos por parte del Estado	FO4 Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del comercio del café y del turismo enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada. (F3, F4, O2, O3, O4, O5, O6)	DO4 Promover, mediante el Gobierno nacional, la ejecución de obras de infraestructura vial. (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O4, O5, O6)
O5	Políticas de Estado que buscan mayor inversión extranjera para el desarrollo regional	FO5 Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico (F1, F2, F3, F4, O2)	DO5 Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico (D2, D4, D5, O1, O2, O4, O5)
O6	Preocupación política del Estado por erradicación de la pobreza	FO6 Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima (F1, F2, F4, O1, O4, O5, O6)	
Amenazas		FA. Confronte	DA. Evite
A1	Desarrollo de conflictos sociales	FA1 Desarrollar el sentido progresista de la comunidad mediante talleres dirigidos a la población sobre los beneficios del desarrollo socioeconómico de la región. (F1, F2, F3, A1, A3, A5)	DA1 Establecer la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas de manera estable, mediante el fomento de actividades culturales de convocatoria masiva. (D2, A1, A3, A5)
A2	Presencia de un alto grado de corrupción en el organismo estatal	FA2 Erradicar los conflictos sociales y la corrupción a través de la legislación de transparencia y rendición de cuentas. (F2, A1, A3)	
A3	Diversidad cultural que no permite un desarrollo homogéneo a nivel provincial	FA3 Convocar profesionales con experiencia de otras provincias o regiones para aprovechar su <i>know how</i> en favor de la provincia. (F3, F4, A3, A5)	DA2 Establecer alianzas estratégicas entre los diversos sectores productivos de la provincia y región, que mejoren la calidad de vida de la población. (D1, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A4, A5)
A4	Probabilidad de ocurrencia de fenómenos naturales (inundaciones, sequías, entre otros)	FA4 Desarrollar programas de educación a nivel regional y provincial para promover el crecimiento educativo. (F2, A5)	DA3 Crear un equipo de desarrollo conjunto con el gobierno regional como equipo de alerta temprana para tratamiento de fenómenos naturales. (D1, D2, D4, D6, A1, A3, A4, A5)
A5	Influencia de la pobreza que afecta directamente la mejora de la educación en la región	FA5 Crear alianzas con las provincias vecinas para el desarrollo de circuitos turísticos con pernoctación en Utcubamba (F1, F2, F4, A1, A3)	

Estrategias de integración vertical hacia atrás.

- FO1: Fomentar la educación y el entrenamiento de la población joven a nivel secundario y técnico superior en las industrias de mayor interés y capacidad productiva.
- FA1: Desarrollar el sentido progresista de la comunidad mediante talleres dirigidos a la población sobre los beneficios del desarrollo socioeconómico de la región.
- FA4: Desarrollar programas de educación a nivel regional y provincial para promover el crecimiento educativo.
- DO4: Promover, mediante el gobierno nacional, la ejecución de obras de infraestructura vial.

Estrategias de integración horizontal.

- FA3: Convocar profesionales con experiencia de otras provincias o regiones para aprovechar su *know how* en favor de la provincia.

Estrategias intensivas de penetración del mercado.

- FO4: Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada.
- FO5: Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico
- DO3: Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector.

Estrategias intensivas de desarrollo de mercados.

- FO2: Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación

con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto.

- FO6: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima

Estrategias intensivas de desarrollo de productos.

- FO3: Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba.
- DO5: Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico

Estrategias de diversificación concéntrica.

- DO2: Desarrollar cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales.

Estrategias defensivas de aventura conjunta.

- FA2: Erradicar los conflictos sociales y la corrupción a través de la legislación de transparencia y rendición de cuentas.
- FA5. Crear alianzas con las provincias vecinas para el desarrollo de circuitos turísticos con pernoctación en Utcubamba
- DO1: Crear alianzas con los pequeños productores agrícolas para obtener mejores resultados de producción.
- DA1: Establecer la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas de manera estable, mediante el fomento de actividades culturales de convocatoria masiva.
- DA2: Crear un equipo de desarrollo conjunto con el gobierno regional como equipo de alerta temprana para el tratamiento de fenómenos naturales.
- DA3: Establecer alianzas estratégicas entre los diversos sectores productivos de la provincia y región que mejoren la calidad de vida de la población.

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

Esta herramienta, presentada en la Tabla 32, indica cuál es la postura actual de la provincia. Aquí se combinan cuatro tipos de posiciones: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva y (d) competitiva (ver Figura 11). Los resultados indican que la postura de la MPEYEA es conservadora, lo cual significa que Utcubamba deberá focalizarse en segmentar los mercados, y enfocarse en grupos específicos de compradores.

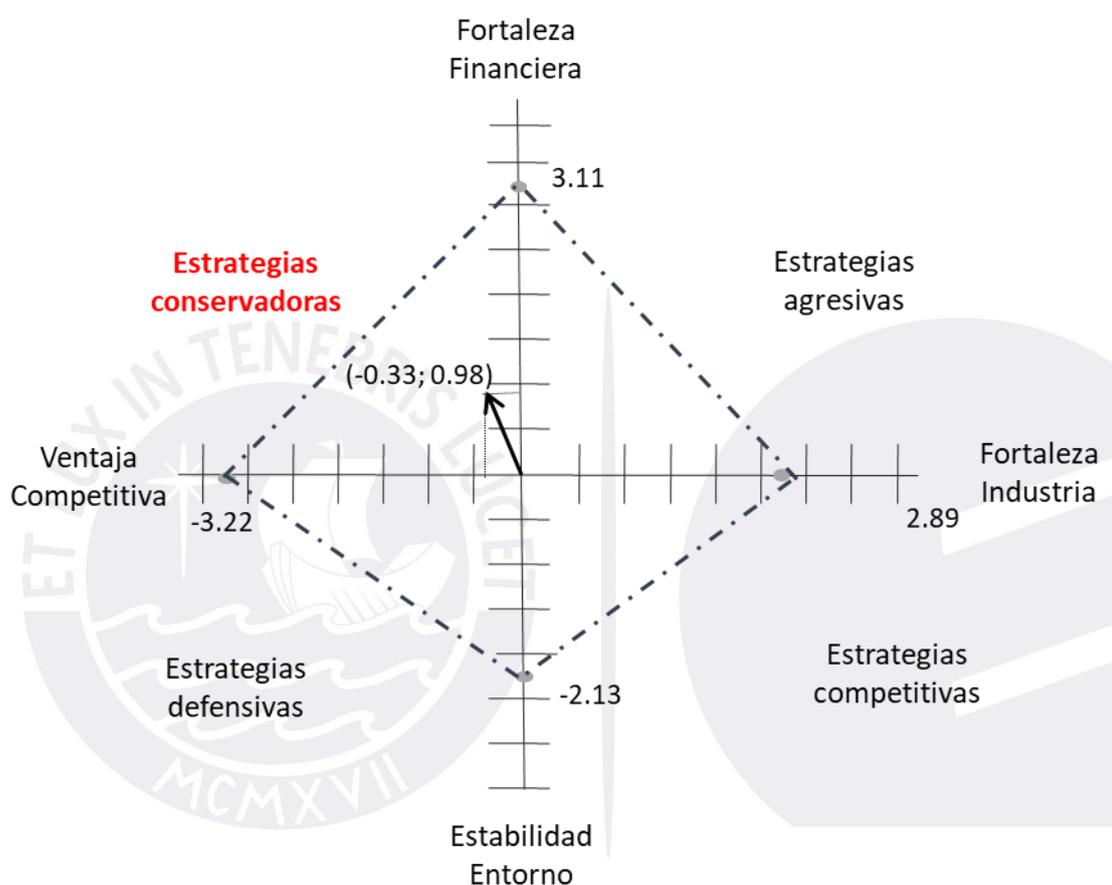


Figura 11. Gráfico de la Matriz PEYEA.

Esto corresponde a las siguientes estrategias:

- FO3: Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba.
- FO5: Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico.

Tabla 32

MPEYEA de la Provincia de Utcubamba

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno en la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	-2
2. Apalancamiento	4	2. Tasa de inflación	-2
3. Liquidez	4	3. Variabilidad de la demanda	-3
4. Capital requerido versus capital disponible	4	4. Rango de precios de productos competitivos	-2
5. Flujo de caja	3	5. Barreras de entrada al mercado	-2
6. Facilidad de salida del mercado	3	6. Rivalidad/Precios competitivos	-3
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	7. Elasticidad de precios de la demanda	-2
8. Rotación de inventarios	3	8. Presión de los productos sustitutos	-1
9. Economía de escalas y experiencia promedio	1		
	Promedio		Promedio
	3.11		-2.13
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	-4	1. Potencial de crecimiento	5
2. Calidad del producto	-4	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida del producto	-3	3. Estabilidad financiera	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	-4	4. Conocimiento tecnológico	2
5. Lealtad del consumidor	-4	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-3	6. Intensidad del capital	2
7. Conocimiento tecnológico	-2	7. Facilidad de entrada al mercado	3
8. Integración vertical	-2	8. Productividad/Utilización de la capacidad	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-3	9. Poder de negociación de los productos =	1
	Promedio		Promedio
	-3.22		2.89

- DO2: Desarrollar cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales.
- DO5: Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la MBCG se basa en la correlación que se produce entre la participación del mercado y la generación de efectivo versus el ratio de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo. La matriz identifica la ubicación de la competitividad de la empresa en el mercado según su rentabilidad. Además, consta de dos ejes: (a) el eje x, que define la participación relativa en la industria, y (b) el eje y, que muestra la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje.

La matriz se compone de cuatro cuadrantes: (a) el primer cuadrante identifica a los productos con signos de interrogación, que representan a aquellos que tienen un alto crecimiento en sus ventas y baja participación en el mercado; (b) el segundo cuadrante corresponde a las estrellas, que son productos con alta participación de mercado y en una industria de rápido crecimiento; (c) el tercer cuadrante representa a las vacas lecheras, e incluye a aquellas empresas que tienen una alta participación en el mercado, pero que se encuentran en una industria donde las ventas disminuyen; y por último (d) el cuarto cuadrante simboliza a los perros, cuyas industrias presentan bajas ventas y poca participación en el mercado.

En el análisis de Utcubamba, se ha identificado como parte del sector productivo agrícola al café, cacao y arroz. También, se ha incluido al sector turismo por la diversidad de lugares que poseen una riqueza arqueológica y de aventura. Para efectos de la matriz, según la estructura de participación en el VAB, la actividad productiva de Utcubamba se sustenta en el sector agroexportador con el 45% y turismo con el 15% y un gran potencial. A continuación,

en la Figura 12, se presenta la MBCG para la provincia de Utcubamba, donde se ve que hay productos tipo estrella y otros con signos de interrogación, por lo que se implementarán estrategias intensivas y de aventura conjunta.

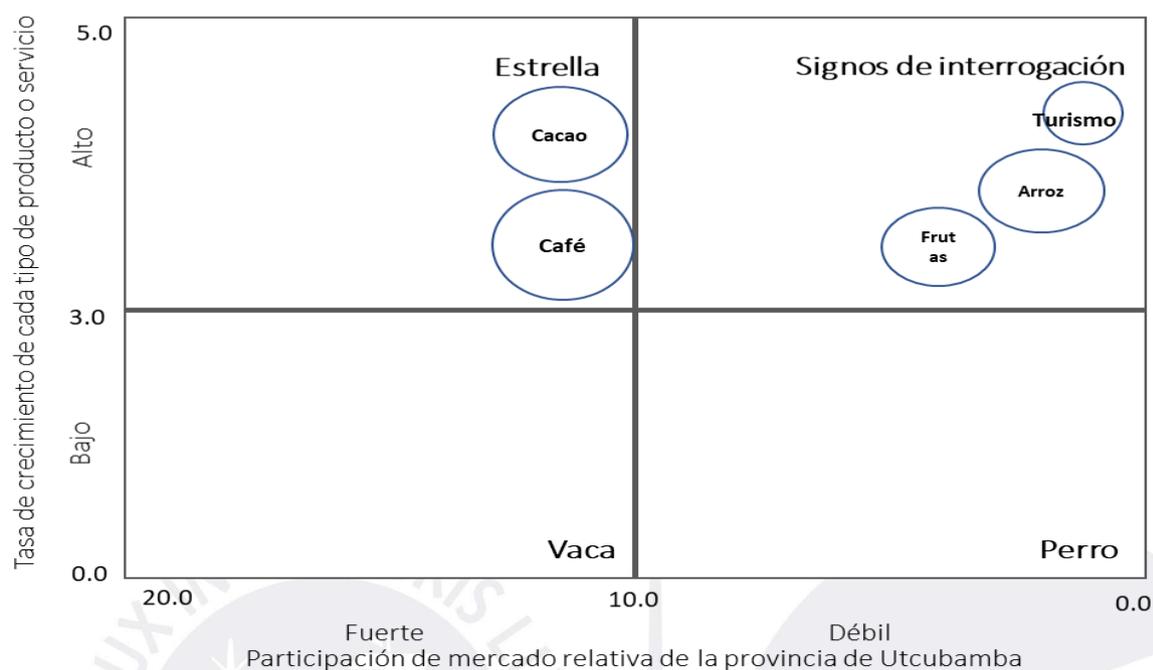


Figura 12. MBCG para la provincia de Utcubamba.

Las estrategias que se implementarán son las siguientes:

- FO2: Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto.
- FO3: Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba.
- FO4: Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada.

- FO5: Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico.
- FO6: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima
- DO3: Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector.
- DO5: Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico
- FA2: Erradicar los conflictos sociales y la corrupción a través de la legislación de transparencia y rendición de cuentas.
- FA5. Crear alianzas con las provincias vecinas para el desarrollo de circuitos turísticos con pernoctación en Utcubamba
- DA1: Establecer la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas de manera estable, mediante el fomento de actividades culturales de convocatoria masiva.
- DA2: Crear un equipo de desarrollo conjunto con el gobierno regional como equipo de alerta temprana para el tratamiento de fenómenos naturales.
- DA3: Establecer alianzas estratégicas entre los diversos sectores productivos de la provincia y región que mejoren la calidad de vida de la población.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La aplicación de la MIE busca combinar la información de las matrices EFE y EFI al tomar como ejes los rangos de los puntajes ponderados obtenidos de ambas matrices.

Asimismo, esta matriz se utiliza para obtener una fotografía de la complejidad de los negocios de cada organización. De esa manera, se puede evaluar el negocio en tres rangos:

(a) alto, (b) medio y (c) bajo.

El puntaje EFI se muestra en el eje “x” y el puntaje EFE en el eje “y”. Esta matriz propone tres posibles escenarios. De acuerdo con el escenario donde se encuentre, se determinará la ejecución de estrategias diferentes. Crecer y construir son estrategias propias del escenario uno, retener y mantener son estrategias del escenario dos, cosechar o desinvertir recursos son estrategias para el escenario tres. En la Figura 13, se muestra el escenario actual de la provincia de Utcubamba.

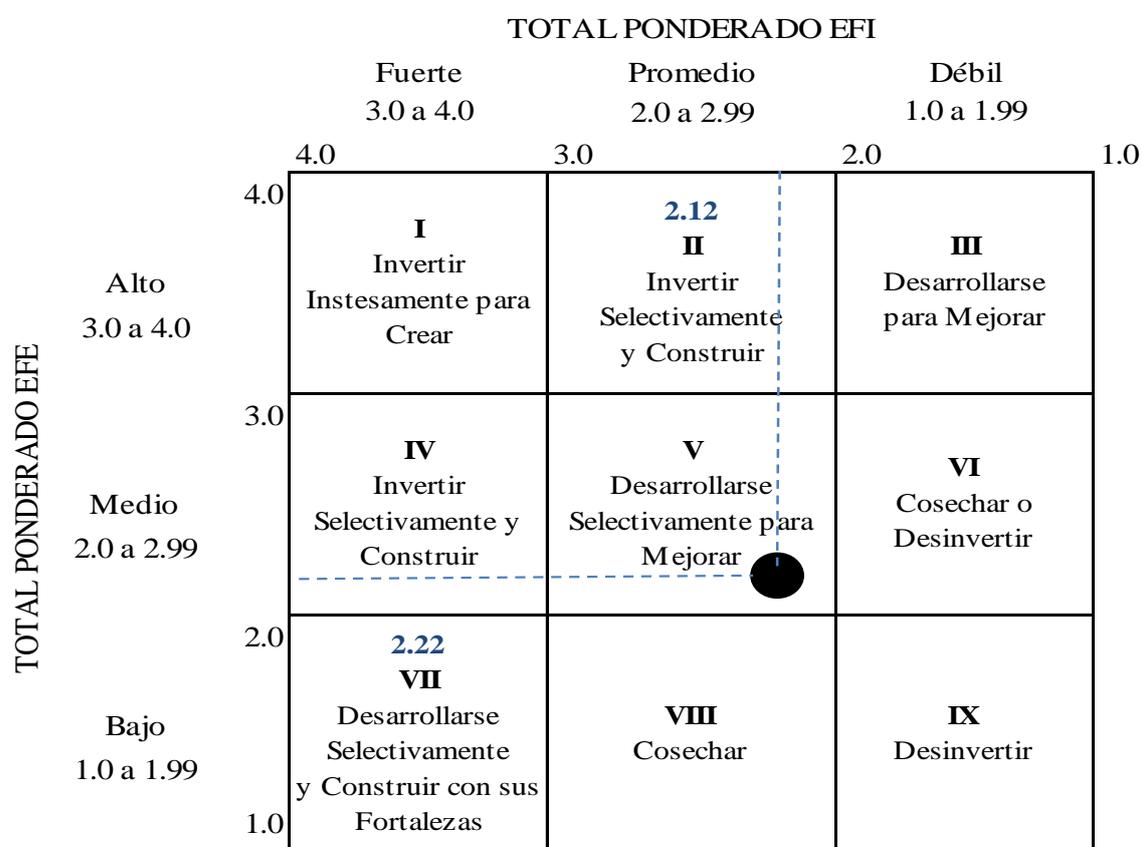


Figura 13. MIE para la provincia de Utcubamba.

El resultado de la MIE indica la conveniencia de implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, que son las siguientes:

- FO3: Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba.
- FO4: Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la

integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada.

- FO5: Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico.
- DO3: Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector.
- DO5: Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

D'Alessio (2015) señaló que, para la MGE, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento) y posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil). Utcubamba puede ser jerarquizada en uno de los cuatro cuadrantes: (a) en el primer cuadrante, la provincia presenta una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) en el segundo cuadrante, se observa una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) en el tercer cuadrante, se puede apreciar una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) en el cuarto cuadrante, se manifiesta una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Los resultados indicaron que Utcubamba se sitúa en el cuadrante II, tal como se observa en la Figura 14. Por esta razón, muestra una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. Debido a este crecimiento se requiere considerar el desarrollo de estrategias intensivas que focalicen esfuerzos en la agroexportación del café y en el desarrollo del turismo. Actualmente, tiene un bajo nivel de competitividad, y para lograr este crecimiento deberá implementar las siguientes estrategias: (a) desarrollo de mercado, (b) desarrollo de productos, (c) penetración en el mercado, (d) integración horizontal, y (e) desposeimiento o liquidación.

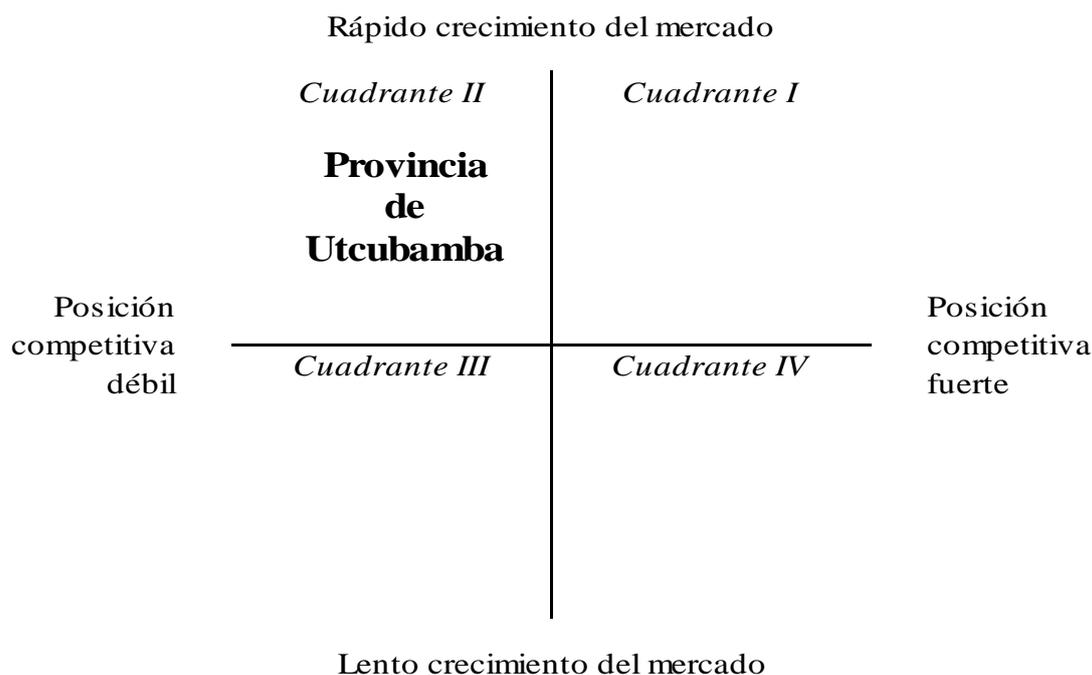


Figura 14. MGE para la provincia de Utcubamba.

- FO2: Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto.
- FO3: Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba.
- FO4: Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada.
- FO5: Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico.
- FO6: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima.
- DO1: Crear alianzas con los pequeños productores agrícolas para obtener mejores resultados de producción.

- DO3: Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector.
- DO5: Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico
- FA3: Convocar profesionales con experiencia de otras provincias o regiones para aprovechar su *know how* en favor de la provincia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 33 se presenta la Matriz de Decisión Estratégica de la provincia de Utcubamba. Según D'Alessio (2015), mediante esta matriz se identifica la relevancia de las estrategias. Es decir, se realiza una acumulación de las evaluaciones y de la sumatoria obtenida. De esta manera, se eligen las estrategias que presentan mayor puntaje, pero se mantienen aquellas de menor puntaje como estrategias de contingencia. Las estrategias elegidas deben ser las más específicas posibles, en tanto que las estrategias genéricas quedarán como estrategias alternativas. De acuerdo a la MDE, la provincia debe focalizar sus esfuerzos para el logro de sus estrategias.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

D'Alessio (2015) señaló que la MCPE se utiliza para determinar la utilidad o interés relevante que presenta una estrategia retenida, estrategia que será utilizada como base del FODA. Con ello se busca calificar el impacto que las estrategias propuestas puedan tener para conseguir los objetivos estratégicos. La forma de calificación dentro de la matriz es la siguiente: (a) no atractiva (no aceptable), (b) algo atractiva (algo aceptable), (c) razonablemente atractiva (aceptable), y (d) altamente atractiva (muy aceptable). Para el presente caso, las estrategias que cuentan con puntaje mayor a cinco serán aceptadas, tal como se muestra en la Tabla 34, es decir, todas las evaluadas.

Tabla 33

Matriz de Decisión de la Provincia de Utcubamba

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	1	Fomentar la educación y entrenamiento de la población joven a nivel secundario y técnico superior en las industrias de mayor interés y capacidad productiva	Estrategias de integración vertical hacia atrás	X				1
FO2	2	Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto	Estrategias intensivas de desarrollo de mercados	X		X	X	3
FO3	3	Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba	Estrategias intensivas de desarrollo de productos	X	X	X	X	5
FO4	4	Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del comercio del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada	Estrategias intensivas de penetración del mercado	X		X	X	4
FO5	5	Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico	Estrategias intensivas de penetración del mercado	X	X	X	X	5
FO6	6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima	Estrategias intensivas de desarrollo de mercados	X		X	X	3
DO1	7	Integrar a los pequeños productores agrícolas en asociaciones o cooperativas para obtener mejores resultados de producción	Estrategias integración horizontal	X			X	2
DO2	8	Desarrollar cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales	Estrategias de diversificación concéntrica	X	X			2
DO3	9	Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia, con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector	Estrategias intensivas de penetración del mercado	X		X	X	4
DO4	10	Promover, mediante el gobierno nacional, la ejecución de obras de infraestructura vial	Estrategias de integración vertical hacia atrás	X				1
DO5	11	Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico	Estrategias intensivas de desarrollo de productos	X	X	X	X	5
FA1	12	Desarrollar el sentido progresista de la comunidad mediante talleres dirigidos a la población sobre los beneficios del desarrollo socioeconómico de la región	Estrategias de integración vertical hacia atrás	X				1
FA2	13	Erradicar los conflictos sociales y la corrupción a través de la legislación de transparencia y rendición de cuentas	Estrategias defensivas de aventura conjunta	X		X		2
FA3	14	Convocar profesionales con experiencia de otras provincias o regiones para aprovechar su <i>know how</i> en favor de la provincia	Estrategias de integración horizontal	X			X	2
FA4	15	Desarrollar programas de educación a nivel regional y provincial para promover el crecimiento educativo	Estrategias de integración vertical hacia atrás	X				1
FA5	16	Crear alianzas con las provincias vecinas para el desarrollo de circuitos turísticos con pernoctación en Utcubamba	Estrategias defensivas de aventura conjunta	X		X		2
DA1	17	Establecer la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas de manera estable, mediante el fomento de actividades culturales de convocatoria masiva	Estrategias defensivas de aventura conjunta	X		X		2
DA2	18	Establecer alianzas estratégicas entre los diversos sectores productivos de la provincia y región, que mejoren la calidad de vida de la población	Estrategias defensivas de aventura conjunta	X		X		2
DA3	19	Crear un equipo de desarrollo conjunto con el gobierno regional como equipo de alerta temprana para tratamiento de fenómenos naturales	Estrategias defensivas de aventura conjunta	X		X		2

Tabla 34

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Utcubamba

Factores críticos para el éxito	Peso	E2 - FO2		E3 - FO3		E4 - FO4		E5 - FO5		E6 - FO6		E9 - DO3		E11 - DO5		
		Valor	TPA													
<p>Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto</p> <p>Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba</p> <p>Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del comercio del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada</p> <p>Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico</p> <p>Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima</p> <p>Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia, con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector</p> <p>Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico</p>																
Oportunidades																
1	Alto nivel de estabilidad política y económica	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2	Apertura comercial internacional favorable	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3	Demanda nacional e internacional de productos orgánicos de la zona	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44
4	Importancia por promocionar los atractivos turísticos por parte del Estado	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14
5	Políticas de Estado que buscan mayor inversión extranjera para el desarrollo regional	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
6	Preocupación política del Estado por erradicación de la pobreza	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Amenazas																
1	Desarrollo de conflictos sociales	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24
2	Presencia de un alto grado de corrupción en el organismo estatal	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18
3	Diversidad cultural que no permite un desarrollo homogéneo a nivel provincial	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4	Probabilidad de ocurrencia de fenómenos naturales (inundaciones, sequías, entre otros)	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
5	Influencia de la pobreza que afecta directamente la mejora de la educación en la región	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Fortalezas																
1	Gran biodiversidad, variedad de climas y recursos hídricos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2	Provincia con el mayor número de habitantes y gente joven de la región	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22
3	Manejo agrícola productivo sostenible, con potencial de desarrollo exportable	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30
4	Múltiples vías de acceso que permite la comunicación fluida con las comunidades vecinas	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Debilidades																
1	Orientación de recursos a través de organismos poco eficientes, que no permiten la ejecución de acciones de desarrollo en la provincia	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28	4	0.56
2	Dependencia económica de la región	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
3	Mano de obra no calificada y personas sin formación profesional migratoria	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36
4	Baja capacidad para generar empleo	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
5	Baja calidad de servicios turísticos y deficiente acceso a zonas de interés comercial y turístico	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
6	Presencia de enfermedades endémicas y/o transmisibles	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Total		2.00		5.85		5.09		5.11		5.72		5.79		6.48		5.54

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), elegidas las estrategias retenidas, estas deben de ser evaluadas mediante los cuatros criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, ya que la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, debido a que la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que ocurran; (c) ventaja, puesto que la estrategia debe promover la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, porque la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas, sino soluciones. Las estrategias que cumplen con los cuatros criterios y son factibles de ejecución quedarán como estrategias retenidas (ver Tabla 35).

Tabla 35

Matriz Rumelt de la Provincia de Utcubamba

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
FO2	2	Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto.	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	3	Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba.	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	4	Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del comercio del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada.	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	5	Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico.	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	9	Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia, con el fin de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector.	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	11	Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

D'Alessio (2015) indicó que con la Matriz de Ética se intenta verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para los resultados estratégicos, no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 36, las estrategias evaluadas cumplen con la auditoría de ética, lo cual garantiza que no violan aspectos relacionados con los derechos, la justicia y las costumbres.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias finales, las cuales ya han pasado por las diferentes matrices, son siete y se consideran como estrategias retenidas. Por otra parte, aquellas que no queden retenidas, las estrategias de contingencia, tienen las siguientes características: (a) no alcanzaron aparecer tres o más veces en la MDE, (b) no lograron el valor mínimo de cinco en la MCPE, (c) no pasaron alguno de los criterios de la Matriz de Rumelt, y (d) no cumplieron con los criterios de la Matriz de Ética. A continuación, se dividen las estrategias en retenidas y de contingencia.

Estrategias retenidas.

- FO2: Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto.
- FO3: Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba.
- FO4: Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la

Tabla 36

Matriz de Ética de la Provincia de Utcubamba

	E2 - FO2	E3 - FO3	E4 - FO4	E5 - FO5	E6 - FO6	E 9 - DO3	E11 - DO5
	Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto	Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba	Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del comercio del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada	Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima	Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia, con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector	Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico
Derechos							
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
Justicia							
7. Impacto en el derecho en la distribución	N	N	N	N	N	N	N
8. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo							
10. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
11. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	N	E

Nota. Derechos: P=Promueve, N=Neutral, V=Viola; Justicia: J=Justo, N=Neutral, P=Perjudicial; Utilitarismo: E=Excelentes, N=Neutro, P=Perjudicial.

integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada.

- FO5: Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico.
- FO6: Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima.
- DO3: Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector.
- DO5: Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico

Estrategias de contingencia.

- FO1: Fomentar la educación y el entrenamiento de la población joven a nivel secundario y técnico superior en las industrias de mayor interés y capacidad productiva.
- FA1: Desarrollar el sentido progresista de la comunidad mediante talleres dirigidos a la población sobre los beneficios del desarrollo socioeconómico de la región.
- FA2: Erradicar los conflictos sociales y la corrupción a través de la legislación de transparencia y rendición de cuentas.
- FA3: Convocar profesionales con experiencia de otras provincias o regiones para aprovechar su *know how* en favor de la provincia.
- FA4: Desarrollar programas de educación a nivel regional y provincial para promover el crecimiento educativo.
- FA5. Crear alianzas con las provincias vecinas para el desarrollo de circuitos turísticos con pernoctación en Utcubamba.

- DO1: Crear alianzas con los pequeños productores agrícolas para obtener mejores resultados de producción.
- DO2: Desarrollar cultivos diferenciados para lograr una mejor penetración comercial en mercados internacionales.
- DO4: Promover, mediante el gobierno nacional, la ejecución de obras de infraestructura vial.
- DA1: Establecer la estabilidad social que permita ejecutar las actividades económicas de manera estable, mediante el fomento de actividades culturales de convocatoria masiva.
- DA2: Crear un equipo de desarrollo conjunto con el gobierno regional como equipo de alerta temprana para el tratamiento de fenómenos naturales.
- DA3: Establecer alianzas estratégicas entre los diversos sectores productivos de la provincia y región que mejoren la calidad de vida de la población.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, según se detalla en la Tabla 37, muestra cómo con las estrategias retenidas se logran los objetivos de largo plazo. Si una estrategia no obtiene como resultado un objetivo de largo plazo, pasa a ser estrategia de contingencia, lo cual no se da para la provincia de Utcubamba. Se observa que las estrategias relacionadas con las actividades productivas, café orgánico y turismo, también repercuten positivamente en el Índice de Desarrollo Humano y en los ingresos familiares, al generar empleos para los habitantes de Utcubamba.

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

Según D'Alessio (2015), el análisis adecuado de los competidores presentes, sustitutos y entrantes permite evaluar un escenario en el que se enfrentan las estrategias elegidas y las propuestas de los competidores. Por ello, la Matriz de Posibilidades de los

Tabla 37

Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
		Para el 2030, se exportarán 48,135 toneladas de café orgánico. En el año 2012, se exportaron 16,045 toneladas	Para el 2030, se afirmarán 111 kilómetros para una mayor accesibilidad a los distritos y lugares de la provincia, que permita fomentar el desarrollo del comercio y el turismo	Al 2030, lograr 15,000 arribos a los hospedajes de la provincia. Para el 2013, los arribos ascendieron a 5,554	El Índice de Desarrollo Humano llegará a 0.50 en el año 2030. En 2012, el IDH era 0.3678	Para el 2030, el ingreso per cápita deberá ascender a S/ 1,284. En el año 2012, el ingreso per cápita familiar fue de S/ 494.7	
FO2	2	Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto	Sí			Sí	Sí
FO3	3	Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba		Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	4	Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del comercio del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	5	Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico	Sí			Sí	Sí
FO6	6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima		Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	9	Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia, con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector			Sí	Sí	Sí
DO5	11	Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico			Sí	Sí	Sí

competidores se ha elaborado tomando como tales a las provincias de San Martín en la región del mismo nombre y a la provincia de Satipo, en Junín que destaca por su producción de café orgánico (ver Tabla 38). Se aprecia cómo tomarán acciones, y que es factible establecer un circuito turístico en conjunto con otras provincias de Amazonas, para lograr una estancia de más días.

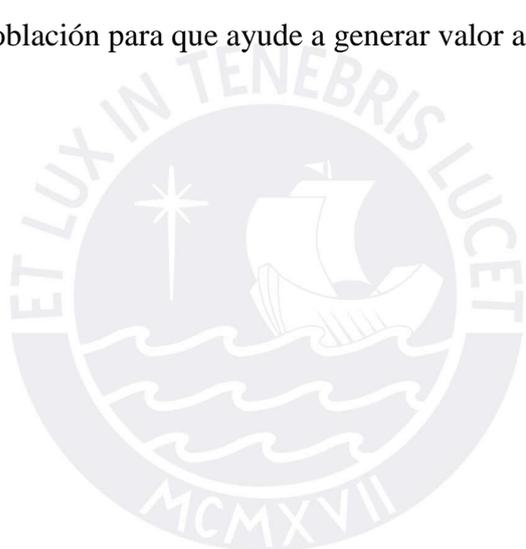
Tabla 38

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias	Provincia de San Martín	Provincia de Satipo	
FO2	2	Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto	Desarrollar el cultivo de café orgánico, incorporando tecnología y educación	Posicionarse como líder en las exportaciones
FO3	3	Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba	Impulsar los circuitos turísticos, que ya tienen y que involucran los ríos, deportes y sitios culturales	Desarrollar circuitos turísticos que incluyan visitas a sembríos de café
FO4	4	Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del comercio del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada	Asociar a productores	Fomentar las actividades de la asociación ya existente
FO5	5	Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico		Continuar desarrollando este mercado y penetrar en Europa
FO6	6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima	Atraer turistas de Lima con ayuda de PROMPERÚ y con los planes que ya tienen	
DO3	9	Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia, con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector	Comunicar su oferta turística	Comunicar su oferta turística
DO5	11	Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico	Continuar desarrollando hospedajes y otros servicios turísticos	Desarrollar hospedajes y otros servicios turísticos

6.13 Conclusiones

Utcubamba cuenta con múltiples recursos estratégicos, los cuales al ser administrados y ejecutados de manera eficiente lograrán concretar la visión que se tiene de la provincia al 2030. Por una parte, el sector agrícola y su característica de producción orgánica sostenible se convierten en un pilar de desarrollo para la provincia, y por el otro, el sector turismo que tiene un potencial de desarrollo destacable ya que se inclina al nicho ecológico que puede distinguirse en el ámbito nacional. De igual manera, las conexiones interviales de la provincia pueden propiciar la integración de aquellos distritos más alejados y, por ende, su mayor movimiento comercial, así como la consolidación como eje vial de la región. Todas estas estrategias pueden concretarse apoyadas en una de vital importancia como es la educación de su población para que ayude a generar valor a sus actividades cotidianas.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo, se detalla la implementación de las estrategias que se han considerado pertinentes para el desarrollo de Utcubamba.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) señaló que los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos que permiten alcanzar los OLP. Estos deben cumplir con las características que los identifican: claros, medibles y verificables. Asimismo, los objetivos son el horizonte que se necesita para alcanzar la visión; es decir, son las actividades que permitirán lograr los OCP.

OLP 1. Para el 2030, se exportarán 48,135 toneladas de café orgánico. En el año 2012, se exportaron 16,045 toneladas.

- OCP 1.1: En el año 2020, el 30% de los productores incorporará en sus cultivos semillas certificadas de café orgánico.
- OCP 1.2: En el año 2023, el 60% de los productores habrá accedido a créditos para incrementar la producción del café.
- OCP 1.3: En el año 2025, la producción de café orgánico que será exportado alcanzará las 20,000 toneladas.
- OCP 1.4: En el año 2028, el 70% de los productores habrá mejorado la infraestructura para facilitar la agroexportación del café.
- OCP 1.5: A partir del año 2020, se ingresará con mayor fuerza al mercado de la Unión Europea con el 20% (Bélgica, Reino Unido, Alemania, Suiza, Italia) y a Estados Unidos con el 40%. Ritmo de avance: (a) al 2020 con el 20%, (b) al 2025 con el 50%, y (c) al 2028 con el 95%.

OLP 2. Para el 2030, se afirmarán 111 kilómetros para mayor accesibilidad a los distritos y lugares de la provincia, que permitan fomentar el desarrollo del comercio y el turismo.

- OCP 2.1: En el año 2018, se habrán creado las bases para la licitación de la construcción de las superficies no afirmadas para 72 kilómetros.
- OCP 2.2: En el año 2019, se iniciará la construcción de 72 kilómetros adicionales de superficies afirmadas para facilitar la integración vial de los distritos de Utcubamba y así crear un puente para el comercio agroexportador.
- OCP 2.3: En el año 2023, se habrán creado las bases para la licitación de la construcción de las superficies en trocha para 39 kilómetros.
- OCP 2.4: En el año 2024, se iniciará la construcción de 39 kilómetros de superficies afirmadas para facilitar el comercio y el acceso a las zonas turísticas de la provincia.
- OCP 2.5: En el año 2020, se implementarán cinco controles de peaje concesionado para las zonas de intercambio comercial y acceso turístico.

OLP 3. Al 2030, lograr 15,000 arribos a los hospedajes de la provincia. Para el 2013, los arribos ascendieron a 5,554.

- OCP 3.1: Aumentar el promedio de permanencia de los turistas, para que al 2020 sean 2.5 días.
- OCP 3.2: Al 2023, incrementar el monto promedio gastado por turista a S/ 200 por día.
- OCP 3.3: Para 2026, tener un índice de ocupabilidad superior a 50%.
- OCP 3.4: Al 2030 se contará con 55 establecimientos de hospedajes, de los cuales al menos la mitad serán categorizados.

OLP 4. El Índice de Desarrollo Humano llegará a 0.50 en el año 2030. En el 2012, el IDH era 0.3678.

- OCP 4.1: Al 2020, el 36% de la población contará con secundaria completa.

- OCP 4.2: Para el 2023, la esperanza de vida al nacer en la provincia ascenderá a 76.5 años.
- OCP 4.3: En el 2026, los habitantes de la provincia, con 25 años o más, habrán estudiado un promedio de 7.5 años.
- OCP 4.4: Para el año 2030, incrementar 10 centros de salud para la cobertura de atención en toda la provincia, con personal competente y calificado. Actualmente existen 20 centros de salud, con una cobertura deficiente e impacto en la salud de la población sobre todo en la comunidad rural.

OLP 5. Para el 2030, el ingreso per cápita deberá ascender a S/ 1,284. En el año 2012, el ingreso per cápita familiar fue de S/ 494.7.

- OCP 5.1: Desarrollar programas de educación superior para 500 personas, que se centren en el desarrollo de profesionales en Administración y Gestión de Servicios.
- OCP 5.2: Promover la formación de agricultores en técnicas de cultivo en el 70% de las zonas agrícolas de los distritos potenciales. Ritmo de avance: al 2020 con el 20%, al 2023 con el 40%, y al 2028 con el 80%.
- OCP 5.3: Establecer convenios con empresas agroexportadoras para realizar programas de capacitación e inducción remunerada para el 40% de agricultores.
- OCP 5.4: A partir del 2018, implementar un programa anual para los agroexportadores especializado en mercado internacional, procedimientos estándares y certificaciones. Al año 2028, el 70% se habrá capacitado. Ritmo de avance: al 2020 con el 20%, al 2025 con el 40%, y al 2028 con el 80%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para la ejecución de las estrategias, se requieren diferentes recursos tales como recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos, entre otros. Su uso eficiente conducirá al logro de los objetivos definidos en el corto y largo plazo.

Recursos humanos. Los recursos humanos son los pilares de toda organización, ya que ellos se encargan de encabezarla, dirigirla, planificarla, supervisarla y reestructurarla. Los directivos o gerentes que conducen una organización son los encargados de dirigirla eficientemente hacia el logro de los objetivos de corto y largo plazo. Además, velan por los intereses y metas dentro del marco de la ley y códigos de ética.

De igual forma, los recursos humanos deben estar calificados según las tareas y misiones encomendadas. Esto permitirá que la productividad se encuentre por encima del promedio, y que los productos y servicios sean de calidad y se brinden en tiempos óptimos. Uno de los factores claves para el desarrollo de Utcubamba es la capacitación de personas, la cual hará sostenible el comercio y el turismo, basados en aprendizajes sobre las cualidades y capacidades de los recursos que representan. De este modo, la capacitación sería el puente que se necesita para el constante crecimiento de la provincia.

Se debe contar con un presupuesto adecuado, que permita cubrir la planilla de los recursos humanos y que también considere todos los beneficios sociales de acuerdo con la ley. En adición, se podría incluir aquellos beneficios que incentiven a los colaboradores y les brinden una mejor calidad de vida.

Recursos financieros. Los recursos financieros son la base de la sostenibilidad económica de cada uno de los habitantes de Utcubamba. Estos son suministrados por diversas fuentes de aprovisionamiento; entre estas, figuran el gobierno regional, el Ministerio de Economía y Finanzas y el canon de la zona. Es importante mostrar los resultados de los recursos invertidos y brindar transparencia y fiscalización inopinada de todos los proyectos emprendidos en la provincia. La adquisición de recursos financieros extras —mediante el cobro de arbitrios, Serenazgo, partidas, tasas de expedientes y trámites— permitirá contar con recursos disponibles para gastar en lo que se considere primordial para el bienestar de la población.

Recursos físicos. Para lograr el óptimo desarrollo de Utcubamba, es necesario contar con suficientes recursos físicos; por ejemplo, con infraestructura en el ámbito vial, educativo, de salud, de seguridad y de todo lo que garantice el acceso a los servicios básicos. Por una parte, la infraestructura en el ámbito vial es importante porque se necesita contar con vías de comunicación y transporte que apoyen el tránsito de la población y permita desarrollar eficientemente las principales actividades económicas de la región.

Por otra parte, la infraestructura en el ámbito educativo (mediante la inversión en las escuelas públicas y privadas) y la construcción de institutos técnicos y tecnológicos permitirán que la población adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades para ser económicamente activa y se desenvuelva también en áreas técnicas. De la misma manera, se requiere la construcción y el mejoramiento de las universidades que puedan brindar el conocimiento y la preparación necesaria para lograr profesionales calificados y competitivos con otras regiones.

Igualmente, se requiere un mayor número de establecimientos que garanticen la seguridad de Utcubamba; por ejemplo, comisarias, puntos de auxilio y estaciones de Serenazgo. La inversión en infraestructura avala el bienestar de la población, que se observa en el acceso y mejoramiento de los servicios básicos de luz, agua, desagüe y saneamiento.

Recursos tecnológicos. En el mundo globalizado de hoy, el uso de las tecnologías de la información y comunicación son de vital importancia, ya que permite realizar operaciones y actividades en tiempo real y aminorar altos costos. El uso de la telefonía móvil, Internet, cable y demás herramientas tecnológicas garantizan la efectividad del desarrollo y el servicio que se debe brindar. El acceso a estos recursos permite contrarrestar las brechas de pobreza digital al situarse en las mismas condiciones que otras provincias y estar en comunicación interconectada con el gobierno regional y nacional.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas sustentan las estrategias para alcanzar el logro de la visión de Utcubamba y, en consecuencia, los objetivos de largo plazo. Además, están alineadas con el código de ética y los valores. A continuación, se detallarán todas las políticas y en la Tabla 39 se muestra cuáles corresponden a cada estrategia.

- Política 1 (P1): Reconocer y promocionar a las instituciones educativas técnicas y profesionales para el óptimo desarrollo de la fuerza laboral.
- Política 2 (P2): Ejecutar cursos, seminarios y pasantías que permitan interactuar con las experiencias y conocimientos prácticos en las industrias de interés.
- Política 3 (P3): Captar potenciales alumnos de educación básica para desarrollar programas pilotos de transición a la educación superior.
- Política 4 (P4): Gestionar una base de datos actualizada de empresas que operan en la provincia y en la región.
- Política 5 (P5): Impulsar la investigación y la cooperación entre las instituciones educativas y las unidades productivas.
- Política 6 (P6): Propiciar el trabajo conjunto, a través de asociaciones y cooperativas.
- Política 7 (P7): Fomentar información y publicidad mediante redes y plataformas digitales, para los productos y servicios de la provincia.
- Política 8 (P8): Generar medidas de control para garantizar la calidad y la seguridad.
- Política 9 (P9): Incentivar la construcción de vías terrestres, en cooperación con otras provincias y con el gobierno regional.
- Política 10 (P10): Gestionar eficientemente los recursos públicos y privados.

Tabla 39

Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Utcubamba

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
FO2	2	Desarrollar la tecnificación y la productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales con mayor rentabilidad del producto									
		X	X	X		X	X		X		X
FO3	3	Desarrollar el ecoturismo, con circuitos de tres días, aprovechando la biodiversidad de Utcubamba									
		X	X		X	X	X	X	X	X	X
FO4	4	Crear una cámara de comercio dirigida al fomento del comercio del café y del turismo, enfocada en el seguimiento a malas prácticas gubernamentales en la región, en la integración comercial regional y en el aprovechamiento de la mano de obra no calificada									
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO5	5	Penetrar en el mercado norteamericano de café orgánico									
					X		X	X	X		X
FO6	6	Desarrollar el mercado de turistas provenientes de Lima									
					X		X	X	X	X	X
DO3	9	Comunicar de forma masiva mediante el uso de herramientas digitales para la oferta turística de la provincia, con la finalidad de que se conozca el turismo regional y se incentive la demanda y la inversión en el sector									
			X			X	X	X	X		X
DO5	11	Desarrollar servicios de hospedaje, categorizados para turistas extranjeros y no categorizados para los visitantes nacionales, bajo el concepto ecoturístico									
		X	X		X	X	X	X	X		X

7.4 Estructura de la Provincia de Utcubamba

Utcubamba posee una estructura organizacional que se encuentra detallada en su Manual de Organización y Funciones. Este manual se basa en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), normativa que presenta funciones y requerimientos mínimos. El organigrama actual de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, el cual fue presentado en la Figura 7, se encuentra encabezado por el Concejo Municipal y la Alcaldía, quienes participan activamente con el Gobierno Regional de Amazonas y el Gobierno Central. Además, está liderado por (a) la Comisión de Regidores, (b) el Consejo de

Coordinación Local Provincial, (c) el Comité Provincial de Participación Vecinal, (d) el Comité Provincial de Seguridad Ciudadana, (f) el Grupo de Riesgo de Desastres, (g) el Comité Administración del Programa Vaso de Leche, (h) el Comité de Gestión Local Provincial (PCA), (i) el Comité Provincial de Gestión Ambiental, y (j) la Mesa de Concertación y Lucha Contra la Pobreza. Todos estos elementos son los pilares de trabajo para el bienestar de la población y establecen políticas y estrategias claves para velar por el cumplimiento de la misión de la provincia.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias que se han planteado se encuentran alineadas al compromiso que se ha realizado con los objetivos de proteger el medio ambiente y la ecología y mantener la responsabilidad social. Para lograrlo, se establece una serie de mecanismos para la protección del medio ambiente, tales como las siguientes: (a) concientizar a la población, (b) adoptar estilos de vida que protegen el medio ambiente (reciclaje), (c) orientar el ahorro en el consumo de energía, entre otros.

El gobierno provincial, conjuntamente con otras instituciones, debe crear sinergias para proteger y cuidar las especies de la flora y fauna, ya que algunas especies crecen exclusivamente en esta zona y pueden ser depredadas. Una de las actividades con alto potencial y oportunidad de desarrollo es el turismo de aventura. Al contar Utcubamba con una gran biodiversidad y lugares arqueológicos únicos, representa un atractivo importante para los turistas. Estos deben estar motivados por el atractivo y la tranquilidad que proyecten los paisajes.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Utcubamba cuenta con una población de 109,043 habitantes (INEI, 2007). La población corresponde al 1.4% de la población total, con una tasa de crecimiento de 0.8%. Esta población es pequeña en relación con otros departamentos. Los recursos humanos deben

evitar la migración de utcubambinos hacia otras regiones. Por este motivo, es importante la capacitación y el desarrollo de las capacidades productivas de la población en producción y gestión. De esta manera, se busca la formación técnica y experimental apropiada para conseguir un óptimo desempeño en las diversas actividades económicas. La inversión en infraestructura educativa debe estar más enfocada en los sectores comerciales de interés para que la educación técnica y profesional se comporte como puente para el crecimiento de la sociedad y la economía de Utcubamba.

7.7 Gestión del Cambio

Gestionar un plan estratégico implica reconocer las debilidades y fortalezas de toda la organización. Implementar estrategias con objetivos claros de corto y largo plazo permite la realización de varias tareas, y el esfuerzo que generen en la línea del tiempo hará posible alcanzar las metas trazadas. Considerando que cada una de las áreas e integrantes del sistema propuesto cumple particularmente una tarea o función relevante para el proceso de cambio, es importante para el desarrollo de una nueva estructura de trabajo que cada uno de los elementos del sistema esté alineado y comprenda la relevancia de su desempeño para poder alcanzar el resultado esperado para Utcubamba.

7.8 Conclusiones

Utcubamba cuenta con los recursos humanos y naturales potencialmente apropiados para el desarrollo de la provincia. La inversión que se propone en las estrategias luego se focalizará mediante los objetivos de largo plazo. En el presente capítulo, se ha descrito al detalle los objetivos de corto plazo. Por ello, el proyecto que debe realizarse será definido en plazos determinados y con acciones concretas.

También es importante considerar que, para poder implementar las estrategias, es necesario efectuar las políticas propuestas para Utcubamba, a fin de contar con lineamientos claros que apoyen la realización de los planes de acción, los cuales permitirán alcanzar estos

objetivos. Durante su desarrollo, se contará con el refuerzo comercial y económico del proyecto, ya que la implementación del presente plan estratégico brindará beneficios a los motores económicos, que serán inversionistas en futuros proyectos de cultivo de café y turismo más grandes. Esto beneficiará de manera directa e indirecta a la sociedad de Utcubamba, mediante el incremento de la oferta de trabajo. Esta oferta es necesaria para la puesta en marcha y el mantenimiento de proyectos de inversión en infraestructura vial, el mejoramiento de la educación y la demanda de productos mejorados a los pequeños agricultores de café y a los agricultores de productos alternativos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2013) 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. El responsable del control y la evaluación de los objetivos será la Municipalidad Provincial de Utcubamba, la cual contará con el apoyo del Gobierno Regional de Amazonas.

8.1 Perspectiva de Control

Las propuestas de los objetivos de corto plazo definidos para la obtención de los objetivos de largo plazo serán evaluadas mediante los indicadores que midan estas cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento. Su interés se fundamenta en poder conocer y acompañar el desarrollo del plan integral.

8.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva busca identificar las áreas de conocimiento y desarrollo específico que los diversos *stakeholders* de Utcubamba deben de abordar en coherencia con el plan estratégico de desarrollo definido. El objetivo de esta perspectiva es encontrar sinergias y eficiencias en el uso de los recursos y que estos sean dirigidos al incremento de la productividad. Además, estos recursos deben estar enfocados en la eliminación de las restricciones para el aprovechamiento de sus potencialidades naturales y generadas.

8.1.2 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva busca identificar el modelo de operación o proceso mayor que debe desarrollar Utcubamba para conseguir velocidad administrativa y alta capacidad productiva. Es decir, identificando los cuellos de botella en la interacción entre el sistema de administración pública y la necesidad de desarrollo de la inversión privada, se podrá desarrollar la provincia en el tiempo propuesto, que en este caso es el año 2030.

Tabla 40

Tablero de Control Integrado de la Provincia de Utcubamba

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Unidades	
Aprendizaje	OCP 5.1	Desarrollar programas de educación superior para 500 personas, que se centren en el desarrollo de profesionales en Administración y Gestión de Servicios.	Cantidad de participantes inscritos en programas de educación superior en administración	Número
Aprendizaje	OCP 5.4	A partir del 2018, implementar un programa anual para los agroexportadores especializado en mercado internacional, procedimientos estándares y certificaciones. Al año 2028, el 70% se habrá capacitado. Ritmo de avance: al 2020 con el 20%, al 2025 con el 40%, y al 2028 con el 80%.	Porcentaje de programas implementados para los agroexportadores	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 4.1	Al 2020, el 40% de la población contará con secundaria completa	Población con educación secundaria completa	Porcentaje
Aprendizaje	OCP 4.3	En el 2026, los habitantes de la provincia, con 25 años o más, habrán estudiado un promedio de siete años	Años promedio de estudios	Años
Clientes	OCP 1.5	A partir del año 2020, se ingresará con mayor fuerza al mercado de la Unión Europea con el 20% (Bélgica, Reino Unido, Alemania, Suiza, Italia) y a Estados Unidos con el 40%. Ritmo de avance: (a) al 2020 con el 20%, (b) al 2025 con el 50%, y (c) al 2028 con el 95%.	Porcentaje de participación de mercado	Porcentaje
Clientes	OCP 3.1	Aumentar el promedio de permanencia de los turistas, para que al 2020 sean 2.5 días	Permanencia promedio de los turistas	Días
Procesos	OCP 1.1	En el año 2020, el 30% de los productores incorporará en sus cultivos semillas certificadas de café orgánico	Porcentaje de área cultivada con semillas certificadas	Porcentaje
Procesos	OCP 1.4	En el año 2028, el 70% de los productores habrá mejorado la infraestructura para facilitar la agroexportación del café	Cantidad de productores que mejoraron su infraestructura	Número
Procesos	OCP 2.1	En el año 2018, se habrán creado las bases para la licitación de la construcción de las superficies no afirmadas para 72 kilómetros	Entrega de bases para la licitación de obra de afirmamiento	Si/No
Procesos	OCP 2.2	En el año 2019, se iniciará la construcción de 72 kilómetros adicionales de las superficies afirmadas para facilitar la integración vial de los distritos de Utcubamba y así crear un puente para el comercio agroexportador	Kilómetros de superficie afirmada	Número
Procesos	OCP 2.3	En el año 2023, se habrán creado las bases para la licitación de la construcción de las superficies en trocha para 39 kilómetros	Entrega de bases para la licitación de obra de afirmamiento.	Si/No
Procesos	OCP 2.4	En el año 2024, se iniciará la construcción de 39 kilómetros de las superficies afirmadas para facilitar el comercio y el acceso a las zonas turísticas de la provincia	Kilómetros de superficie afirmada	Número
Procesos	OCP 5.2	Promover la formación de agricultores en técnicas de cultivo en el 70% de las zonas agrícolas de los distritos potenciales. Ritmo de avance: al 2020 con el 20%, al 2023 con el 40%, y al 2028 con el 80%.	Porcentaje de técnicas de cultivo	Porcentaje
Procesos	OCP 5.3	Establecer convenios con empresas agroexportadoras para realizar programas de capacitación e inducción remunerada para el 40% de agricultores	Convenios establecidos con empresas agroexportadoras	Número
Procesos	OCP 3.3	Para 2026, tener un índice de ocupabilidad superior a 50%.	Índice de ocupabilidad hotelera	Porcentaje
Procesos	OCP 3.4	Al 2030 se contará con 55 establecimientos de hospedajes, de los cuales al menos la mitad serán categorizados	Cantidad de establecimientos de hospedaje	Número
Procesos	OCP 4.2	Para el 2023, la esperanza de vida al nacer en la provincia ascenderá a 75.1 años.	Esperanza de vida al nacer	Años
Procesos	OCP 4.4	Para el año 2030 incrementar 10 centros de salud para la cobertura de atención en toda la provincia, con personal competente y calificado. Actualmente existen 20 centros de salud, con una cobertura deficiente e impacto en la salud de la población sobre todo en la comunidad rural	Cantidad de centros de salud	Número
Financiera	OCP 1.2	En el año 2023, el 60% de los productores habrá accedido a créditos para incrementar la producción del café	Porcentaje de créditos otorgados para productores de café	Porcentaje
Financiera	OCP 1.3	En el año 2025, la producción de café orgánico que será exportado alcanzará las 20,000 toneladas	Cantidad de toneladas producidas	Número
Financiera	OCP 2.5	En el año 2020, se implementarán los cinco controles de peaje concesionado para las zonas de intercambio comercial y acceso turístico	Cantidad de peajes recabados	Número
Financiera	OCP 3.2	Al 2023, incrementar el monto promedio gastado por turista a S/ 200 por día	Gasto promedio por turista	S/

8.1.3 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente busca identificar la necesidad del cliente interno y externo de Utcubamba. En efecto, esta información se debe conseguir para poder lograr la satisfacción del consumidor a nivel individuo y empresa. Es decir, se necesita saber cuáles son las características o factores que más aprecia el cliente y que finalmente favorece el crecimiento de la demanda del mercado.

8.1.4 Perspectiva financiera

Esta perspectiva busca identificar la necesidad económica y financiera de Utcubamba. Se debe conseguir una adecuada proyección financiera para poder desarrollar la provincia. Es decir, se necesita alcanzar un crecimiento sano en un plazo de tiempo determinado.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El *Balanced Scorecard* para la provincia de Utcubamba se presentó en la Tabla 40. Este tablero es una excelente herramienta, ideal para el control estratégico. El *Balanced Scorecard* demanda, para su adecuada lectura, contar con las cuatro perspectivas fundamentales para el desarrollo adecuado y consistente de las necesidades de Utcubamba.

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica propone el uso de un tablero de control y seguimiento que permita, con el monitoreo de cuatro perspectivas, conocer el avance de los planes propuestos para el crecimiento de Utcubamba. El control es necesario para replantear las acciones predeterminadas en la búsqueda de alcanzar el éxito de los objetivos de largo plazo. Se han creado indicadores para cada uno de los objetivos de corto plazo, cubriendo aspectos como la educación secundaria y superior, las vías de comunicación afirmadas, las técnicas de cultivo, la infraestructura hotelera, los centros de salud, entre muchos otros.

Habrán responsables de medir cada uno de los indicadores, ya sean miembros del gobierno local o de las distintas cooperativas de productores. Los datos reales que se

obtengan cada año serán comparados con los valores esperados, y que han sido establecidos en los OCP. Cuando exista una brecha que perjudique a la provincia será necesario implementar medidas correctivas, evitando que estas desviaciones pongan en riesgo los objetivos planteados para el año 2030.



Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Utcubamba

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Utcubamba

El World Economic Forum (WEF), desde el año 2005, basa su análisis de competitividad entre países en el Índice de Competitividad Global (GCI). Este índice se sostiene en fundamentos microeconómicos y macroeconómicos en 12 categorías reunidas en tres grupos básicos, potenciadores de eficiencia e innovación y sofisticación. Entre ellos se encuentran los básicos: instituciones, infraestructura, desarrollo macroeconómico, salud y educación primaria. En otro grupo, se consideran los potenciadores de eficiencia: tamaño de mercado, eficiencia de mercado financiero, eficiencia de mercado laboral, eficiencia del mercado de bienes, educación superior y capacitación, y preparación tecnológica. El último grupo está integrado por la innovación y la sofisticación de negocios (WEF, 2016). Lo mencionado anteriormente, se puede apreciar más adelante, en la Figura 15.



Figura 15. Los 12 pilares de competitividad (GCI-Global Competitiveness Index). Tomado de “¿Qué es la competitividad?” por el World Economic Forum (WEF), 2016 (<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>).

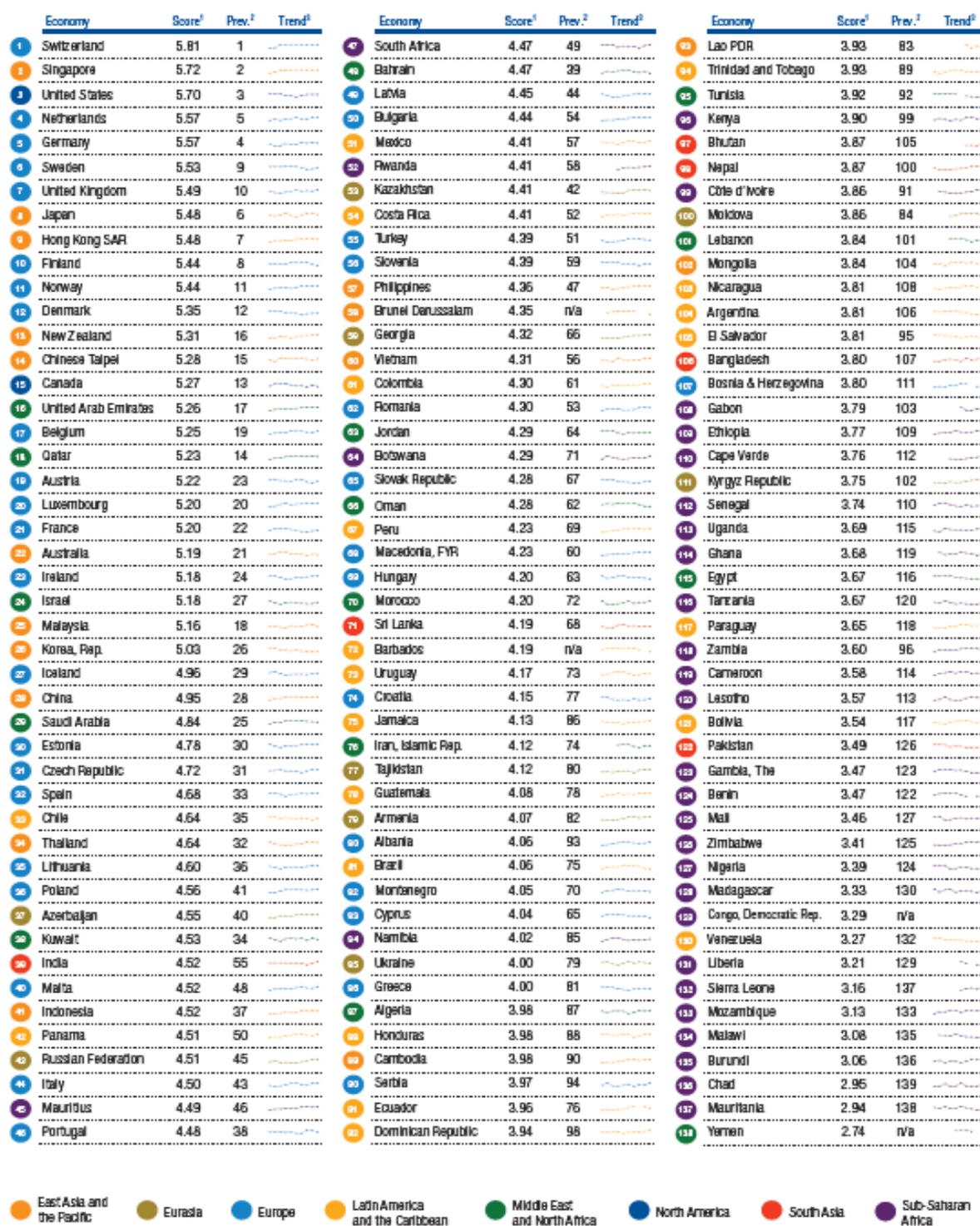


Figura 16. Ranking del Índice de Competitividad Global 2016-2017. Tomado “WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017,” en SNI Nota de Prensa, por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

Según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2016), en el último Informe de Competitividad Global 2016-2017, el Perú, de acuerdo con las categorías antes mencionadas,

se encuentra en el puesto 67 de 138 países del *ranking* mundial. Ello evidencia que ha subido dos posiciones con respecto al periodo anterior, tal como se ha podido apreciar en la Figura 16. Globalmente, según se observa en la Tabla 41, el Perú muestra mejoras 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).

El Perú se ubica en Sudamérica, acompañado de Chile y Colombia. En precisión, en el ámbito latinoamericano y del Caribe, ocupa el sexto lugar. Asimismo, sus principales pendientes son el desarrollo de sus capacidades productivas, el desarrollo de manufactura, el manejo de los ingresos públicos y el Estado de derecho (SNI, 2016).

Tabla 41

Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia de mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 295-298), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

La nueva visión de los países en el ámbito mundial, sobre sus intereses prioritarios y en sus etapas de desarrollo, además de considerar los pilares básicos como los más importantes, también incluye los que identifica el GDI. Este incorpora, en la competitividad de una nación, la preparación tecnológica, la sofisticación empresarial y la innovación como

impulsores del crecimiento. Al respecto, los factores de medición del desarrollo país para el Perú son los siguientes: (a) burocracia gubernamental, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) inadecuada infraestructura, (e) normas tributarias, (f) impuestos, (g) inseguridad, entre otros (Sociedad Nacional de Industrias, 2016).

El Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, ha actualizado el Índice de Competitividad de Regional (ICR) para los periodos 2012/2013 y 2013/2014 con la finalidad de brindar información útil para el desarrollo y competitividad de las regiones. Este índice consta de ocho pilares: institucionalidad, infraestructura, salud, educación, innovación, ambiente, evolución sectorial y desempeño económico. Estos son representados por 58 indicadores, lo cual permite comparar el nivel de competitividad entre las regiones e identificar aspectos claves de avances y deficiencias (CENTRUM Católica, 2015).

En los *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* de CENTRUM Católica, se presentaron los cambios del gobierno actual en el sector político y económico, además de los cambios relevantes de las 26 regiones del Perú. En dicho estudio, se identificó la competitividad de las regiones y se propuso esta evaluación como punto de referencia para el desarrollo de planes y estrategias de cambio a futuro. El ICR se expresa mediante cinco pilares que miden la capacidad de administración y generación de bienestar de cada región: economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas (D'Alessio et al., 2016).

En la Figura 17, se muestra el ranking del Índice de Competitividad Regional 2016. Este es liderado por Lima Metropolitana, con 73.43 puntos. Le siguen el Callao, con 51.90 puntos (rango bajo), seguido de nueve regiones en el rango de muy bajo y 15 regiones adicionales ubicadas en rango de extremo bajo. La región Amazonas se ubica en el puesto 25 de 26 regiones, con 21.52 puntos (D'Alessio et al., 2016).

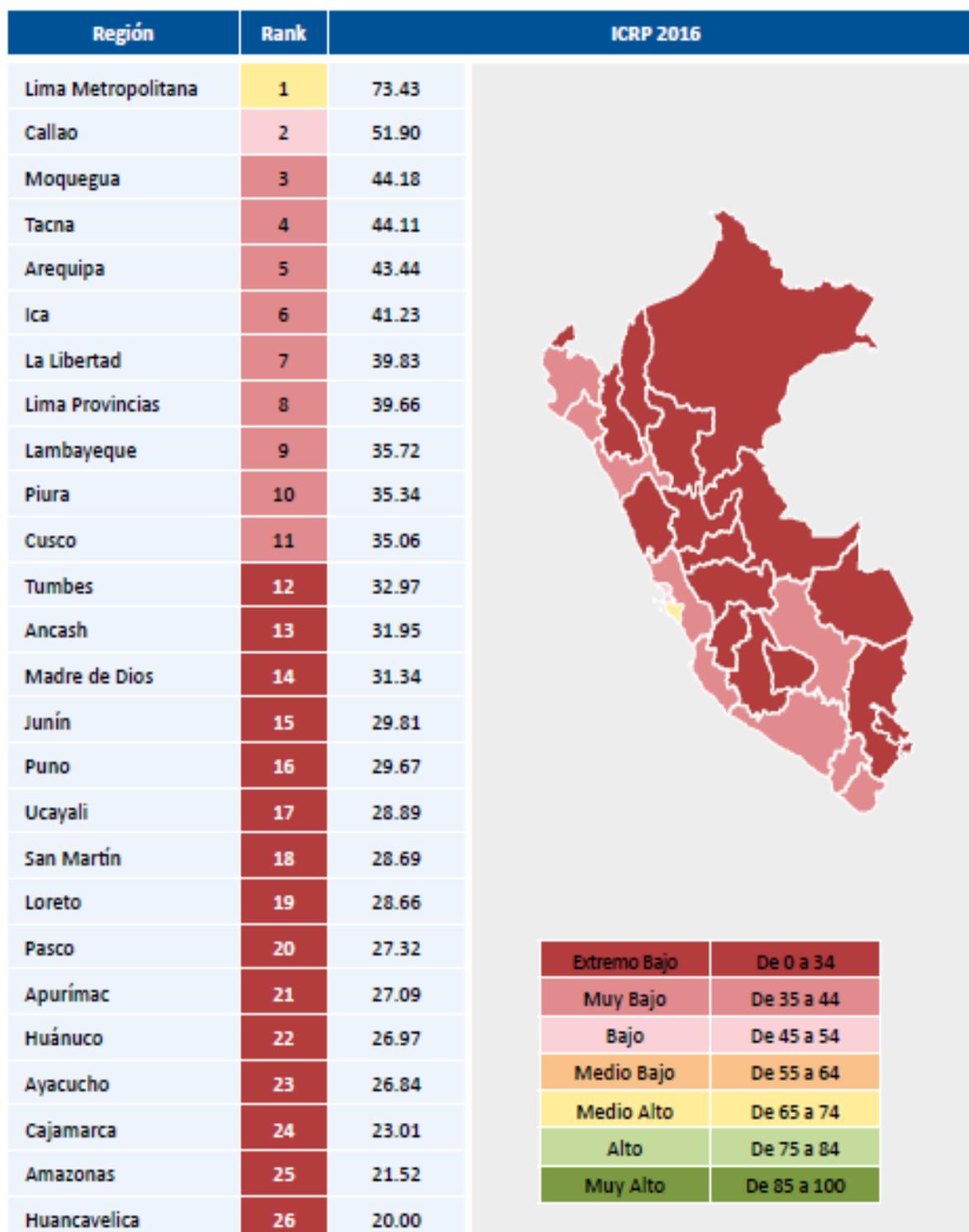


Figura 17. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016. Tomado de *Resultados del Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016* (p. 4), por F. A. D'Alessio et al., 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Según los *rankings* del 2014, 2015 y 2016, las regiones no muestran variaciones significativas (ver Figura 18). En este contexto, la región Amazonas se mantiene en su

posición (25), lo que representa una reducción en su puntuación de 23.26 a 22.32 y 21.52.

Ello significa que, a pesar de mantener su posición, ha experimentado un descenso o retroceso en su competitividad a nivel regional.

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	69.97	1	72.66	1	73.43
Callao	2	47.77	2	50.36	2	51.90
Moquegua	5	43.57	3	44.37	3	44.18
Tacna	4	44.41	4	44.21	4	44.11
Arequipa	3	44.42	5	43.51	5	43.44
Ica	6	41.83	6	40.79	6	41.23
La Libertad	7	39.37	7	39.57	7	39.83
Lima Provincias	9	36.62	8	38.54	8	39.66
Lambayeque	8	36.78	9	35.64	9	35.72
Piura	11	34.72	11	34.91	10	35.34
Cusco	10	34.75	10	34.96	11	35.06
Tumbes	13	33.42	12	32.70	12	32.97
Ancash	14	32.70	13	32.17	13	31.95
Madre de Dios	12	33.55	14	31.93	14	31.34
Junín	16	31.10	15	30.11	15	29.81
Puno	15	31.58	16	29.97	16	29.67
Ucayali	20	28.45	19	28.40	17	28.89
San Martín	18	29.65	17	28.72	18	28.69
Loreto	17	30.42	18	28.70	19	28.66
Pasco	19	29.12	20	27.83	20	27.32
Apurímac	22	25.30	21	26.73	21	27.09
Huánuco	21	25.97	22	26.55	22	26.97
Ayacucho	23	24.11	23	25.65	23	26.84
Cajamarca	24	23.37	24	23.50	24	23.01
Amazonas	25	23.26	25	22.32	25	21.52
Huancavelica	26	18.22	26	19.51	26	20.00

Extremo Bajo	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto
De 0 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	De 55 a 64	De 65 a 74	De 75 a 84	De 85 a 100

Figura 18. Resultados generales del ICRP 2014 al 2016. Tomado de *Resultados del Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016* (p. 5), por F. A. D'Alessio et al., 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

El Índice de Competitividad Regional del Perú se compone de cinco pilares:

economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas. Cada uno de estos está relacionado con cinco aspectos de calificación, lo que genera 25 factores de evaluación. Se evalúa por

cada factor un grupo de variables que suman 90, lo que permite comparar la evolución de las regiones en el Perú, según se detalla en la Figura 19 (CENTRUM Católica, 2015).

 ECONOMÍA	 EMPRESAS	 GOBIERNO	 INFRAESTRUCTURA	 PERSONAS
TAMAÑO	PRODUCTIVIDAD	RECURSOS	ENERGÍA	EDUCACIÓN ESCOLAR
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	SALUD

Figura 19. Estructura del ICR. Tomado de “Índice de Competitividad de Regional 2014,” por CENTRUM Católica, 2015 (<http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>).

Pilar economía. Este pilar mide el tamaño regional de la economía y la capacidad de crecer de manera sostenida, tal como se presenta en la Tabla 42. Su relación con la economía exterior se establece con las exportaciones mediante diversificación de la oferta, la cual es generadora de producción de empleo. Asimismo, los factores que son considerados en el pilar economía son tamaño, crecimiento, exportación, diversificación y empleo, que agrupan un total de 15 variables de evaluación. Amazonas, desde el 2008 al 2016, presenta en promedio 22.23 puntos y se ubica entre los puestos 13 y 17 en el ranking de las 26 regiones (CENTRUM Católica, 2017).

Amazonas presentó un ingreso per cápita entre los S/ 405.1 y S/ 505.30 durante los años 2007 y 2011. Ello determinó un crecimiento per cápita de 25%. Esto demuestra un crecimiento favorable en términos relativos; no obstante, cuantitativamente aún es escaso para convertir la región en una zona de desarrollo (INEI, 2012).

Tabla 42

Resultado Ranking Pilar Economía 2008-2016 de Amazonas

Año	Ranking	Valor
2008	14	23.87
2010	15	18.91
2011	15	21.88
2014	13	24.25
2015	15	22.94
2016	17	21.54

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM Católica, 2017 (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

Por otro lado, la pobreza no extrema de los no pobres fue diferenciada monetariamente mediante el costo promedio mensual de la canasta básica de consumo que, en el 2015, fue de S/ 315. Asimismo, la pobreza extrema y la pobreza no extrema se diferenciaron mediante el costo promedio mensual de una canasta básica alimentaria cuyo valor es S/ 169. Según el *ranking* del gasto medio de los departamentos del Perú en el 2015, la región Amazonas cuenta con gasto medio de S/ 382, por lo que ocupa la ubicación 20 en el *ranking* (INEI, 2016). Según el INEI (2009), en el mapa de pobreza provincial y distrital 2009, el 51.20% de la población de Utcubamba se encuentra en el rango de pobres; mientras que el 48.80% se encuentra como no pobres (ver Tabla 43). Adicionalmente, en el ámbito regional, el 59.80% de la población de Amazonas es pobre; mientras que el 40.20% de la población es considerado no pobre. Por otra parte, en la Figura 20, se muestran los principales productos exportados desde Amazonas en el 2015 (Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, 2016). Asimismo, el café y el cacao son los productos tradicionales con mayor crecimiento de la región (98% del total de las exportaciones).

Tabla 43

Población Pobre y No Pobre de la Provincia de Utcubamba 2009

Provincia distrito	Población	Pobre			No pobre
		Total de pobres	Extremo	No Extremo	
Utcubamba	118,429	51.20	20.20	31.00	48.80
Bagua Grande	51,848	47.70	17.60	30.10	52.30
Cajaruro	28,902	46.10	13.70	32.40	53.90
Cumba	9,610	73.20	41.20	32.00	26.80
El Milagro	6,364	40.00	16.10	23.90	60.00
Jamalca	8,201	62.10	27.10	35.00	37.90
Lonya Grande	10,280	57.20	26.60	30.60	42.80
Yamón	322,459	59.40	24.40	35.00	40.60

Nota. Tomado de “Mapa de pobreza provincial y distrital 2009,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf).

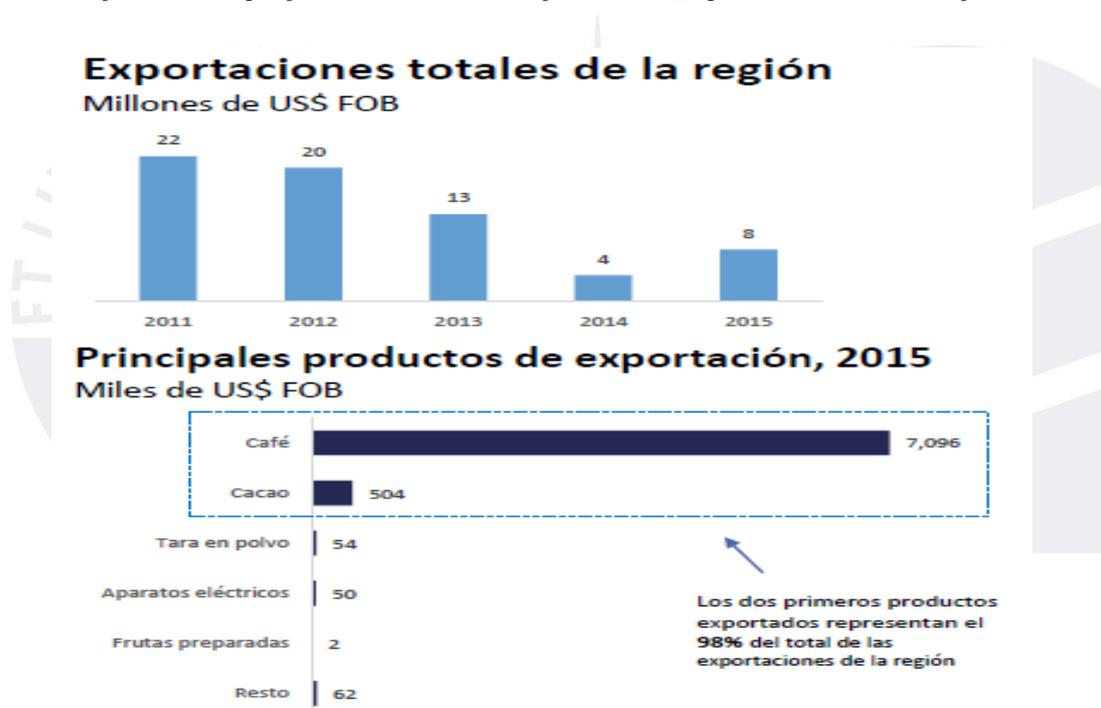


Figura 20. Principales indicadores económicos, exportaciones. Tomado de “Amazonas sumario regional,” por la Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, 2016 (http://demi.produce.gov.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf).

Pilar empresas. De acuerdo con CENTRUM Católica (2017), el pilar empresas determina la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión mediante la opinión de empresarios líderes de cada región. Amazonas, en el pilar empresas,

se muestra como una región deficiente según el ICR, y ocupa, en los dos últimos años, el último puesto en el ranking. Cabe añadir que los factores que analizan el sector son productividad, ambiente de negocios, habilidades gerenciales, innovación y generación del empleo. En los resultados que se muestran en la Tabla 44, se observa falta de productividad y poca apertura a la inversión de nuevas empresas.

Tabla 44

Resultado Ranking Pilar Empresas 2008-2016 de Amazonas

Año	Ranking	Valor
2008	20	29.48
2010	20	28.53
2011	23	22.9
2014	25	20.17
2015	26	17.44
2016	26	15.34

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM Católica, 2017 (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

De acuerdo con la información de la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (2016), en la estructura productiva en Utcubamba, el 90% de las empresas se dedican al sector servicios; el 7%, al sector primario, y el 3%, al sector manufactura. Asimismo, Amazonas tiene el 0.6% de las Mipymes formales del Perú. En promedio, tiene tres Mipymes por 100 personas en la PEA ocupada. Cabe agregar que las empresas del sector manufactura se concentran en la provincia de Chachapoyas y Utcubamba. Adicionalmente, en el top 20 de empresas de la región Amazonas (presentado en la Tabla 19), ocho son empresas representativas de Utcubamba, dedicadas principalmente al comercio y al sector agropecuario.

Pilar gobierno. Según el ICRP de CENTRUM Católica (2017), el pilar gobierno mide los recursos de los que dispone una región, su grado de autonomía fiscal, la calidad del gasto, y el sistema de seguridad y justicia. En precisión, la región Amazonas, en promedio,

mantiene el puesto 14 en el pilar gobierno. Asimismo, en comparación con otras regiones, se encuentra en el promedio normal de las 26 regiones (ver Tabla 45).

Tabla 45

Resultado Ranking Pilar Gobierno 2008-2016 de Amazonas

Año	Ranking	Valor
2008	15	36.25
2010	14	39.06
2011	14	37.96
2014	10	37.5
2015	14	35.88
2016	18	34.69

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM Católica, 2017 (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

Utcubamba, en el 2016, presenta una mejora de 68.5% en la ejecución de su presupuesto público (ver Tabla 46). Además, cuenta con un presupuesto que representa el 20.67% del presupuesto departamental de Amazonas, lo que la convierte en uno de los motores más importantes de inversión pública de la región, pero con una baja ejecución del gasto. A junio del 2017, presenta un avance del 34.7% de ejecución presupuestal de su presupuesto institucional modificado de S/ 111'907,870 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Tabla 46

Ejecución de Gasto de las Provincias de Amazonas 2016

Provincia	PIM	Ejecución devengado	Avance %
Chachapoyas	86'286,251	65'965,141	76.4
Bagua	44'811,882	34'205,058	76.3
Bongará	56'701,735	39'862,094	70.3
Condorcanqui	48'080,658	33'667,152	70.0
Luya	83'742,037	65'393,016	78.1
Rodríguez de Mendoza	54'274,515	39'730,017	73.2
Utcubamba	97'449,648	66'722,579	68.5

Nota. Tomado de “Consulta amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>).

Pilar infraestructura. Este pilar mide cinco aspectos: (a) capacidad de la región de generación de energía, (b) desarrollo de su red vial, (c) calidad y capacidad del transporte, (d) desarrollo y mejoramiento de la infraestructura para el turismo y (e) condiciones de su red de comunicaciones (CENTRUM Católica, 2017). En la Tabla 47, se muestra la evolución del ranking del pilar de infraestructura de Amazonas.

Tabla 47

Resultado Ranking Pilar Infraestructura 2008-2016 de Amazonas

Año	Ranking	Valor
2008	24	5.23
2010	22	5.27
2011	23	5.57
2014	24	7.72
2015	22	8.68
2016	22	9.01

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM Católica, 2017 (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

En los últimos cinco años, se han realizado trabajos en el sector transportes y comunicaciones, tal como se señala en el informe *Amazonas: Camino al Desarrollo*. Esto ha significado una inversión de S/ 760 millones en un conjunto de obras estratégicas y proyectos integrales con los cuales se impulsó el desarrollo de la región Amazonas. Ello implicó la construcción de 100 puentes mediante el Programa Nacional de Puentes. La proporción de la red vial nacional pasó de 36%, en el 2011, a 100%, en el 2016 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016).

En cuanto al sector tecnológico, este se desarrollará gracias a la inversión privada. El MTC se encuentra ampliando la red de telecomunicaciones, debido a una ambiciosa política de brindar mayor cobertura de telefonía celular y acceso de Internet al mercado (Internet de

alta velocidad). Para ello, se ejecuta el tendido de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, que considera 13,500 km de extensión (MTC, 2016).

Pilar personas. CENTRUM Católica (2017) presentó el pilar de personas, el cual mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, la formación laboral y el acceso a servicios de salud. En la Tabla 48, se muestra el resultado del *ranking* de dicho pilar para Amazonas, que la ubica en el puesto 20 de 26 regiones. Ello indica que existe una brecha importante con el futuro si se considera que la educación en el Perú es también un aspecto importante por mejorar.

Tabla 48

Resultado Ranking Pilar Personas 2008-2016 de Amazonas

Año	Ranking	Valor
2008	17	31.06
2010	20	28.37
2011	22	27.24
2014	22	26.65
2015	21	26.67
2016	21	27.02

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM Católica, 2017 (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

En cuanto a la educación, Utcubamba presenta índices bajos de desarrollo. La Tabla 49 expone los resultados del censo del 2007. Este registró que el 63.9% de la población en edad de 6 a 24 años tiene asistencia en educación; y el 36.1% no registra asistencia educativa. En la obtención de educación superior, los índices muestran que el 10.4% de la población mayor a 15 años tiene educación superior (INEI, 2007).

En cuanto a la salud, los índices son los más bajos en el ámbito nacional. Según el Censo 2007, solo el 42.9% tiene acceso al seguro de salud, y el 31% de la población cuenta con Seguro Integral de Salud (INEI, 2007). En la Tabla 50, se aprecia lo indicado.

Tabla 49

Resultados Índice Sector Educación de la Provincia de Utcubamba - Censo 2007

Educación	Cifras absolutas	%
Asistencia al sistema educativo regular (6 a 24 años)	29,626	63.9
De 6 a 11 años	16,089	95
De 12 a 16 años	10,520	77.1
De 17 a 24 años	3,017	19.1
Pobl. con educ. superior (15 y más años)	7,149	10.4
Hombre	3,931	10.8
Mujer	3,218	10
Pobl. analfabeta (15 y más años)	8,811	12.8
Hombre	2,579	7.1
Mujer	6,232	19.3
Urbana	2,452	7.8
Rural	6,359	17.1

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Tabla 50

Resultados Índice Sector Salud de la Provincia de Utcubamba - Censo 2007

Salud	Cifras absolutas	%
Población con seguro de salud	46,726	42.9
Hombre	23,615	41.5
Mujer	23,111	44.4
Urbana	20,794	44.2
Rural	25,932	41.8
Población con Seguro Integral de Salud	33,763	31
Urbana	10,663	22.7
Rural	23,100	37.3
Población con ESSALUD	9,998	9.2
Urbana	7,730	16.4
Rural	2,268	3.7

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Utcubamba

Utcubamba presenta como ventajas competitivas las condiciones favorables para el desarrollo del café orgánico. Esto implica el desarrollo de nuevos productos que pueden cambiarle la condición económico social a la provincia, si se considera que la mayor

presencia de su agricultura se desarrolla actualmente mediante pequeños agricultores, condición que podría servirle para desarrollar una economía de producción de café gourmet.

Por otro lado, en el aspecto de servicios, su horizonte está relacionado con el turismo de aventura. Esto incluye la promoción de los atractivos turísticos de la zona y el aprovechamiento de la inversión de turismo que ya se realiza en la Fortaleza de Kuélap y el nuevo teleférico. Asimismo, si se gestiona atraer al turista que regularmente visita los recintos arqueológicos vecinos hacia sus zonas boscosas, en donde se puede desarrollar turismo de aventura, será posible aprovechar el río (Utcubamba) y las condiciones de sierra y selva que componen la provincia.

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Provincia de Utcubamba

De acuerdo con las potencialidades y debilidades de Utcubamba, por el momento, no se identifican clústeres en alguno de los sectores analizados. Esto se debe a las condiciones deficitarias, poco competitivas en producción y servicios. Sin embargo, el cultivo de café con su producción orgánica puede dar ciertas luces de un potencial clúster a futuro que pueda integrar a los agricultores de este cultivo con los de la región norte del Perú.

9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Por las condiciones actuales de la provincia, no se avizora la llegada o formación de clústeres; sin embargo, es de vital importancia el compromiso del Estado, con sus distintos entes, en el apoyo e inversión en infraestructura, seguridad y protección. Instituciones como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, entre otros, pueden gestar la creación de algún clúster relacionado con productos agrícolas con potencial exportable (café, cacao). En este sentido, el Ministerio de Agricultura debe profundizar el apoyo realizando sinergias con instituciones públicas y privadas. Asimismo, debe gestionar la intervención y los conocimientos de otras organizaciones como las ONG, cooperativas

agrarias, movimientos medioambientales y protección de la tierra, lo cual permitirá el conocimiento, la orientación y la inserción de los pobladores en la agricultura sustentable.

9.5 Conclusiones

Utcubamba pertenece a la región Amazonas, la cual ocupa el penúltimo puesto en el *ranking* del Índice de Competitividad Regional del país. Asimismo, el índice en el ámbito regional también registra el bajo grado de competitividad de la región. Ello demuestra que Utcubamba no puede esperar su crecimiento como consecuencia del de Amazonas. Por ello, en coherencia con el análisis realizado, Utcubamba debe de aprovechar su potencial natural, su ubicación geográfica, sus atractivos turísticos aún no promocionados y su capacidad para la producción del café orgánico, favorable por el tipo de economía agrícola que hoy presenta. Ello podría permitirle, mediante un solo producto, desarrollar una economía de real capacidad de cambio económico y social. Por ello, la aplicación de estrategias que impulsen la competitividad de Utcubamba es una tarea ardua, debido a los bajos índices registrados. Sin embargo, con el apoyo de los tres niveles de gobierno, se puede abrir camino hacia el éxito de contar con mejores niveles de competitividad y bienestar de su población.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En el Plan Estratégico Integral para la Provincia de Utcubamba, se puede visualizar, de una manera general, todo el desarrollo del presente trabajo, con una visión proyectada al 2030 (ver Tabla 51). La mayor fortaleza de Utcubamba es su clima, que permite la producción de uno de los mejores cultivos de café de producción orgánica del mundo. Adicionalmente, Utcubamba posee una privilegiada ubicación geopolítica en la región norte del país.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de este planeamiento estratégico para la provincia de Utcubamba son las siguientes:

1. Una de las ventajas de Utcubamba es la riqueza del clima y ubicación, para la producción de diversos productos, como el café. Favoreciendo el desarrollo de manera orgánica, mientras que la demanda internacional de este tipo de productos naturales está en rápida expansión, pagando un mayor precio que el de los productos tradicionales, lo cual permite que los agricultores incrementen su nivel de rentabilidad. Es por ello que se han elaborado estrategias como el desarrollo de la tecnificación y productividad en el cultivo del café, mediante la creación de instituciones educativas enfocadas en la agroexportación con valor agregado, que faciliten su ingreso a mercados internacionales, donde los productos orgánicos son reconocidos y demandados.
2. Utcubamba cuenta con reservas naturales y paisajes que invitan al desarrollo del ecoturismo, apoyado por las reservas privadas y empresas dedicadas a actividades turísticas como el canotaje, pero que actúan de manera independiente y no han desarrollado circuitos o planes turísticos. Las fortalezas que se tienen se complementan con la cercanía al sitio arqueológico de Kuélap, ubicado en la misma región

Tabla 51

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Utcubamba

Visión: Al 2030, la provincia de Utcubamba será un referente en la región Amazonas por tener un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.5, a través de la producción y exportación de café orgánico, al mismo tiempo que se desarrolla la industria de turismo, con interconexión vial									
Intereses organizacionales		Objetivos de Largo Plazo					Principios Cardinales		
1. Promoción y fomento del desarrollo productivo y la inversión pública y privada 2. Aumento del retorno sobre la inversión 3. Aumento en la participación 4. Desarrollo de la infraestructura vial como soporte del desarrollo 5. Incrementar el nivel de conocimiento y competitividad del RR.HH.		Para el 2030, se exportarán 48,135 toneladas de café orgánico. En el año 2012, se exportaron 16,045 toneladas	Para el 2030, se afirmarán 111 kilómetros para mayor accesibilidad a los distritos y lugares de la provincia, que permitan fomentar el desarrollo del comercio y el turismo	Al 2030, lograr 15,000 arribos a los hospedajes de la provincia. Para el 2013, los arribos ascendieron a 5,554	El Índice de Desarrollo Humano llegará a 0.50 en el año 2030. En 2012, el IDH era 0.3678	Para el 2030, el ingreso per cápita deberá ascender a S/ 1,284. En el año 2012, el ingreso per cápita familiar fue de S/ 494.7	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los competidores	Código de Ética 1. Cuidar y proteger el medio ambiente, minimizando el impacto negativo en los recursos naturales de Utcubamba. 2. Preservar el legado cultural e histórico de Utcubamba. 3. Promover el respeto y la tolerancia frente a la diversidad cultural y ética de Utcubamba. 4. Rechazar todo acto de corrupción.	
Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Políticas		
FO2		Sí			Sí	Sí	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10.		
FO3			Sí	Sí	Sí	Sí			
FO4		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí			
FO5		Sí			Sí	Sí			
FO6			Sí	Sí	Sí	Sí			
DO3				Sí	Sí	Sí			
DO5				Sí	Sí	Sí			
Misión: Promover el desarrollo competitivo y sostenible de las principales actividades de Utcubamba, con la finalidad de producir eficientemente bienes y servicios de excelente calidad para el mercado local, nacional e internacional; proteger los recursos productivos, el medio ambiente y la conservación de la infraestructura vial, basados en el cumplimiento de la ley, los valores y la ética.		Objetivos de Corto Plazo				Tablero de Control		Valores	
Perspectiva de aprendizaje:		OCP 1.1. En el año 2020, el 30% de los productores incorporará en sus cultivos semillas certificadas de café orgánico		OCP 2.1. En el año 2018, se habrán creado las bases para la licitación de la construcción de las superficies no afirmadas para 72 km	OCP 3.1. Aumentar el promedio de permanencia de los turistas, para que al 2020 sean 2.5 días	OCP 4.1. Al 2020, el 36% de la población contará con secundaria completa	OCP 5.1. Desarrollar programas de educación superior para 500 personas, que se centren en el desarrollo de profesionales en Administración y Gestión de Servicios.	Perspectiva procesos: Entrega de bases para la licitación de obra de afirmamiento. Kilómetros de superficie afirmada	1. Honestidad y transparencia: Las acciones encomendadas por los altos directivos, funcionarios y servidores civiles deben desarrollarse de manera transparente, en función a lo establecido por la ley y el logro eficiente de los objetivos.
Porcentaje de programas implementados para los agroexportadores		OCP 1.2. En el año 2023, el 60% de los productores habrá accedido a créditos para incrementar la producción del café		OCP 2.2. En el año 2019, se iniciará la construcción de 72 km adicionales de las superficies afirmadas para facilitar la integración vial de los distritos de Utcubamba y así crear un puente para el comercio agroexportador	OCP 3.2. Al 2023, incrementar el monto promedio gastado por turista a S/ 200 por día	OCP 4.2. Para el 2023, la esperanza de vida al nacer en la provincia ascenderá a 76.5 años.	OCP 5.2. Promover la formación de agricultores en técnicas de cultivo en el 70% de las zonas agrícolas de los distritos potenciales. Ritmo de avance: al 2020 con el 20%, al 2023 con el 40%, y al 2028 con el 80%.	Porcentaje de técnicas de cultivo Convenios establecidos con empresas agroexportadoras Índice de ocupabilidad hotelera	2. Respeto por las personas: Se debe velar por la integridad de los derechos y obligaciones de los seres humanos, de manera que se permita vivir pacíficamente dentro de una sociedad justa y responsable.
Años promedio de estudios		OCP 1.3. En el año 2025, la producción de café orgánico que será exportado alcanzará las 20,000 toneladas		OCP 2.3. En el año 2023, se habrán creado las bases para la licitación de las superficies en trocha para 39 km	OCP 3.3. Para 2026, tener un índice de ocupabilidad superior a 50%.	OCP 4.3. En el 2026, los habitantes de la provincia, con 25 años o más, habrán estudiado un promedio de siete años	OCP 5.3. Establecer convenios con empresas agroexportadoras para realizar programas de capacitación e inducción remunerada para el 40% de agricultores	Cantidad de establecimientos de hospedaje Esperanza de vida al nacer Cantidad de centros de salud	3. Identidad: Se tiene que reconocer y respetar a la comunidad de Utcubamba, representados en los símbolos patrios (como el escudo, la bandera y el himno de la provincia), fomentando el desarrollo de esta comunidad.
Perspectiva de clientes:		OCP 1.4. En el año 2028, el 70% de los productores habrá mejorado la infraestructura para facilitar la agroexportación del café		OCP 2.4. En el año 2024, se iniciará la construcción de 39 kilómetros de las superficies afirmadas para facilitar el comercio y el acceso a las zonas turísticas de la provincia	OCP 3.4. Al 2030 se contará con 55 establecimientos de hospedajes, de los cuales al menos la mitad serán categorizados	OCP 4.4. Para el año 2030 incrementar 10 centros de salud para la cobertura de atención en toda la provincia, con personal competente y calificado. Actualmente existen 20 centros de salud, con una cobertura deficiente e impacto en la salud de la población sobre todo en la comunidad rural	OCP 5.4. A partir del 2018, implementar un programa anual para los agroexportadores especializado en mercado internacional, procedimientos estándares y certificaciones. Al año 2028, el 70% se habrá capacitado. Ritmo de avance: al 2020 con el 20%, al 2025 con el 40%, y al 2028 con el 80%.	Porcentaje de créditos otorgados para productores de café Cantidad de toneladas producidas	4. Responsabilidad social: Es importante buscar y garantizar la protección del medio ambiente en un mundo globalizado, e incentivar y desarrollar técnicas que garanticen el respeto a la biodiversidad para garantizar el desarrollo sostenible de la provincia.
Perspectiva procesos:		OCP 1.5. A partir del año 2020, se ingresará con mayor fuerza al mercado de la Unión Europea con el 20% (Bélgica, Reino Unido, Alemania, Suiza, Italia) y a Estados Unidos con el 40%. Ritmo de avance: (a) al 2020 con el 20%, (b) al 2025 con el 50%, y (c) al 2028 con el 95%.		OCP 2.5. En el año 2020, se implementarán los cinco controles de peaje concesionado para las zonas de intercambio comercial y acceso turístico				Esperanza de vida al nacer Perspectiva financiera: Gasto promedio por turista	5. Compromiso y vocación de servicio: Es importante brindar el máximo esfuerzo en cada gestión, de manera individual y colectiva, involucrándose y participando activamente en el logro de los objetivos planteados para la provincia.
Porcentaje de área cultivada con semillas certificadas									
Cantidad de productores que mejoraron su infraestructura									
Entrega de bases para la licitación de obra de afirmamiento									
Kilómetros de superficie afirmada									
Recursos									
(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos									

Amazonas. Para el aprovechamiento sostenible de estos recursos se han diseñado estrategias intensivas, tal como el establecimiento de circuitos turísticos de tres días, para captar mayor erogación económica de los visitantes al pernoctar en la provincia por varias noches. Esto permitirá el desarrollo de restaurantes, comercios y transportistas, haciendo que los ingresos permeen a mayor parte de la población y, por ende, contribuye directamente con el objetivo de elevar los ingresos familiares.

3. Los pobladores de la provincia de Utcubamba, en su mayoría, obtienen ingresos del sector agropecuario, que emplea a dos tercios de la PEA. Ello a pesar de las limitaciones en tecnología, la falta de infraestructura, y la ausencia de inversiones públicas y privadas; todo lo cual disminuye la capacidad de agregar mayor valor a su producción. En un mundo globalizado como el de hoy, donde las exportaciones en el Perú están creciendo a pasos agigantados, esto significa una ventana de oportunidad que no se está aprovechando. Pero con la implementación de este plan estratégico se logrará destacar en la producción y exportación de café orgánico, que tiene valor añadido y permitirá aumentar los ingresos de la población.
4. Uniendo la oportunidad de demanda de productos orgánicos, con la fortaleza que Utcubamba tiene en suelos, condiciones climáticas y recursos hídricos, se propuso un objetivo de largo plazo que propone incrementar la producción del café orgánico para su exportación. Se propone como estrategia la conformación de una asociación de productores, similar a la que existe en la provincia de Satipo, que se ha seleccionado como referente.
5. Para el año 2030, se habrá logrado mejorar la red vial para brindar mayor accesibilidad a lugares potenciales turísticos, y fomentar el intercambio comercial

tanto a nivel local, nacional y soportar al mercado internacional. Se busca reducir el tiempo de llegada a la provincia, así como los costos para transportar los productos elaborados en la provincia. Esto se debe hacer en cooperación con el Gobierno Regional y el Ministerio de Transporte, pero el enfoque tiene que estar en los caminos departamentales y vecinales para poder facilitar la comunicación entre todos los centros poblados que tiene la provincia.

6. Otra industria a desarrollar, además de la agricultura orgánica, es el turismo ecológico, que tiene alto potencial por los recursos naturales que se tienen y las normas que ya se han dictado para su conservación y explotación sostenible. Se logrará con la implementación de estrategias como el desarrollo de un circuito de varios días, para lograr más pernoctaciones en la provincia. Se complementará con actividades deportivas tales como el canotaje, el canopy o la pesca deportiva.
7. Aumentar el ingreso per cápita y el Índice de Desarrollo Humano es parte de lo que se pretende con la implementación de este plan estratégico. Se hace para lograr un mejor nivel educativo y capacitación profesional, formando la mano de obra calificada. La principal deficiencia en la educación es la deserción escolar antes de culminar la secundaria, por lo que luego los trabajadores se enfocan en el desarrollo de actividades primarias y les cuesta añadir valor a los productos que crean.
8. En paralelo a la educación estará la mejora de los servicios de salud, llevando los servicios hacia las áreas rurales de la provincia. En la actualidad hay diversos centros de salud, pero no se logra atender la demanda de servicios que la población tiene porque no hay un hospital que tenga la infraestructura adecuada.
9. El principal competidor que se tiene es la provincia de San Martín, donde se ha logrado desarrollar el turismo de una manera sostenida, principalmente en el

distrito de Tarapoto, motivando la visita de nacionales y extranjeros, quienes permanecen por varios días. Además, se desarrollan actividades agrícolas y como se tienen recursos similares es importante aprender de este competidor, así como de los referentes que son la provincia de Satipo y el estado de Chiapas, en México. Este último destaca tanto en turismo como en producción y exportación de café orgánico.

10. Utcubamba tiene el potencial de elevar su nivel de competitividad, atrayendo inversionistas, para desarrollar la producción de café exportable y construir infraestructura turística. Todo con miras a aumentar los ingresos, pero de manera sostenible, y con ello mejorar la calidad de vida de las comunidades que integran la provincia.

10.3 Recomendaciones Finales

Las principales recomendaciones para implementar este plan estratégico son las siguientes:

1. Entregar, inicialmente, una copia del plan estratégico a las autoridades de la provincia de Utcubamba y de la región Amazonas, específicamente al alcalde provincial, con la intención de facilitar su implementación.
2. Aprovechar la coyuntura actual entre la región y el gobierno central, que brinda facilidades de exoneración de impuesto general a las ventas (IGV). Esto permitirá ampliar el uso de los recursos financieros. Pero sobre todo, se pueden atraer visitantes al ofrecer una gama de servicios de ecoturismo con menor costo que en otras provincias.
3. Dado que el café es uno de los principales cultivos y es muypreciado en el mercado, se propone desarrollar cultivos de café orgánico, aprovechando el clima

de Utcubamba y el crecimiento en la demanda mundial. Para ello hay que ser agresivos en la penetración del mercado estadounidense.

4. Construir una base de datos sobre la producción de café orgánico en la provincia, con la finalidad de organizar y difundir el uso de tecnología de punta que facilite alcanzar los estándares internacionales de producción y calidad, lo que permitirá la exportación. Asimismo, se recomienda el desarrollo de productos derivados como café instantáneo.
5. Realizar gestiones y convenios con empresas de estudio de mercado y marketing, que permitan obtener información del perfil de los turistas que llegan a la región y, con ello, trazar mejores rutas que se acoplen a sus necesidades y sean viables para la provincia. Dentro de las estrategias se propuso crear circuitos de tres días, y con esta información se conocerán los puntos que dichas rutas deben incluir.
6. Utilizar las tecnologías de información y comunicación para dar a conocer los recursos naturales que la provincia posee, usando también los portales de MINCETUR como *¿y tú qué planes?* Con el uso de Internet, peruanos y extranjeros podrían descubrir a Utcubamba, investigar sobre tours y hospedajes, así como hacer reservaciones. Todo ello se debe fortalecer con el manejo de las redes sociales.
7. Realizar convenios con instituciones de educación superior de la zona (universidades, institutos), que impartan cursos relacionados con las principales actividades económicas de la provincia. El fin es capacitar a los pobladores en técnicas productivas y de gestión, que garanticen mayor productividad. En cuanto al turismo, se requiere formar guías y operadores, así como administradores para que todos los servicios que se brinden alcancen un elevado nivel de calidad, manteniendo el enfoque ecológico y natural. Es necesario crear una cultura de servicio y atención al cliente.

8. Con respecto a los otros productos que también se producen en Utcubamba, como cacao, maíz y arroz, si bien forman parte de la producción en menor escala, se requiere ampliar el apoyo en la tecnificación de la agricultura, ya que son productos que son aprovechados por otras regiones para la culminación como producto terminado, y están expuestos a riesgos naturales como inundaciones entre otros. Para atraer visitantes de manera recurrente, se recomienda reducir el grado de inseguridad mediante la participación de la población, involucrando a las autoridades, con lo cual se busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Utcubamba.
9. Realizar convenios de participación conjunta con provincias que comparten los ejes viales con Utcubamba, con la finalidad de participar en el mejoramiento de estas vías, sobre todo en épocas de lluvias o fenómenos que interfieren en su buen funcionamiento. La mejora en las vías reducirá los costos para la exportación de productos agrícolas así como para el traslado de los visitantes, contribuyendo a acortar los tiempos.
10. Utilizar la información del censo de 2017 para identificar quiénes son las personas que no cuentan con acceso a los servicios de salud, para que sean visitados por enfermeras, obstetras y/o médicos, con programas de alimentación saludable, vacunación y control de enfermedades.
11. El capital humano es la fuente de trabajo y generador de recursos económicos para una población, por tal razón se recomienda capacitar e incentivar la educación superior de los pobladores, para hacer frente al crecimiento agro exportador y turístico, que contribuirá a mejorar los ingresos salariales y con ello elevar su calidad de vida.

10.4 Futuro de la Provincia de Utcubamba

El futuro de Utcubamba se centra en el turismo, combinado con la agroexportación de café orgánico como el producto más importante a desarrollar. Esto se debe a su variedad especial de clima, lo cual configura una ventaja importante en el desarrollo dentro de la región Amazonas. Con la implementación de la tecnología de punta y de personal debidamente capacitado en técnicas de cultivo, los productos serán altamente competitivos para su incursión en el mercado internacional con mayores segmentos de mercado.

Asimismo, Utcubamba, en el futuro, será una provincia que tendrá interconectados a todos sus distritos, lo cual permitirá acercar y acelerar el comercio con las demás provincias y vías de acceso externas para facilitar los ejes de desarrollo. Además, Utcubamba mejorará la calidad de vida de sus pobladores, porque habrá desarrollado su capacidad agroexportadora. Ello permitirá generar empresas, mejorar el nivel de seguridad y formar personas capacitadas para atender la demanda del mercado de los productos y servicios que oferta la provincia. Al lograrse lo planteado, se alcanzará un desarrollo cualitativo y cuantitativo en un horizonte de tiempo al 2030.

Referencias

- Alva, R. (2010). *Zonificación ecológica y económica del departamento de Amazonas: Evaluación de los recursos turísticos*. Iquitos, Perú: IIAP.
- Arias, R. (2013). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013*. Lima, Perú: PNUD.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-martin-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017a). *Amazonas: Síntesis de actividad económica, junio 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-amazonas-06-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017b). *Estadísticas económicas: Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017c). *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>
- Benavides, J. (1995). *Atlas del Perú*. Lima, Perú: Escuela Nueva.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

CENTRUM Católica. (2015, 14 de octubre). Índice de competitividad regional del Perú 2015.

La región más competitiva: Lima Metropolitana. La nueva estrella: Moquegua.

Boletín de Prensa. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

CENTRUM Católica (2017). *Índice de competitividad regional del Perú (ICRP)*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2004). *Plan nacional de ciencia tecnología e innovación tecnológica 2005-2021*. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/salactsi/cytperu2005.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2006). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006-2021*. Lima, Perú: Gráfica Peruana.

Constitución Política del Perú (1993). Capítulo I, Título II. Del Estado, la Nación y el Territorio. Congreso Constituyente del Perú (1993).

Córdova, M., & Blanco, S. (2009). *Impactos del cambio climático y del calentamiento global en el desarrollo regional sustentable de la Patagonia: Nuevos desafíos para las políticas públicas preferenciales*. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/38375/Cordova_et_al_Impactos_Camb_ioclimatico_en_desarrollo_Patagonia.pdf

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. A., Del Carpio, L., Muñoz, R. M., Condori, M., Pretell, C., Vega, A. (2016)

Resultados índice de competitividad regional del Perú 2016. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Demanda de productos orgánicos peruanos se incrementó en 17%. (2016, 28 de septiembre).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/demanda-productos-organicos-peruanos-incremento-17-147961>

Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria. (2016). *Amazonas sumario regional*.

Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf

El Perú progresa en el uso de tecnología de la información. (2014, 24 de abril). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/24-04-2014/el-peru-progresa-en-el-uso-de-tecnologia-de-la-informacion>

El Perú tiene el mejor ambiente macroeconómico de América Latina. (2011, 10 de mayo). *El Comercio*.

Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-tiene-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-noticia-755313>

Gobierno Regional Amazonas. (2009a). *Estudio de preinversión a nivel de prefactibilidad del programa de inversión “Establecimiento de las bases para el desarrollo rural a través del turismo en el Corredor Turístico del Valle del Utcubamba, sector Pedro Ruiz – Leymebamba, región Amazonas”*. Chachapoyas, Perú: Autor.

Gobierno Regional de Amazonas. (2009b). *Plan estratégico institucional 2011-2016*.

Recuperado de

http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/transparencia/6_PEI-2011-2016.pdf

Gobierno Regional de Amazonas. (2009c). *Plan estratégico regional agrario de Amazonas 2009-2015*. Recuperado de

[http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/transparencia/6_PEI-2011-2016.pdf](#)

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/amazonas.pdf

Gobierno Regional de Amazonas. (2012). *Plan estratégico institucional 2011-2016*.

Recuperado de <http://siar.regionamazonas.gob.pe/download/file/fid/55048>

Gobierno Regional de Amazonas. (2015). *Plan regional de desarrollo concertado 2008-2021*. Recuperado de

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/1/1_prdc_amazonas_2008_2021.pdf

Grupo RPP. (2016, 23 de marzo). Así está el Perú 2016: El Perú entre los países más corruptos de América. *RPP Noticias*. Recuperado de

<http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-el-peru-entre-los-paises-mas-corruptos-de-america-noticia-947878>

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2002). *Actualización del impacto de las tecnologías de información y comunicación en el Perú*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Inf/Lib5151/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de*

población y VI de vivienda. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perfil sociodemográfico del departamento de Amazonas*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0838/Libro01/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Evolución de la pobreza 2007-2011*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Evolución de la pobreza monetaria en el Perú, 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de.../exposicion_inei_pobreza2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Población y vivienda*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2016, 25 de agosto). Innovación: Producirán café peruano con calidad de taza y resistente a plagas. *Sala de Prensa - INIA*. Recuperado

de <http://www.inia.gov.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/1710-2016-nota-n26>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. (2008): *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. 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)

Instituto Peruano de Economía. (2013). *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012*. Recuperado de

www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx

Ipsos Apoyo. (2012). *Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana*. Recuperado de

https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2012-11/MKT_Data_NSE_Lima_2012.pdf

Ley 23843. Ley de Creación Política de la Provincia de Utcubamba. Congreso de la República del Perú (1984).

- Ley 26864. Ley de Elecciones Municipales. Congreso de la República del Perú (1997).
- Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley 27314. Ley General de Residuos Sólidos. Congreso de la República del Perú (2000).
- Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 27790. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Congreso de la República del Perú (2011).
- Ley 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (2007).
- Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).
- Lo, J. (2017, 08 de octubre). Maravillas en el Valle. *Revista Vamos - El Comercio*, pp. 5-6.
- Marmanillo, L., Monteferri, B., & Scheske, C. (2017, mayo). *Plan para potenciar el desarrollo del turismo sostenible en las áreas de la red AMA*. Chachapoyas, Perú: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.
- México Desconocido. (2017). *10 estados para practicar el ecoturismo*. Recuperado de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/estados-ecoturismo-mexico.html>
- Ministerio del Ambiente (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible e indicadores*. Lima, Perú: Gráfica 39.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007). *Plan estratégico regional de exportación región Amazonas*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Amazonas/Perx_Amazonas.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Centros de Innovación Tecnológica - CITES*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/desarrollo-de-la-artesania/centros-de-innovacion-tecnologica-cites/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Evolución de la oferta aérea y hotelera*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelerapdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017a). *De mi tierra, un producto: Resultado final de la convocatoria*. Recuperado de <http://www.demitierraunproducto.gob.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017b). *Sistema de información: Estadística de turismo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ministerio de Defensa. (2002). Capítulo VIII: Reforma del sector defensa. En *Libro blanco de la defensa nacional* (pp. 125-132). Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_VIII.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Consulta amigable MEF*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio de Educación. (2015). *Amazonas: ¿Cómo vamos en educación?* Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4697/Amazonas%20c%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). *Desarrollo e integración fronteriza*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20(29MAY12).pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Amazonas: Camino al desarrollo*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Amazonas.pdf

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Infraestructura: Infraestructura vial*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2012). *Diagnóstico del plan de acondicionamiento territorial de Utcubamba 2013-2023*. Recuperado de https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat
- Monteferri, B., & Lo, J. (2013). La ruta de Utcubamba. *Viajeros* (32), 68-75.
- Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2012). *Plan integral de gestión ambiental de los residuos sólidos - PIGAR*. Recuperado de <http://sial.muniutcubamba.gob.pe/download/file/fid/52822>
- Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2017a). *Conoce Utcubamba*. Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=%20article&id=%2021&Itemid=135
- Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2017b). *Creación política de la provincia de Utcubamba*. Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=134
- Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2017c). *Nuestro himno*. Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=137
- Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2017d). *Estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Utcubamba*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bzjz-7jusIWvOVFtOUNhMHg4bFE/view>
- Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2017e). *¿Quiénes somos?* Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=113

- Organización Mundial del Turismo. (2017). *¿Por qué turismo?* Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Perú: El segundo exportador mundial de café orgánico. (2016, 29 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/negocios-exportaciones/peru-top-principales-productores-cafes-especiales-1002353>
- Perú invierte el 0.15% del PBI en ciencia y tecnología, considerada una cifra baja. (2013, 26 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/700043-peru-invierte-el-015-del-pbi-en-ciencia-y-tecnologia-considerada-una-cifra-baja>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2010, noviembre). A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru. En *Presentación CADE, Instituto de Estrategia y Competitividad de Urubamba* (pp. 1-83). Cusco, Perú: CADE.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2013/09/mision-vision/>
- Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta el Scotiabank. (2016, 12 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-proyecta-scotiabank-123463>
- PROMPERÚ. (2016). *Perfil del vacacionista nacional 2015*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfVacacionistaNac>
- PROMPERÚ. (2017a). *Informe mensual de exportaciones: Enero 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- PROMPERÚ. (2017b). *Perfil del turista extranjero 2016*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfTuristaExt>
- Recomiendan apostar por cultivos orgánicos. (2016, 29 de setiembre). *Diario Uno*. Recuperado de <http://diariouno.pe/2016/09/29/recomiendan-apostar-por-cultivos-organicos/>

- Rocha, A. (2017, 14 de octubre). Chachapoyas: Desafiando el Utcubamba. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/somos/chachapoyas-desafiando-rio-utcubamba-noticia-466350>
- Schwab, K. (2016). *Global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Secretaría de Planeación y Política Turística. (2017). *Compendio estadístico del turismo en México 2016*. Recuperado de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Seis universidades que invierten en infraestructura y tecnología. (2017, 11 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/carreras-universitarias/universidades-que-invierten-infraestructura-y-tecnologia-1002859>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2016). *Memoria anual 2016*. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/media/files/memoria/Memoria_COMEXPERU_2016.pdf
- Sociedad Nacional de Industrias. (2016, setiembre). WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017. *SNI Nota de Prensa*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf
- Suca, F., Suca, G., & Siche, R. (2012). Sostenibilidad ambiental del sistema de producción de café orgánico en la región de Junín. *Apuntes de Ciencias Sociales*, 2(2), 118-129.
- Turismo-i. (2017). *Turismo en Utcubamba (provincia)*. Recuperado de <http://turismo-i.pe/ciudades/provincia/utcubamba.htm>
- World Economic Forum. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

Apéndice A: Entrevista a la Coordinadora del Área de Conservación Privada del Bosque Berlín

Entrevistado: Leyda Gueiler Rimarachin Cayatopa

Cargo: Bióloga Coordinadora.

Organización: Área de Conservación Privada del Bosque Berlín.

Rubro: Conservación del ambiente.

Fecha: 18 octubre 2017

1. ¿Cuántas zonas de conservación existen en el departamento de Amazonas?

—En la región Amazonas existen 15 Áreas de Conservación Privada (ACP). Con la finalidad de establecer sinergias entre las ACP se ha formado la Red de Conservación Voluntaria de Amazonas.

2. ¿Cuáles son los objetivos de las ACP?

—Las ACP tienen dos objetivos; preocuparse por la conservación de los lugares declarados como áreas intangibles, y promover el desarrollo de la eco biodiversidad.

3. ¿Cuáles son las ACP ubicadas en la provincia de Utcubamba?

—En Utcubamba se tienen la ACP Copallin y la ACP Bosque Berlín.

4. ¿Cuál es el perfil de los turistas que visitan áreas de conservación?

—Los turistas que visitan áreas de conservación, son turistas con un alto sentido de responsabilidad ambiental, preocupados por conservar el medio ambiente y que buscan un lugar de reposo y tranquilidad.

5. ¿Cuántos turistas anualmente reciben en la ACP Bosque Berlín?

—Anualmente se reciben 200 turistas aproximadamente.

6. ¿Cómo se viene trabajando en el ecoturismo?

—Se realizó un plan ecoturístico en conjunto con la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA).

7. ¿Cuál es la expectativa que se tiene de Utcubamba para un futuro a largo plazo?

—La expectativa es que se convierta en un polo de desarrollo dentro de la región Amazonas. Esto se sustenta en su ubicación estratégica, ya que cuenta con amplias áreas de conservación, y tiene dos vertientes claves como son el río Utcubamba y el río Marañón. Asimismo, su cercanía a Chachapoyas es una ventaja que pueden aprovechar los turistas para iniciar su ruta de excursión en Utcubamba y ascender a Chachapoyas.



Apéndice B: Entrevista al Responsable Comercial de la CAC Bagua Grande

Entrevistado: Damaris Silvana Delgado Morales

Cargo: Responsable Comercial

Organización: Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda.

Rubro: Producción y comercialización de café

Fecha: 20 de noviembre de 2017

1. ¿Hace cuántos años se fundó la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande?

—La cooperativa tiene 38 años en el mercado.

2. ¿Quiénes integran la cooperativa?

—La cooperativa está conformada por 498 socios, los cuales provienen de Cajamarca y Amazonas. El 60% de los socios pertenecen a Bagua Grande. El productor entrega 25 hectáreas a la cooperativa. La entrega del café se realiza luego del proceso de secado.

3. ¿Qué actividades desarrollan?

—La cooperativa se dedica al acopio y comercialización del café. Realiza la exportación del café a Estados Unidos, Canadá, Alemania, Suecia, entre otros. Se encuentra en exploración la exportación hacia el mercado asiático.

El compromiso de la cooperativa es fidelizar la cartera de clientes, así como con el asociado. Elaborar visitas al productor para mejorar el volumen de la producción y mejorar la oferta del producto.

4. ¿Qué porcentaje de sus ventas destinan a cada mercado?

—El 70% de la producción está dirigida a la Unión Europea y el 30% a Estados Unidos.

5. ¿Cómo calificaría la calidad de su producto?

—La calidad del café se mide por rangos acorde al lugar de donde proviene. La producción a 1,000 metros se considera de bajo estándar, de 80 a 81 (estándar por taza). La

producción de 1,200 a 1,500 metros está en el rango de 83 a 86 (estándar por taza) de alta calidad. El proceso de secado tiene un factor importante en la producción del café.

6. ¿A cuánto ascienden sus exportaciones?

—En el 2016 se exportaron 74 contenedores. Un contenedor contiene 300 sacos, donde cada saco contiene 60 kg. En el 2015 se exportaron 62 contenedores. En el período 2017 se han exportado 37 contenedores. Este decrecimiento obedece a políticas internas de la Cooperativa.

7. ¿Cómo se definen los precios? ¿A cuánto ascienden las ventas?

—Los precios de venta de la cooperativa se realizan tomando en cuenta la Bolsa de Valores. En el 2016 la venta ascendió aproximadamente a US\$ 4'000,000.00. En el café orgánico se paga 60% más que en el convencional, esto debido a las normas y certificaciones que tiene.

8. ¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrenta la cooperativa?

—Una de la problemática que enfrenta la cooperativa, es el sistema de financiamiento, tanto con bancos internos como con bancos externos. La exposición al riesgo crediticio es constante.

9. ¿Qué beneficios ofrece la cooperativa a sus asociados?

—La cooperativa contribuye a la calidad de vida de los productores, a través de responsabilidad social, a través del comercio justo, asistencia técnica, beneficios sociales. Les facilitamos el acceder a la certificación orgánica. La producción de café orgánico aproximado es de 2,500 a 3,000 hectáreas y se valida a través de las visitas del área técnica a las parcelas. Asimismo, se hace un análisis químico de la producción.

Existen planes de capacitación que se dan en tres ámbitos: técnicos, ingeniería y a los agrónomos. Existe asistencia comercial del extranjero, a través de los clientes. La

actualización es constante. Se sostienen talleres, audio conferencias vía Skype como medio formal de intercambio de comunicación.

10. ¿Cómo describiría a los productores que integran la cooperativa?

—Los productores se encuentran en un NSE clasificado en C y D, con un ingreso per cápita por mes asciende a S/ 1,000.00. El nivel educativo del agricultor es secundaria incompleta.

Los 498 socios son nacionales, así como los funcionarios y trabajadores de la cooperativa. Pero en los casos de proyectos específicos se contrata a personal extranjero. Por ejemplo, hace tres años se ha implementado una planta de proceso con tecnología de punta colombiana.

11. ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Existe alta rivalidad?

—Los competidores son CEPROA, APROCAM, CENPROCAFE, Sol y Café. Si bien la cooperativa tiene un nicho estable de mercado ganado, no tiene una política estable de funcionarios y colaboradores. Esto afecta la negociación y las ventas en el horizonte de tiempo. La debilidad es la estructura organizacional que es muy cambiante, no son los competidores.

Apéndice C: Entrevista al Gerente de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Utcubamba

Entrevistado: Manuel Tomas Reyde Jibaja

Cargo: Gerente de Administración y Finanzas

Organización: Municipalidad Provincial de Utcubamba

Rubro: Gobierno

Fecha: 21 de noviembre de 2017

1. ¿Cuáles son las principales actividades económicas que se desarrollan en la provincia de Utcubamba?

—Utcubamba cuenta aproximadamente con 130,000 habitantes. El 90% de la actividad es la agricultura, dedicándose a la producción del arroz en los distritos de Cajaruro, Bagua Grande, El Milagro, y la producción del café orgánico se realiza en las zonas altas de la provincia. La otra actividad importante es la ganadería, con un porcentaje alto de producción lechera, un promedio de 30,000 litros diarios, y los productos son el queso y el yogurt.

2. ¿Cuál es el mercado principal de estos productos?

—El destino de la producción del café es a través de Lonja Grande hacia Jaén. Es importante la participación del Ministerio de Agricultura para el registro del café producido por Utcubamba. El 60% de la producción de café que se trasladada a Jaén proviene de Utcubamba. El acopio del café se realiza a través de la Cooperativa Agraria Cafetalera, quienes se encargan de la exportación del café orgánico.

3. ¿Cuáles son los principales problemas o limitaciones que enfrentan?

—El agua es el principal problema en Bagua Grande, se tiene el servicio de forma inter diaria. El agua potable no es tratada. El 95% de la población de Bagua Grande cuenta con servicio de agua potable. Los distritos se abastecen con agua entubada.

En cuanto a energía eléctrica, en Bagua Grande todos los pobladores cuentan con este servicio. Se está evaluando el incremento de la capacidad energética, sin embargo, la empresa concesionaria de energía aún no otorga la ampliación. La empresa concesionaria de energía es Electro Oriente.

4. En materia de salud ¿cuál es la situación?

—En salud, cuenta con un centro de salud, que tiene la denominación de hospital, pero que sin embargo no tiene la capacidad instalada adecuada para prestar el servicio. Se tiene un proyecto del Hospital Regional, el cual se encuentra en terreno, pero el expediente no avanza. Las enfermedades con mayor impacto son el dengue y el zika. La desnutrición es también es uno de los grandes problemas que presenta la población.

5. En materia de infraestructura ¿cuál es la situación?

—No existe un sistema de alcantarillado, los residuos orgánicos desembocan en el río Utcubamba. Existe un proyecto para la red de desagüe – Proyecto PETAR, pero se encuentra paralizado. No existe planta de tratamiento.

—El cuarto eje vial pasa por Utcubamba, se tienen trochas carrózales y carretera afirmada en mal estado.

6. ¿Cuáles son las condiciones de vida de la población?

—Se estima que el ingreso per cápita asciende a S/. 1,000.00. Las familias tienen entre cuatro y cinco niños. En cuanto a nivel educativo superior, se cuenta con las siguientes universidades nacionales: Universidad Rodríguez de Mendoza y la Universidad Pedro Ruiz Gallo, además se tienen cuatro universidades particulares. Las carreras de las universidades se orientan más a carreras administrativas.

7. En relación con la administración pública ¿qué podría indicarnos?

—El presupuesto mensual asciende a S/ 1'300,000, solo para Bagua Grande. La prioridad de la municipalidad es asfaltar las vías de interconexión vial internas. En

Utcubamba no existe el canon ni sobre canon. En cuanto a Turismo, se tiene el valle de dinosaurio, las artes rupestres, entre otros atractivos.



Apéndice D: Entrevista al Gerente General de la Agroindustrial Molinera Chavo

Entrevistado: Gustavo Díaz Guevara

Cargo: Gerente General

Organización: Agroindustrial Molinera Chavo SAC

Rubro: Producción y comercialización de arroz

Fecha: 21 de noviembre de 2017

1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla la empresa?

—La empresa se dedica al acopio y la producción del arroz. El 60% es acopio y el 40% es producción; pero el molinero que se tiene es para uso propio.

2. ¿De qué zonas proviene el arroz que acopian?

—Se acopia desde diversos puntos del país, como Tumbes, Piura. Esto depende de las necesidades del cliente.

3. ¿Qué estrategias utilizan para competir?

—La empresa compete con el mejor arroz de calidad molinera y culinaria, como es el de la costa. En comparación con el arroz de la Selva, el arroz producido es de menor ventaja por los climas tropicales.

—Entre los factores de desarrollo, se tiene la estabilidad de precios. El precio está afectado por las importaciones.

4. ¿Cuáles son las principales limitaciones o debilidades que enfrentan?

—Entre las debilidades que afectan el arroz, son el arroz que ingresa por el sur del Perú, desde Bolivia (desaguadero), y por el puerto del Callao (a través de las importaciones).

5. ¿Cómo describe al agricultor?

—El agricultor familiar produce en promedio cinco hectáreas. La educación de los productores de arroz es solo a nivel colegial. El productor de arroz se encuentra en un NSE de clase D y E.

6. ¿Cuáles son los principales mercados que atienden?

—Los clientes son locales (acopio); los clientes de Lima son (venta) y los precios de venta, son arroz convencional entre S/ 105.00 y S/ 110.00 el saco de 50kg, y el arroz seleccionado entre S/ 120.00 y S/ 130.00 el saco de 50 kg. El cascarillo que se separa del grano se usa para alimentos de animales, ladrillos, camas para caballos.

7. ¿Qué tipo de tecnología utilizan?

—La tecnología es de alto nivel de ingeniería. El secamiento del arroz es ecológico y de tecnología digital (no afecta el color, sabor). La tecnología permite el proceso libre de procesos químicos. El proceso de producción es 90% automatizado.

—El área de la siembra es aproximadamente de 32,000 hectáreas en Utcubamba.

8. ¿Cómo capacitan o entrenan a los agricultores?

—La capacitación la realizan los agricultores con sus propios especialistas, pero no en la medida que debería darse. La empresa no apoya en esta área.

9. ¿Quiénes son sus principales competidores?

—Para la empresa el Chavo en Utcubamba no existen competidores en iguales condiciones, ni capacidades. Existen otros molinos con menor capacidad de producción.

10. ¿Cómo se visualizan dentro de 10 años? ¿Cómo visualiza a la provincia de Utcubamba?

—La recomendación para el agricultor es realizar la producción por tipo de variedad de siembra y por temporada. Esto le permitirá contrarrestar la adversidad a la sequía, invierno, plagas, entre otros factores. En los próximos 10 años se espera un crecimiento de la producción al 100%, para esto se debe trabajar en los valles. La protección y conservación del agua, los suelos, conservación del ambiente juegan un papel importante en el crecimiento sostenible de la producción, la cual se incrementará si se restringe la importación, considerando que el consumo per cápita de arroz en el Perú es 67 kg.

Apéndice E: Sustento de los OLP

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). Para el 2030, se exportarán 48,135 toneladas de café orgánico. En el año 2012, se exportaron 16,045 toneladas.

De acuerdo con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2012), en el *Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023*, para el año 2012, se producían en esta provincia 16,045 TM de café, incluyendo orgánico y tradicional; pero se considera que todos estos cultivos tienen el potencial de convertirse en orgánico, en base a las entrevistas desarrolladas. Para calcular el monto a lograr en el año 2030, lo primero que se hizo fue extrapolar la producción de 2012 a 2017, considerando que la producción nacional de café aumentó 13% en 2016 y se espera un crecimiento del 8% para 2017 (“Producción peruana de café,” 2016). Sin embargo, como las regiones donde hubo mayor aumento fueron San Martín y Junín, para Utcubamba en Amazonas se estima que el aumento ha sido la mitad del promedio nacional.

Tabla E1

Crecimiento Estimado en la Producción de Café Orgánico en Utcubamba

Año	Producción (TM)	Tasa de crecimiento (%)
2012	16,045	
2013	16,366	2.0
2014	16,693	2.0
2015	17,027	2.0
2016	18,134	6.5
2017	18,859	4.0
2018	19,708	4.5
2019	20,693	5.0
2020	21,831	5.5
2021	23,163	6.1
2022	24,692	6.6
2023	26,445	7.1
2024	28,455	7.6
2025	30,760	8.1
2026	33,390	8.6
2027	36,395	9.0
2028	39,834	9.5
2029	43,778	9.9
2030	48,135	10.0

Para el cálculo de la tasa de crecimiento, a partir del año 2018, se considera que habrá cambios importantes en la provincia de Utcubamba y por ende se irá elevando desde el 4% de 2017 hasta un 10% en 2030, tal como se ha podido apreciar en la Tabla E1. Esto se considera factible porque con la implementación de las estrategias se logrará abrir mercado y aumentar el rendimiento del cultivo.

Objetivo de largo plazo (OLP 2). Para el 2030, se afirmarán 111 kilómetros para una mayor accesibilidad a los distritos y lugares de la provincia, que permita fomentar el desarrollo del comercio y el turismo.

Utcubamba tiene una superficie de 3,860 km², correspondiente al 9.8% del área total del departamento de Amazonas (39,249 km²). En cuanto a su sistema vial, en la provincia hay 916.2 kilómetros de vías, de los cuales solo 95.2 km (red nacional), que corresponden al 10.1% están asfaltados. Además, hay 377.6 km afirmados, 359 km sin afirmar y 197 km de trocha (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2012). Esto muestra la necesidad urgente de afirmar más vías para dar mayor acceso al interior de la provincia, lo que permitirá que se pueda sacar el café orgánico para su comercialización, al mismo tiempo que se logrará el arribo de los turistas.

Esperar que se afirmen 111 km es ambicioso, pero posible porque esto corresponde solamente al 30% de las vías que actualmente están sin afirmar. Entre los años 2010 y 2016, la extensión de las vías en el departamento Amazonas se incrementó en 70%. Las vías nacionales en este departamento aumentaron en 1%, las departamentales en 13% y las vecinales en 270% (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017). Considerando estos datos, se ha proyectado la evolución que se presenta en la Tabla E2, siendo muy conservadoras ya que se considera la cantidad limitada de recursos que tiene la municipalidad provincial.

Tabla E2

Aumento Esperado en las Vías de Comunicación Afirmadas de Utcubamba

Año	Vías afirmadas (km)	Tasa de crecimiento (%)
2012	377.6	
2013	377.6	0
2014	377.6	0.0
2015	377.6	0.0
2016	377.6	0.0
2017	377.6	0.0
2018	385.2	2.0
2019	392.9	2.0
2020	400.7	2.0
2021	408.7	2.0
2022	416.9	2.0
2023	425.2	2.0
2024	433.7	2.0
2025	442.4	2.0
2026	451.3	2.0
2027	460.3	2.0
2028	469.5	2.0
2029	478.9	2.0
2030	488.5	2.0

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). Al 2030, lograr 15,000 arribos a los hospedajes de la provincia. Para el 2013, los arribos ascendieron a 5,554.

Para el año 2013, la provincia de Utcubamba tuvo 5,554 arribos en un total de 45 establecimientos, de los cuales 28 no tenían categorización y los otros 17 se distribuían entre una y tres estrellas, con un promedio de 30% de ocupación (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2012). El primer paso para calcular un valor realista pero retador para el año 2017 es extrapolar esta cifra de arribos hasta el 2017, para lo cual se usa el 25% de la tasa de crecimiento que ha tenido el turismo interno en el Perú, que es del 4% (PROMPERÚ, 2016). Se toma solo un 20% porque Amazonas no es el principal destino y segundo porque no se tienen condiciones de infraestructura, ni se ha realizado promoción para incrementar el flujo de visitantes.

Luego, para proyectar entre el 2017 y 2030 se ha usado 6% para el 2018, considerando una tasa más alta que el crecimiento que ha experimentado el turismo nacional, como consecuencia de que se promoverá por primera vez este destino. Además de que se

espera atraer turismo tanto interno como extranjero, y el flujo de estos turistas hacia el Perú aumentó en 7.8% en promedio anual, durante la última década (MINCETUR, 2017).

Posteriormente, se irá elevando la tasa progresivamente hasta 9.6% en el 2030 (ver Tabla E3), lo que se considera factible por la implementación de estrategias como desarrollo de circuitos y la articulación con atractivos de otras provincias, así como por el aumento en infraestructura y la formación del recurso humano.

Tabla E3

Arribos Esperados en Utcubamba

Año	Arribos (personas)	Tasa de crecimiento (%)
2013	5,554	
2014	5,598	0.8
2015	5,643	0.8
2016	5,688	0.8
2017	5,734	0.8
2018	6,078	6.0
2019	6,457	6.2
2020	6,876	6.5
2021	7,341	6.8
2022	7,856	7.0
2023	8,431	7.3
2024	9,071	7.6
2025	9,789	7.9
2026	10,594	8.2
2027	11,500	8.6
2028	12,523	8.9
2029	13,682	9.3
2030	15,000	9.6

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). El Índice de Desarrollo Humano llegará a 0.50 en el año 2030. En el 2012, el IDH era 0.3678.

Para el año 2012, el IDH de la provincia de Utcubamba fue de 0.3678, mientras que nueve años antes, en el 2003, apenas llegó a 0.2449 (IPE, 2013). Esto muestra que sí es factible que para el año 2030 se alcance un valor de 0.50, además de que para 2012 otras provincias del Perú ya superaban este valor, y entre ellas está San Martín, ubicada en un contexto de selva, como Utcubamba, que se combina con sierra. Al mismo tiempo, la

provincia de Maynas en el departamento de Loreto, con geografía similar, obtuvo un IDH de 0.4611 (IPE, 2013).

Ahora que se ha mostrado que sí es posible alcanzar un valor de IDH superior a 0.5 ya que otras provincias con condiciones geográficas similares tienen estos valores, o cercanos, se procede a explicar cómo se logrará que Utcubamba aumente su IDH. Este es un índice que se calcula en base a los siguientes aspectos: (a) esperanza de vida al nacer, (b) porcentaje de población con educación secundaria completa, (c) años de educación, y (d) ingreso familiar per cápita (IPE, 2015). Dado que se quiere lograr un incremento del 36% en el IDH, es necesario considerar incrementos superiores o similares en los ingresos y en la educación secundaria; lo cual no será factible en la esperanza de vida al nacer. En la Tabla E4 se muestran las expectativas de crecimiento en cada área y sus incrementos a lo largo de los próximos años. El aumento en el ingreso familiar per cápita se sustenta en detalle en el siguiente OLP.

Tabla 4E

Expectativas de Incremento en el IDH de Utcubamba

Año	Índice de Desarrollo Humano IDH	Esperanza de vida al nacer años	Población con Educ. secundaria completa %	Años de educación (Poblac. 25 y más) años	Ingreso familiar per cápita S/ mes
2012	0.3678	74.77	33.40	6.2	494.7
2013	0.3696	74.84	33.48	6.2	509.1
2014	0.3715	74.92	33.57	6.2	515.3
2015	0.3733	74.99	33.65	6.2	523.8
2016	0.3752	75.07	33.74	6.3	534.3
2017	0.3771	75.14	33.82	6.3	544.7
2018	0.3854	75.37	34.50	6.4	570.4
2019	0.3939	75.60	35.19	6.5	599.3
2020	0.4025	75.82	35.89	6.7	631.6
2021	0.4114	76.05	36.61	6.8	668.2
2022	0.4204	76.28	37.34	6.9	709.1
2023	0.4297	76.51	38.09	7.1	755.1
2024	0.4391	76.74	38.85	7.2	806.8
2025	0.4488	76.97	39.63	7.4	864.9
2026	0.4587	77.20	40.42	7.5	930.1
2027	0.4688	77.43	41.23	7.6	1,003.6
2028	0.4791	77.66	42.05	7.8	1,086.5
2029	0.4896	77.90	42.89	8.0	1,180.2
2030	0.5004	78.13	43.75	8.1	1,284.1

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5). Para el 2030, el ingreso per cápita familiar deberá ascender a S/ 1,284. En el año 2012, el ingreso per cápita familiar fue de S/ 494.7.

Para calcular el ingreso esperado por familia para el año 2030 se consideraron varios elementos: (a) el dato del 2012 se tomó del Índice de Desarrollo Humano, que lo ubicó en S/ 494.7 de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2013); (b) este dato se proyectó hasta el 2016 utilizando la mitad del crecimiento del PBI, considerando que en Utcubamba hay poco desarrollo económico, estando rezagado a nivel nacional, los datos usados se tomaron del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017b); (c) para el crecimiento de 2017 se hizo un promedio en la tasa de crecimiento del 2013 al 2016; y (d) a partir del 2018 el ingreso estará elevándose al ritmo promedio de crecimiento entre el café orgánico y el turismo, que generarán recursos para los habitantes de la provincia. Todo esto se refleja en la Tabla E5.

Tabla E5

Estimación de los Ingresos Promedios para las Familias de Utcubamba

Año	Ingresos (S/)	Tasa de crecimiento (%)
2012	495	
2013	509	2.9
2014	515	1.2
2015	524	1.6
2016	534	2.0
2017	545	1.9
2018	570	4.7
2019	599	5.1
2020	632	5.4
2021	668	5.8
2022	709	6.1
2023	755	6.5
2024	807	6.8
2025	865	7.2
2026	930	7.5
2027	1,004	7.9
2028	1,086	8.3
2029	1,180	8.6
2030	1,284	8.8