

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



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Chota al 2027

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Katia Lizet Arista Alarcón

Estela Heddy Contreras Jugo

Juan Jorge Herrera Chang

Brindis Miluska Pineda Sotomayor

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, setiembre de 2017

Agradecimientos

Agradecemos al profesor Juan Manuel Aguilar Rengifo, por la guía brindada y por compartir sus conocimientos sobre cómo hacer un excelente plan estratégico.

Agradecemos infinitamente a nuestros familiares por su paciencia y apoyo y a nuestros compañeros del equipo por su tiempo y dedicación para la realización de este plan estratégico.



Dedicatoria

A mi familia por su comprensión, apoyo y paciencia, para el éxito de este proyecto.

Katia Arista

A mi familia por su cariño y confianza para la realización de este proyecto.

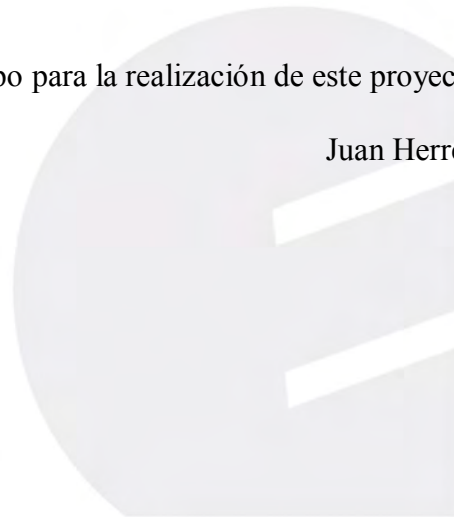
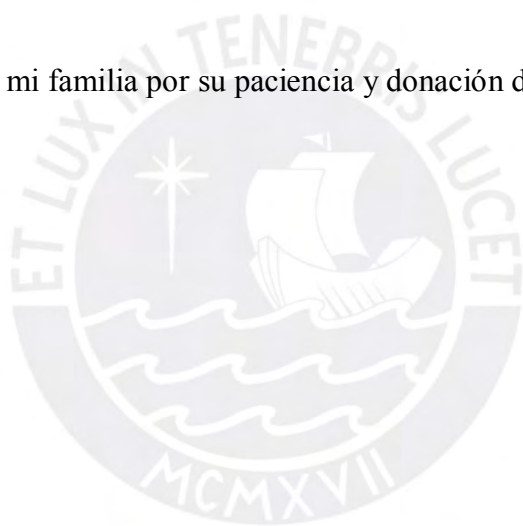
Estela Contreras

A Dios por su compañía permanente, a mi familia por su apoyo incondicional, paciencia, y comprensión.

Brindis Pineda

A mi familia por su paciencia y donación de su tiempo para la realización de este proyecto.

Juan Herrera



Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de la provincia de Chota tiene como objetivo principal establecer estrategias que permitan a la provincia de Chota posicionarse como una provincia competitiva, sustentada en el desarrollo de una producción agropecuaria para la exportación, el desarrollo de la actividad turística y enfocada en la reducción de la pobreza para una mejora de la calidad de vida de los pobladores. Este plan toma como base el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, partiendo de un análisis de la situación actual para llegar a una situación futura deseada, por medio del establecimiento de la visión, misión, valores, objetivos de corto y largo plazo, y estrategias asociadas al entorno y sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La provincia de Chota está conformada por 19 distritos, es predominantemente rural y tiene un alto grado de pobreza. Según el último censo nacional realizado en 2007, su población asciende a 160,447 habitantes, lo que la convierte en la tercera provincia con más habitantes en el departamento de Cajamarca. Asimismo, existe casi la misma proporción de varones y mujeres: 49% y 51% respectivamente, quienes viven mayoritariamente en el ámbito rural, y está ubicada entre los últimos lugares de competitividad del país, pese a ser una provincia con abundantes recursos que podrían permitirle mejorar su posición. Chota ha desarrollado actividades económicas en su mayoría de subsistencia; la falta de educación es un factor crítico, que deberá ser tomado como prioritario, así como el desarrollo de infraestructura para la correcta prestación de servicios básicos a la comunidad. Ante ello, la propuesta del plan considera que la provincia de Chota obtendrá un creciente y sostenible desarrollo económico una vez que logre el bienestar personal, económico y social de sus pobladores.

Abstract

The Strategic Plan of the Province of Chota has as its main objective to establish strategies that allow Chota to position itself as a competitive province, based on the development of an export agroindustry, the development of rural tourism and focusing on improving the quality of life of its population. This Plan was based on the Sequential Model of the Strategic Process developed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, based on an analysis of the current circumstances, to reach a desired future situation, through the establishment of vision, mission, values, short and long-term objectives, and strategies associated with the environment and its strengths, weaknesses, opportunities and threats.

The province of Chota comprises 19 districts, is predominantly rural and has a high level of poverty. According to the latest national census carried out in 2007, the population in the province of Chota amounts to 160,447 people, being the third most populated province in the department of Cajamarca. There is the same proportion of men and women, 49% and 51% respectively, who live mainly in rural areas; the province is located among the last places of competitiveness in the country, despite being a province with abundant resources that could allow it to improve its position. The province of Chota has developed some economic activities, most of which of subsistence; the lack of education is a critical element, which should be taken as a priority as well as the development of infrastructure for the correct provision of basic services to the community. In view of this, the proposal of the plan considers that the province of Chota will obtain a growing and sustainable economic development once it achieves the personal, economic and social well-being of the residents.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: una Visión General	ii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Chota.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	9
2.1. Antecedentes	9
2.3. Misión	10
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional	14
3.1.3. Principios cardinales.....	22
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Chota	23
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores	24
3.2.2. Condiciones de la demanda	29
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	33
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	34
3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Chota	34

3.3. Análisis del Entorno PESTE	35
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	35
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	42
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	43
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.5. Chota y sus Competidores.....	47
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	48
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	48
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	49
3.5.4. Amenaza de los entrantes	49
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	50
3.6. La Provincia de Chota y sus Referentes.....	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	53
3.8. Conclusiones	54
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	56
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	56
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	56
4.1.2. Marketing y ventas (M)	57
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	58
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	60
4.1.5. Recursos humanos (H).....	60
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	63
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	64

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
4.3. Conclusiones	65
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Chota y Objetivos de Largo Plazo.....	67
5.1. Intereses de la Provincia de Chota.....	67
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Chota	74
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Chota (MIO).....	75
5.5. Objetivos de Largo Plazo	75
5.6. Conclusiones	76
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	77
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	77
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	77
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	80
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	81
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	81
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	82
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	82
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	83
6.9. Matriz de Ética (ME)	83
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	88
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	88
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	88
6.13. Conclusiones.....	89
Capítulo VII: Implementación Estratégica	93
7.1. Objetivos de Corto Plazo	93
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	93

7.3. Políticas de cada Estrategia	98
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Chota	98
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	98
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	102
7.7. Gestión del Cambio	102
7.8. Conclusiones	102
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	104
8.1. Perspectivas de Control.....	104
8.1.1. Aprendizaje interno	105
8.1.2. Procesos	105
8.1.3. Clientes	106
8.1.4. Financiera.....	106
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	106
8.3. Conclusiones	108
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Chota.....	109
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Chota.....	109
9.1.1 Condiciones de los factores	110
9.1.2. Condiciones de la demanda	110
9.1.3. Sectores relacionados y de apoyo.....	111
9.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las Empresas	111
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Chota	111
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales <i>Clusters</i> de la Provincia de Chota	112
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales <i>Clusters</i>	113
9.5. Conclusiones	113
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	115

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	115
10.2. Conclusiones Finales	115
10.3. Recomendaciones Finales	117
10.4. Futuro de la Provincia de Chota	117
Referencias	121



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Cajamarca: Población, 2007</i>	2
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	13
Tabla 3. <i>Indicadores Demográficos del Perú Estimados por Quinquenio, 2000-2025</i>	15
Tabla 4. <i>Indicadores Geográficos del Perú</i>	15
Tabla 5. <i>Principales Indicadores Macroeconómicos</i>	17
Tabla 6. <i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente Preparación Tecnológica</i>	18
Tabla 7. <i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente Innovación</i>	18
Tabla 8. <i>Principales Productores de Cobre en el Perú</i>	28
Tabla 9. <i>Reclamos Recibidos a Nivel Nacional, según Actividad Económica, Enero- Diciembre 2016</i>	30
Tabla 10. <i>Normas de Organización y Funciones de los Ministerios</i>	35
Tabla 11. <i>Producto Bruto Interno por Años según Departamento (Miles de Soles)</i>	38
Tabla 12. <i>Crecimiento Intercensal 1940-2007</i>	42
Tabla 13. <i>Conflictos Sociales en el Perú, 2004-2013</i>	42
Tabla 14. <i>Número de Computadoras de las que Disponen las Municipalidades, según Departamento, 2008-2013</i>	45
Tabla 15. <i>Matriz MEFE</i>	47
Tabla 16. <i>Conociendo Cajamarca</i>	48
Tabla 17. <i>Matriz de Perfil Competitivo de la Municipalidad Provincial de Chota (MPC)</i>	50
Tabla 18. <i>Matriz Perfil Referencial de la Municipalidad Provincial de Chota (MPR)</i>	51
Tabla 19. <i>Empresas Suministradoras de Energía en la Provincia de Chota</i>	56
Tabla 20. <i>Importes Recaudados, 2016</i>	58
Tabla 21. <i>Ingreso Recaudado por Recursos, 2016</i>	58
Tabla 22. <i>PEA por Categoría de Ocupación, Género y Nivel Educativo Alcanzado</i>	60

Tabla 23. <i>Matriz MEFI</i>	62
Tabla 24. <i>Muestra de la Población y Superficie de las Provincias de la Región Cajamarca, según el Censo de 2007</i>	66
Tabla 25. <i>Muestra de Población Censada por Sexo, Grupo de Edad, Área de Residencia y Edad Promedio, 2007</i>	66
Tabla 26. <i>Muestra de Población Censada por Migración, Etnia y Religión, 2007</i>	67
Tabla 27. <i>PEA en la Provincia de Chota, 2007</i>	68
Tabla 28. <i>Matriz de Intereses de la Provincia de Chota</i>	72
Tabla 29. <i>Matriz FODA</i>	76
Tabla 30. <i>Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	77
Tabla 31. <i>Matriz de Decisión Estrategia (MDE)</i>	81
Tabla 32. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	82
Tabla 33. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	83
Tabla 34. <i>Matriz de Ética</i>	84
Tabla 35. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	85
Tabla 36. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	87
Tabla 37. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	88
Tabla 38. <i>Políticas de cada Estrategia</i>	96
Tabla 39. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	103
Tabla 40. <i>Plan Estratégico Integral</i>	112
Tabla 41. <i>Importantes cambios en la Provincia de Chota al 2017</i>	115

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa provincial de la región Cajamarca.....	1
<i>Figura 2.</i> Densidad poblacional por provincias (habitantes por km ²).....	3
<i>Figura 3.</i> Provincia de Chota.....	3
<i>Figura 4.</i> Tasa de analfabetismo por provincias de Cajamarca, 2007.....	5
<i>Figura 5.</i> Tasa de analfabetismo por distrito de la provincia de Chota, 2007.....	5
<i>Figura 6.</i> Concesiones mineras de la provincia de Chota, Cajamarca, 2016.....	6
<i>Figura 7.</i> Estrategia de articulación de objetivos nacionales.....	12
<i>Figura 8.</i> Pirámide poblacional del Perú.....	14
<i>Figura 9.</i> Evolución del Producto Bruto Interno del Perú.....	16
<i>Figura 10.</i> Diamante de Porter.....	23
<i>Figura 11.</i> Productividad total de factores.....	24
<i>Figura 12.</i> Índice de Competitividad Regional del Perú, 2015.....	25
<i>Figura 13.</i> Evolución de otorgamiento de concesiones mineras en la región Cajamarca.....	28
<i>Figura 14.</i> Oferta y demanda en el Perú.....	29
<i>Figura 15.</i> Evolución de los arribos a establecimientos de hospedajes.....	30
<i>Figura 16.</i> Exportaciones, enero de 2016.....	31
<i>Figura 17.</i> Exportaciones según destino, enero de 2016.....	31
<i>Figura 18.</i> Importaciones de los principales bloques económicos.....	32
<i>Figura 19.</i> Mapa mundial de la corrupción.....	36
<i>Figura 20.</i> Variación porcentual del PBI de la región Cajamarca.....	38
<i>Figura 21.</i> Evolución del sector agricultura en el Perú.....	39
<i>Figura 22.</i> Superficie de principales cultivos transitorios.....	39
<i>Figura 23.</i> Zonas potenciales de arándanos.....	40

<i>Figura 24.</i> Casos registrados por región.....	43
<i>Figura 25.</i> Número de festividades por mes en Cajamarca.....	43
<i>Figura 26.</i> Superficie sembrada en hectáreas de los principales tubérculos, cereales, menestras y legumbres de la provincia de Chota.....	55
<i>Figura 27.</i> Infraestructura vial en la provincia de Chota.....	56
<i>Figura 28.</i> Matriz PEYEA - Posición estratégica y la evaluación de la acción.....	77
<i>Figura 29.</i> Matriz Interna Externa de la provincia de Chota.....	78
<i>Figura 30.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la provincia de Chota.....	79
<i>Figura 31.</i> Organigrama estructural propuesto para la municipalidad provincial de Chota....	97



El Proceso Estratégico: una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del 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 alcanzar 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, y que 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. Finalmente están los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas 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.

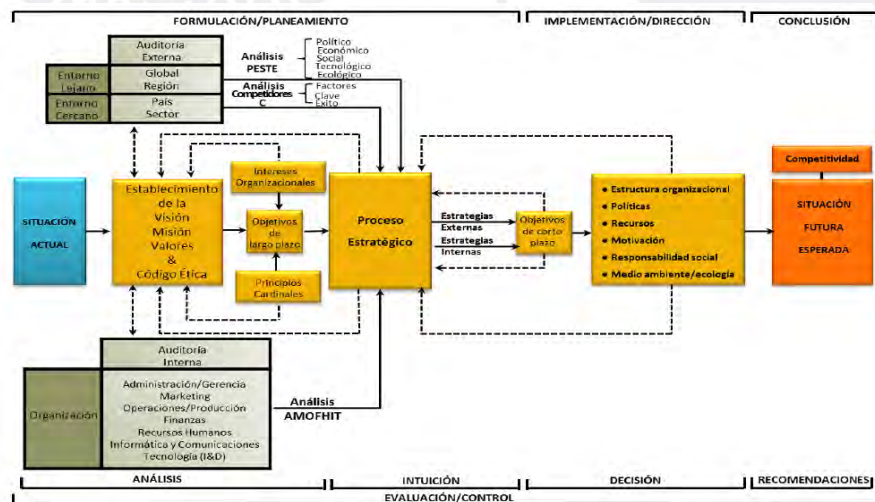


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 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

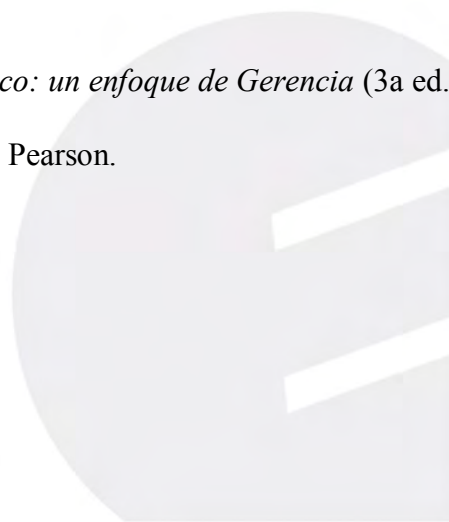
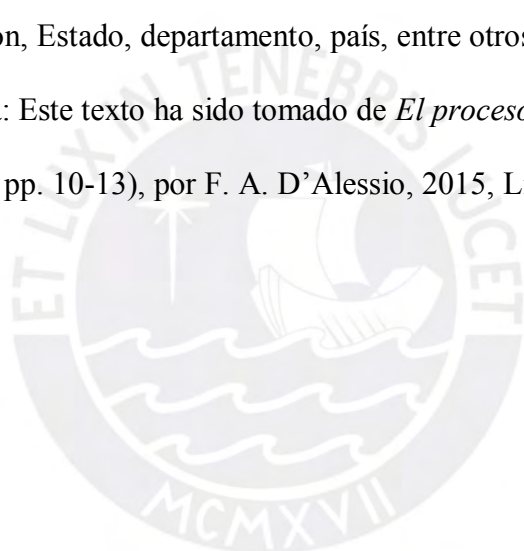
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar 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 enfrentar 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, formen 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 Chota

En el presente capítulo se esboza la situación actual de la provincia de Chota. Para ello, se analizan datos económicos, geográficos, sociales, entre otros aspectos, de tal manera que se pueda alcanzar una vista panorámica de la provincia en mención.

1.1. Situación General

Chota es una provincia que forma parte del departamento de Cajamarca y está ubicada en la sierra norte del Perú. Limita con las provincias de Cutervo por el norte, Santa Cruz, Hualgayoc y Celendín por el sur, por el este con el departamento de Amazonas, y por el oeste con el departamento de Lambayeque, tal como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Mapa provincial de la región Cajamarca.
Tomado de *Mapa político administrativo*, por el Gobierno Regional de Cajamarca, 2012.
Recuperado de
http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/SInst1_Politico_administrativo.jpg

Según el último censo nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007a), la población en la provincia de Chota asciende a 160,447 habitantes, lo que la convierte en la tercera provincia con más habitantes en el departamento de Cajamarca. Existe casi la misma proporción de varones y mujeres, 49% y 51%, respectivamente, que viven mayoritariamente en el ámbito rural (ver Tabla 1). Con referencia a la densidad poblacional, la provincia de Chota es la cuarta provincia de Cajamarca en densidad poblacional; lideran en ese sentido Hualgayoc, Cajamarca y Cutervo, tal y como se puede apreciar en la Figura 2.

Tabla 1

Cajamarca: Población, 2007

Provincias	Población	Distribución	Hombres	Mujeres	Distribución Rural
Cajamarca	316,152	22.8%	155,571	160,581	44.7%
Cajabamba	74,287	5.4%	36,644	37,643	75.5%
Celendín	88,508	6.4%	43,454	45,054	75.0%
Chota	160,447	11.6%	77,987	82,460	79.9%
Contumaza	31,369	2.3%	15,985	15,384	57.6%
Cutervo	138,213	10.0%	69,481	68,732	80.6%
Hualgayoc	89,813	6.5%	43,620	46,193	77.3%
Jaén	183,634	13.2%	94,094	89,540	49.9%
San Ignacio	131,239	9.5%	69,686	61,553	84.3%
San Marcos	51,031	3.7%	25,581	25,450	77.2%
San Miguel	56,146	4.0%	27,819	28,327	83.8%
San Pablo	23,114	1.7%	11,261	11,853	84.5%
Santa Cruz	43,856	3.2%	22,012	21,844	79.0%
Total	1,387,809	100%	693,195	694,614	67.3%

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

Chota está conformada por los 19 distritos que se muestran en la Figura 3: Chota, Anguía, Chadin, Chiguirip, Chimban, Cochabamba, Conchan, Huambos, Lajas, Llama, Miracosta, Paccha, Pion, Querocoto, San Juan de Licupis, Tacabamba, Tocmoche, Choropampa, Chalamarca. El clima en general es de sierra templado-cálido mediterráneo, matizado por la altitud, con inviernos fríos (temperatura mínima de -9 °C) y cálidos veranos (temperatura

máxima de 41 °C). Las precipitaciones anuales tienen un promedio de 650 mm, con una temperatura anual de 15.5 °C.

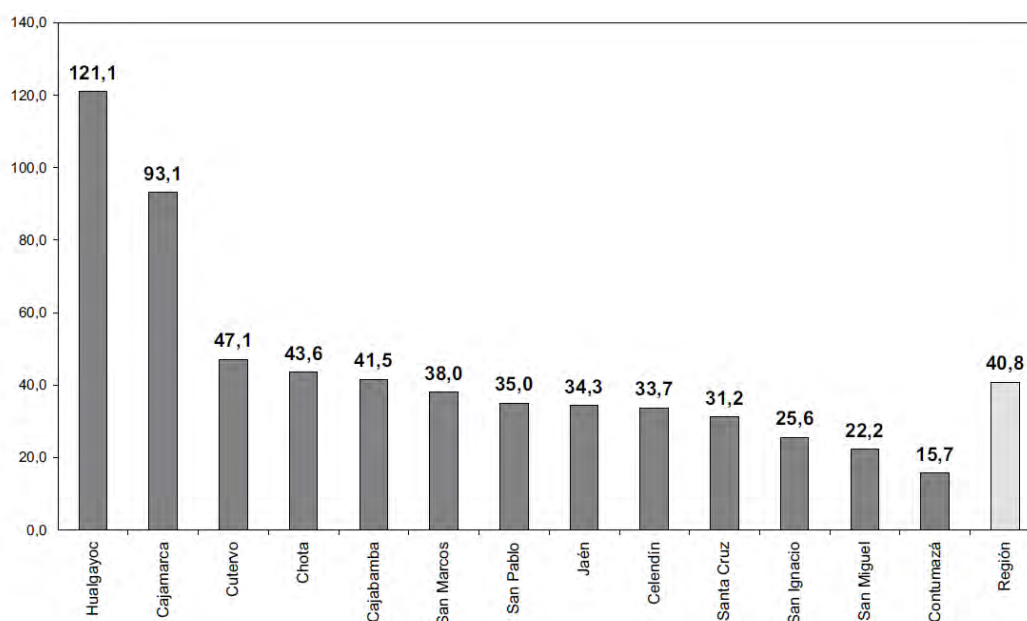


Figura 2. Densidad poblacional por provincias (habitantes por km²). Tomado de *Informe económico y social - región Cajamarca* (p. 25), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2007. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>

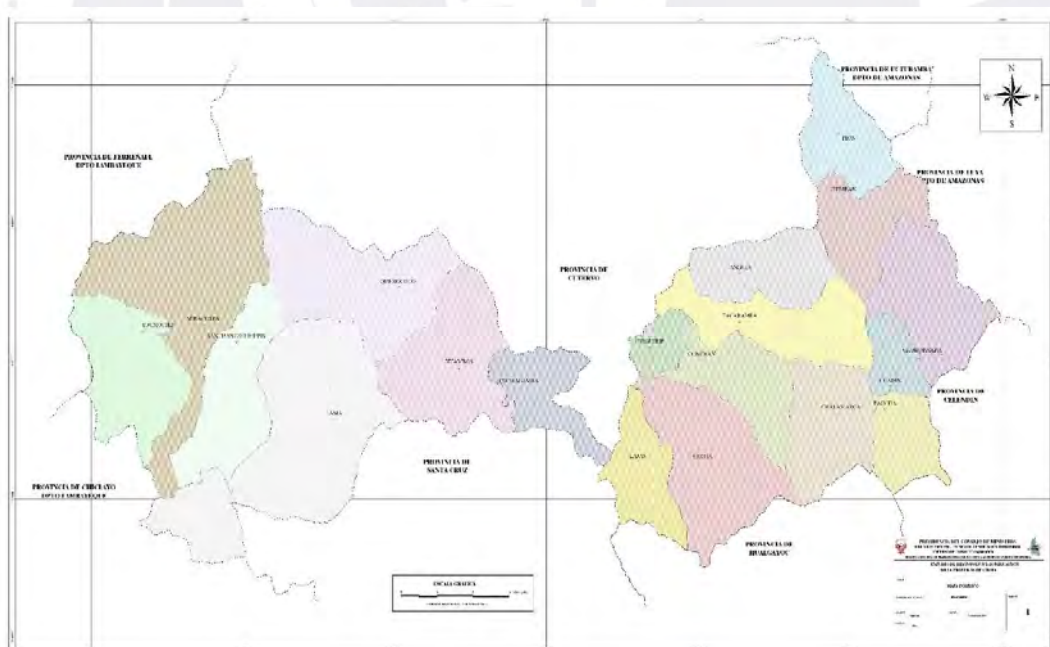


Figura 3. Provincia de Chota.

Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de demarcación territorial de la provincia de Chota* (p. 27), por el Gobierno Regional de Cajamarca, 2006.

Recuperado de <http://dt.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/EDZ/chota/doc/memoriadescriptiva.pdf>

Consecuentemente con el alto porcentaje de población rural que tiene Chota, sus principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería. Entre los cultivos más representativos de la provincia se tienen la papa, el maíz, la arveja, el frijol y el olluco; también cuenta con cultivos de hortalizas y frutales, como alcachofa, tara, arándanos y chirimoyas (Sánchez, 2010). Con el programa Sierra Exportadora se está poniendo énfasis en el cultivo de berries, como arándanos, frambuesas, aguaymanto y granadilla, debido a que son frutos apreciados para la agroexportación y contando con ventajas por su ubicación geográfica para el desarrollo de dichos cultivos. Desde el campo agropecuario, Cajamarca es el departamento con la mayor cantidad de unidades agropecuarias en el país, y según el último Censo Agropecuario (INEI, 2012), Chota es la provincia con el mayor número de cabezas de ganado vacuno con mejoras genéticas en las razas criadas y porcino del departamento. También cuenta con la población más grande de cuyes, producto muy apreciado por su valor nutricional no solo dentro del país sino en el extranjero, sobre todo en Estados Unidos de Norteamérica. En contraparte, existen oportunidades de mejora en el manejo de cultivos y producción pecuaria para la crianza de ganado vacuno para carne y leche con mejor calidad. La industria lechera es pequeña y se inició en la década de 1990 con el apoyo de empresas privadas como Nestlé y Gloria.

La provincia de Chota tiene un 21.8% de su población de 15 años a más analfabeta, lo que la convierte en la segunda provincia con mayor analfabetismo en el departamento, tal y como se muestra la Figura 4. Asimismo, se observa una marcada diferencia en relación con el género, en donde el porcentaje de analfabetismo en mujeres supera en 3.2 veces el de varones. Esa gran diferencia se repite en casi todos los distritos de la provincia (ver Figura 5). Respecto de la infraestructura, se cuenta con una sola vía afirmada que atraviesa el eje transversal de Cajamarca, que vincula las ciudades de Chota, Cutervo y Santa Cruz con la ciudad de Chiclayo y que tiene una longitud de 106 kms. Esta carretera llega hasta el distrito

de Pimentel, en Lambayeque. En el caso de infraestructura de servicios básicos, más de la mitad de las viviendas de Chota no tiene acceso a agua potable (BCRP, 2016).

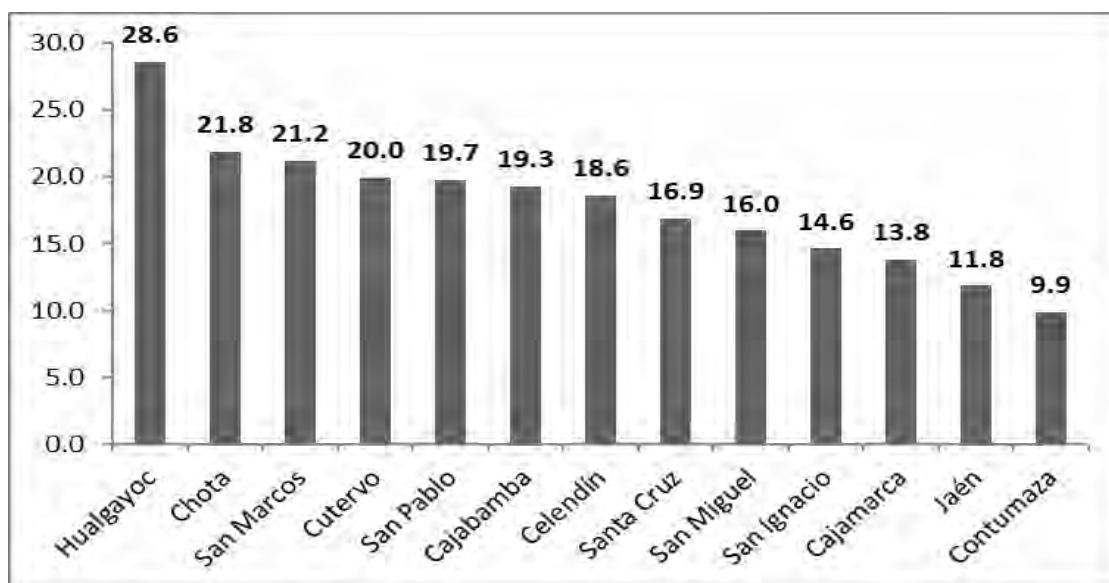


Figura 4. Tasa de analfabetismo por provincias de Cajamarca, 2007.

Nota: información en porcentaje de la población de 15 años y más que no sabe leer ni escribir. Adaptado de *Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007*, por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls

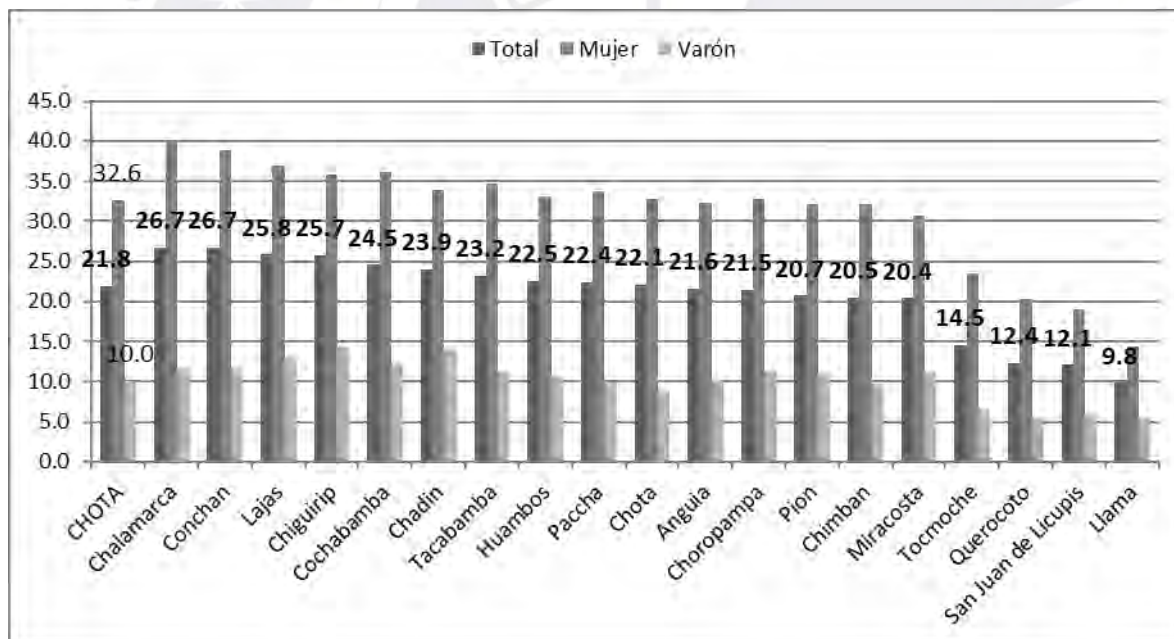


Figura 5. Tasa de analfabetismo por distrito de la provincia de Chota, 2007.

Nota: información en porcentaje de la población de 15 años y más que no sabe leer ni escribir. Adaptado de *Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007*, por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls

Uno de los proyectos más importantes en la provincia de Chota es el proyecto minero La Granja, en el que se ha previsto invertir US\$ 1,000 millones solo en exploración. Es un proyecto de cobre ubicado en el distrito de Querocoto, provincia de Chota, que forma parte de la unidad de negocio de la corporación Río Tinto. Este proyecto tiene previsto iniciar operaciones en 2021 y registrará una producción anual de 500,000 toneladas finas de cobre (BCRP, 2016). Si bien existe un alto potencial de minería en la provincia, en la Figura 6 se puede observar un 24.2% de su terreno concesionado, también existe una fuerte resistencia de la población para este tipo de actividades, y ello sustentado en lo que ha sido el peor accidente ambiental del país: el derrame de mercurio de la empresa Yanacocha en junio del año 2000, que afectó a un gran número de pobladores de Choropampa. Actualmente los pobladores afectados aún sufren daños en su salud como producto de su exposición al mercurio (Choropampa: A 15 años del derrame de mercurio de Yanacocha, 2015).

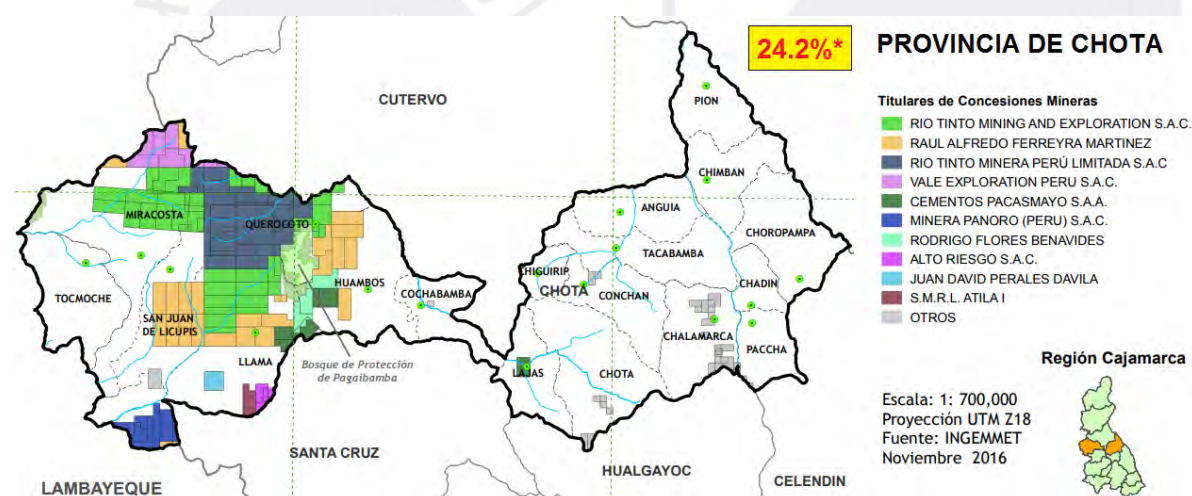


Figura 6. Concesiones mineras en la provincia de Chota, Cajamarca, 2016. Tomado de *Concesiones Mineras - Provincia de Chota*, por CooperAcción, 2016. Recuperado de http://www.macrosstech.com/cooperaccion/wp-content/uploads/2017/05/CHOTA_NOV16_TIT.pdf

Existe potencial de actividad turística por los bellos paisajes, como el valle de Tuctuhuasi, y destinos culturales como las Chullpas de Negropampa, Chetilla y Churucancha, así como el centro de litoescultura de Chiguirip, que son construcciones rectangulares a manera de chullpas, hechas en piedra. Algunas presentan representaciones de figuras

zoomorfas, geométricas y representaciones de figuras humanas. De igual forma, se cuenta con lugares para la práctica del turismo termomedicinal, como los baños termales de Chancay, así como el turismo taurino, siendo la plaza de toros El Vizcaíno la segunda más importante del Perú e importante destino turístico para los amantes del arte taurino, entre otros.

La provincia de Chota tiene una serie de celebraciones importantes, entre ellas, el Día de la Identidad Chotana, el cual se conmemora cada 22 de junio y en donde se rinde homenaje a la ciudad y a los ciudadanos ilustres; la fiesta de San Juan Pampa todos los 23 y 24 de junio en donde el santo patrón de la provincia, San Juan Bautista es trasladado en los alrededores del distrito de Chota; la Feria Taurina Internacional de Chota, una de las principales atracciones para turistas nacionales y extranjeros, la cual se celebra por tres días seguidos desde el 25 hasta el 27 de junio; la fiesta de San Antonio, que se festeja el 6 de junio en el distrito de Lajas, entre otras. Es importante mencionar que el acceso a la provincia de Chota se hace a través del aeropuerto de Cajamarca y de ahí se realiza un viaje de 3 horas por vía terrestre, por lo que la movilización y oferta hacia los diferentes destinos turísticos es deficiente.

1.2. Conclusiones

La provincia de Chota ha desarrollado actividades económicas en su mayoría primarias. La falta de educación es un problema crítico, que debiera ser tomado como prioridad, seguido por el desarrollo de una buena infraestructura, no solo para satisfacer los requerimientos actuales en saneamiento y redes viales, sino también para proyectarse a las necesidades futuras, como es el desarrollo de actividades agropecuarias para la exportación y el desarrollo del turismo en sus diferentes opciones. La provincia de Chota cuenta con una serie de recursos potenciales, como un gran número de ganado vacuno y porcino, y animales

menores como el cuy, así como un clima y terreno óptimo para el cultivo de tubérculos y frutales como el arándano y la granadilla.

Asimismo, existen destinos y actividades culturales que podrían explotarse para desarrollar el turismo taurino, ecoturismo, arqueológico, turismo rural comunitario, entre otros en la provincia, por todo lo hallado vemos la necesidad de elaborar el presente plan estratégico para la provincia de Chota.



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

En el presente capítulo se definirán la visión, misión, valores y código de ética para la provincia de Chota, de tal manera que se pueda visualizar la dirección del desarrollo delimitando el camino correcto por el cual debe desenvolverse nuestra organización.

2.1. Antecedentes

La visión, misión, valores y códigos de ética de la provincia de Chota permiten establecer un rumbo claro para el desarrollo del presente plan estratégico; por lo tanto, es necesario contar con lineamientos y directrices concretas que ayuden a mantener el rumbo establecido. Sobre una visión bien definida, la provincia de Chota podrá alcanzar sus objetivos planteados, por ello podemos mencionar que: “La visión de una organización es la definición deseada de su futuro y responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria” (D’Alessio, 2015, p. 59). En cuanto a la misión que la provincia de Chota deberá seguir para tener éxito, podemos decir que: “la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada y responde a esta interrogante: ¿cuál es nuestro negocio? Es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización” (D’Alessio, 2015, p. 62).

La visión propuesta para la provincia de Chota está soportada en el desarrollo de la producción agropecuaria para la exportación y la actividad turística, esta propuesta debe ser soportada por un esquema de desarrollo sostenible alrededor de dichas actividades, por lo tanto es de suma importancia contar con el desarrollo de una infraestructura adecuada (vial, eléctrica y de comunicaciones) y de servicios básicos (salud, educación e internet), lo que permitirá promover una mejor calidad de vida de la población Chotana, e impulsar el desarrollo del emprendimiento empresarial sobre la base de una actividad agrícola familiar ya consolidada, todo esto acompañado del buen uso de los recursos humanos, naturales y de

infraestructura, dentro de un comportamiento de actuación transparente, honesto, leal, sostenible, responsable, eficiente y eficaz de todos los *stakeholders* involucrados con un marco ético y legal que rige en el país.

2.2. Visión

Para el año 2027, Chota estará dentro de las tres primeras provincias agropecuarias y exportadoras del Perú, uno de los cinco principales destinos turísticos de Latinoamérica y estará dentro de las cinco primeras provincias con menor índice de pobreza en el Perú.

2.3. Misión

Sobre lo descrito, se plantea la siguiente misión: La provincia de Chota desarrolla en forma sostenible y competitiva todas las actividades políticas, administrativas, económicas y de innovación, considerando una participación eficiente y eficaz de los *stakeholders* y el pleno respeto al patrimonio cultural, arqueológico e histórico, y con una explotación sostenible de los recursos naturales, biodiversidad agrícola y pecuaria, a través de lo cual se logrará contar con ciudadanos que desarrollen sus capacidades intelectuales, económicas y sociales, las cuales permitirán que la provincia pueda contar con un ambiente adecuado para desarrollar la visión planteada para la provincia de Chota.

2.4. Valores

D'Alessio (2015) afirmó que “los valores pueden considerarse como las políticas directrices más importantes: norman, encauzan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 64). El desarrollo de las estrategias de la provincia de Chota tendrá como lineamientos de acción los siguientes valores:

1. Honestidad, la cual se manifiesta en la comunicación transparente de las ideas, que deben ser congruentes con las acciones que se realizan.
2. Integridad, a través de la cual es posible actuar con entereza moral y rectitud.

3. Respeto, que es la capacidad de entender, comprender y valorar a los demás desde la diversidad de pensamiento, credos y condiciones económicas.
4. Compromiso, que se pone en marcha a través de las obligaciones contraídas dentro de una actividad determinada, en un tiempo determinado y en un lugar determinado.
5. Eficiencia, para lograr los objetivos trazados en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.
6. Disciplina, que permite cumplir con los objetivos planteados, manteniendo el orden y siguiendo las reglas establecidas.
7. Solidaridad, para realizar acciones de apoyo a todas aquellas actividades que sirvan para ayudar a las personas que más lo necesiten sin pedir nada a cambio.

2.5. Código de Ética

El código de ética se establece sobre la base de los valores de la población y su influencia en las actividades por la que se regirá la provincia, como son: (a) respeto a la comunidad; (b) confianza entre los sectores de la comunidad; (c) compromiso con la comunidad; (d) comunicación transparente entre todos los actores de la comunidad; (e) solidaridad con los sectores más vulnerables; (f) protección del medio ambiente, y (g) protección de la cultura e historia de la provincia de Chota.

2.6. Conclusiones

En el presente capítulo se presenta la visión y la misión de la provincia de Chota, que constituye la base fundamental para el desarrollo del presente plan estratégico, considerando que Chota se desarrollara en el sector agropecuario para la exportación y el servicio turístico, haciendo un uso responsable de los recursos naturales y soportado en un desarrollo integral de la comunidad, dentro del marco de valores y códigos de ética que permitan el correcto desarrollo de la provincia de Chota.

Capítulo III: Evaluación Externa

Para la evaluación externa se analizará el entorno de acuerdo con la siguiente secuencia: análisis tridimensional de las naciones, análisis competitivo del país y análisis del entorno PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico). En el ámbito externo se incluye al Perú, así como a todo el ámbito global.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En el análisis tridimensional de las naciones se consideran las siguientes dimensiones: intereses nacionales, potencial nacional y principios cardinales. Los intereses nacionales son los aspectos que el país busca alcanzar; el potencial nacional muestra cuán fuerte o débil es la nación para lograr dichos intereses y los principios cardinales son aquellos que permiten que el Estado alcance sus objetivos (D'Alessio, 2015).

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

La teoría tridimensional de las relaciones internacionales considera tres aspectos que nos ayudan en el análisis del proceso estratégico (D'Alessio, 2015), y el primero de ellos es el análisis de los intereses nacionales. Este caso se basa en los objetivos presentados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). En su documento, titulado “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”, los siguientes objetivos nacionales (CEPLAN, 2011) son:

Plena vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas. Se plantea una democratización de la sociedad, derecho a la vida, bienestar común y expansión de las capacidades que promueva la reducción de la pobreza.

Oportunidades y acceso a los servicios. Propone la reducción de la pobreza, igualdad de oportunidades sin discriminación, acceso universal a la educación y a los servicios de salud, vivienda, seguridad ciudadana, acceso al empleo digno, seguridad alimentaria y el fortalecimiento de la familia.

Economía competitiva. Para poder desarrollar al Perú, este debe ser competitivo internacionalmente. Para ello se afirma la economía de mercado, productividad y formalización económica, así como desarrollo sostenible ambiental, de la ciencia y de la infraestructura, entre otros.

Desarrollo regional equilibrado e infraestructura. Requiere generar desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social y lograr que las actividades productivas en todas las regiones sean competitivas.

Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos. Plantea el fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental y tomar medidas para la adaptación del país al cambio climático y la educación ambiental en todos los niveles educativos.

Reforma del Estado. Para ello es necesario tener un Estado transparente, eficiente y participativo, esto acelerará la mejora de la gestión pública que agilice al Estado y pueda llegar a todos los espacios del territorio nacional.

La interacción de estos objetivos se plasma en la Figura 7.

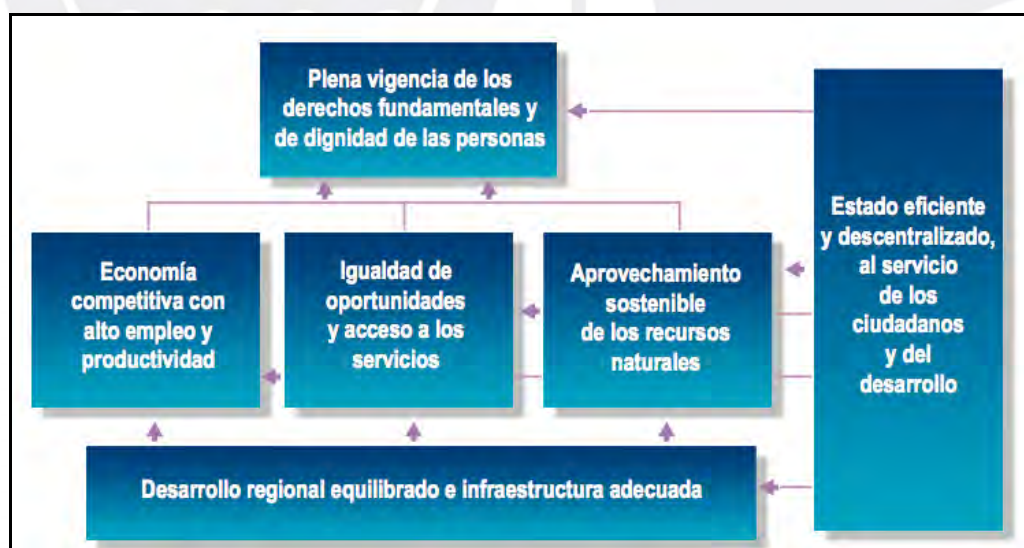


Figura 7. Estrategia: articulación de objetivos nacionales.

Tomado de *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021* (p. 14), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

Si bien no existe una declaración formal de los intereses nacionales del Perú, se pueden usar adicionalmente a los objetivos anteriormente vistos, a la soberanía nacional. Todos los países tienen la necesidad de mantener soberanía sobre sus decisiones y la libertad respecto de las demás naciones. Con base en esta descripción, se puede utilizar la matriz de intereses nacionales del Perú desarrollada en la Tabla 2.

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Matriz de Intereses Nacionales					
Ítem	Intereses Nacionales	Supervivencia (crítica)	Vital (peligrosa)	Importante (serio)	Periférico (Molesto)
1	Soberanía Nacional	Chile – Ecuador	Brasil - Bolivia - Colombia -		
2	Derechos fundamentales y de dignidad de las personas		UE+ EEUU+		
3	Oportunidades y acceso a los servicios		UE+ EEUU+		
4	Economía competitiva		UE+ EEUU+	Brasil +	
5	Aprovechamiento y sostenibilidad de los recursos naturales		China – EEUU -	Brasil +	
6	Desarrollo regional equilibrado e infraestructura		Brasil + Chile+	Ecuador +	
7	Reforma del Estado		Brasil + Colombia+	Ecuador +	

+ Intereses comunes.

- Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2015), los factores de potencial nacional son aquellos de fortaleza y debilidad del país, determinados mediante el análisis interno y que comprenden los campos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional- administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. El INEI (2007a) realizó el XI Censo Nacional de Población y VI de Vivienda el 21 de octubre de 2007, según el cual la población total del Perú ascendía a 28'220,764 habitantes, de cuya población censada el 49.7% representan los hombres y el 50.3% las mujeres. Según la Agencia Central de Inteligencia (CIA), el Perú presenta una población estimada al año 2016 de 30'741,062 habitantes, de los cuales el 45% son

considerados amerindios, 37% mestizos, 15% blancos, y 3% otros (negros, japoneses, chinos, etc.). El 84.1% de los habitantes habla el idioma español (oficial), 13% quechua (oficial), 1.7% aimara, 0.3% asháninca, y un 0.7% otros lenguajes nativos (CIA, 2017). Un tercio de la población peruana habita en la costa, principalmente focalizada en la ciudad de Lima, mientras que la sierra andina contiene la mitad de la población, principalmente amerindia (CIA, 2017). Según el INEI (2007b), la esperanza de vida es de 74.8 años y la población económicamente activa (PEA) es de 16,142.1 miles de personas. Asimismo, el promedio de edad de las personas es de 27.7 años, 26.9 años para los varones y 28.4 años para las mujeres (ver Figura 8) (CIA, 2017). Otros indicadores demográficos se presentan en la Tabla 3.

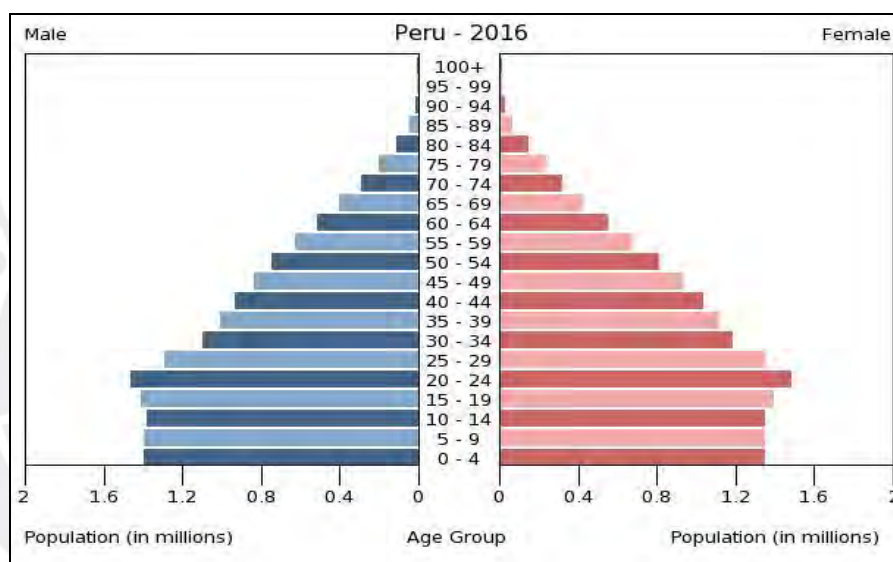


Figura 8. Pirámide poblacional del Perú.

Tomado de *The World Factbook - Peru*, por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2017. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>

Dominio geográfico. Según la CIA, el Perú se encuentra a 10° sur y 76° oeste, con un área de 1'285,216 km², de los cuales 1'279,996 km² es tierra y 5,220 km² es agua (CIA, 2017). Según el INEI (2000) “el Perú es un país sudamericano, litoral, andino, altiplánico, amazónico y antártico” y se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, limita con Ecuador y Colombia por el norte, con Brasil por el este, con Bolivia por el

sureste, con Chile por el sur y con el océano Pacífico por el oeste. Otras características geográficas se pueden apreciar en la Tabla 4.

Tabla 3

Indicadores Demográficos del Perú Estimados por Quinquenio, 2000-2025

Indicadores demográficos	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Nacimientos anuales en miles	621	612	589	572	558
Muertes anuales	149	155	167	182	199
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	27.40	21.00	18.60	16.60	14.90
Migración neta anual: M (en miles)	-105	-125	-83	-55	-41
Tasa de migración neta (por mil):	-3.9	-4.37	-2.73	-1.73	-1.23
Crecimiento anual: (en miles)	367	332	339	335	318
Tasa de crecimiento total:	13.63	11.57	11.18	10.47	9.46

Nota. Adaptado de *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050* (p. 46), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

Tabla 4

Indicadores Geográficos del Perú

Características geográficas	
Línea costera	2,414 kms.
Elevación	
Promedio de elevación	1,555 m.s.n.m.
Punto más bajo	Océano Pacífico, 0 m
Punto más alto	Nevado del Huascarán, 6,768 m.s.n.m.
Reservas naturales	Cobre, plata, oro, petróleo, madera, peces, mineral de hierro, carbón, fosfato, potasio, gas natural, energía hidroeléctrica
Uso de la tierra	
Tierra agrícola	18.80%
Tierras arables	3.10%
Cultivos permanentes	1.10%
Pastos permanentes	14.60%
Bosques	53%
Peligros naturales	Terremotos, tsunamis, inundaciones, deslizamientos, actividad volcánica leve
Problemas ambientales	Deforestación; sobrepastoreo de las laderas de la costa y la sierra que conduce a la erosión del suelo; desertificación; contaminación del aire en Lima; contaminación de ríos y aguas costeras de residuos municipales y mineros

Nota. Adaptado de *The World Factbook - Peru*, por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2017. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>

Dominio económico. De acuerdo con el Banco Mundial, el Perú es una de las economías con más rápido crecimiento en América Latina, con una tasa de crecimiento anual de 5.9% (ver Figura 9) y con una baja inflación de 2.9% en promedio (Banco Mundial,

2016a). Este crecimiento ha llevado a una reducción de la tasa de incidencia de la pobreza, pasando de un 58.7% en el 2004 a un 21.8% en 2015 (Banco Mundial, 2016b).

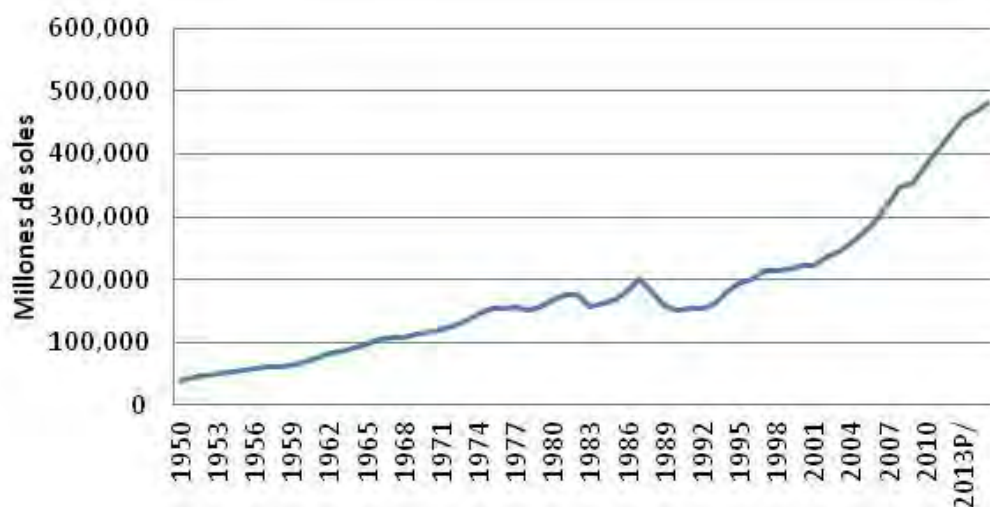


Figura 9. Evolución del Producto Bruto Interno en Perú.

Adaptado de *Producto bruto interno total y por habitante 1950-2016 (valores a precios constantes de 2007)*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2016.xlsx

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2017), la tasa promedio anual de desempleo en 2013 era de 6.04. Asimismo, a 2015 se estimó una deuda pública de 23.3% del PBI (CIA, 2017). De acuerdo con el Banco Mundial, los factores que pueden impactar en el crecimiento económico en el aspecto externo son la caída de los precios de las materias primas y la volatilidad financiera, mientras que en el aspecto interno se tiene la inestabilidad política, el impacto del fenómeno El Niño, y que un gran porcentaje de la población es vulnerable a los cambios y podría volver a caer en la pobreza (Banco Mundial, 2017a). Los principales países de los cuales el Perú importó sus productos en 2015 fueron China 22.7%, US 20.7%, Brasil 5.1%, y México 4.5% (CIA, 2016). Finalmente en la Tabla 5, se presentan los principales indicadores macroeconómicos del Perú.

Dominio tecnológico científico. En comparación con el resto de países latinoamericanos, en el aspecto tecnológico el Perú se encuentra por debajo de la media del resto de países: se ubica en el puesto 88 del ranking mundial de competitividad. En el caso de

Tabla 5

Principales Indicadores Macroeconómicos

	2008	2009	2010	2011	2012
Inflación y tipo de cambio					
Inflación ¹					
Acumulada (variación porcentual)	6.7	0.2	2.1	4.7	2.6
Promedio (variación porcentual)	5.8	2.9	1.5	3.4	3.7
Tipo de cambio					
Fin de período (nuevos soles por US\$) ²	3.14	2.89	2.81	2.75	2.63
Promedio (nuevos soles por US\$)	2.92	3.01	2.83	2.75	2.64
Depreciación (variación porcentual)	-6.5	3.0	-6.2	-2.5	-4.1
Producción					
Producto Bruto Interno (miles de millones de nuevos soles)	371	382	435	487	526
Producto Bruto Interno (variación porcentual real)	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3
Demanda Interna (variación porcentual real)	12.3	-2.8	13.1	7.1	7.4
VAB no primario (variación porcentual real)	10.3	0.8	10.2	7.4	7.1
Inversión bruta fija (porcentaje del PBI)	25.9	22.9	25.1	24.1	26.7
Inversión privada (porcentaje del PBI)	21.5	17.7	19.2	19.6	21.5
Sector externo					
Cuenta corriente (porcentaje del PBI)	-4.2	-0.6	-2.5	-1.9	-3.6
Balanza comercial (millones de US\$)	2 569	5 951	6,750	9,302	4,527
Exportaciones (millones de US\$)	31,018	26,962	35,565	46,268	45,639
Importaciones (millones de US\$)	28,449	21,011	28,815	36,967	41,113
Saldo de deuda pública					
Externa (porcentaje del PBI)	16.3	15.4	12.9	11.0	9.5
Interna (porcentaje del PBI)	9.7	10.5	10.4	10.3	10.2
Total (porcentaje del PBI)	25.9	26.0	23.3	21.3	19.7

Nota. Adaptado de *Principales indicadores macroeconómicos*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro1.xls.

la innovación el asunto es más delicado, puesto que se ubica en el puesto 119, con un índice de 2.8 (Foro Económico Global [WEF], 2016). Algunos detalles de esta información se pueden observar en la Tabla 6 y en la Tabla 7.

Dominio organizacional-administrativo (gobierno). El Estado peruano es definido como democrático, independiente, social y soberano, los poderes que lo conforman son: Poder Ejecutivo; Poder Legislativo —conformado por 130 congresistas encargados de elaborar y aprobar las leyes que rigen la República del Perú—, y el Poder Judicial, cuya misión consiste en administrar la justicia en el país y se encuentra conformado por la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura.

Tabla 6

Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente Preparación Tecnológica

Noveno pilar: preparación tecnológica	Clasificación	Puntaje
Disponibilidad de la última tecnología (1-7)	4.3	94
Absorción de tecnología a nivel de las firmas (1-7)	4.2	97
Individuos que usan internet (% de población)	40.9	91
Suscripciones a internet de banda ancha fija /100 hab.	6.4	81
Ancho de banda de internet (Kb/s por usuario)	43.2	70
Suscripciones a internet (banda ancha móvil /100 hab)	36.7	94

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016–2017* (p. 295), por el World Economic Forum (WEF), 2016, Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Tabla 7

Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente Innovación

Duodécimo pilar: innovación	Clasificación	Puntaje
Capacidad de innovación	3.7	111
Calidad de las instituciones científicas de investigación	3.1	114
Gasto corporativo en I+D	2.7	122
Colaboración universidad-industria en I+D	2.9	110
Compra gubernamental de productos técnicos avanzados	2.6	125
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.4	114
Patentes, aplicaciones / millón de habitantes	0.5	79

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016–2017* (p. 295), por el World Economic Forum (WEF), 2016, Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

El Poder Ejecutivo está constituido por el presidente, quien desarrolla las funciones de jefe de Estado. Él simboliza y representa los intereses permanentes del país, y a su vez, como jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría política electoral. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, siendo cada uno de ellos autónomo e independiente.

Asimismo, existen organizaciones como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo, entre otras. En el ámbito descentralizado, están los organismos desconcentrados, empresas estatales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales. Se distinguen tres niveles del Estado: (a) nacional, (b) regional, y (c) local (municipal provincial y distrital). Con fines de administración interna se han creado Sistemas Administrativos, existiendo los sistemas administrativos de planificación, presupuesto, tesorería, contabilidad, abastecimiento, personal, inversión pública, endeudamiento, racionalización, informática, entre otros.

El nombre oficial del Perú es República del Perú. Según el artículo de la nueva Constitución Política promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, el gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes y la defensa de los derechos humanos en el país, especialmente de los sectores que encuentran serios obstáculos al ejercicio de sus libertades, como las mujeres, las comunidades nativas, los presos o las víctimas de la violencia política y las personas con discapacidad, entre otros (Constitución Política del Perú, 1993).

Dominio militar. La misión del Ministerio de Defensa del Perú es que “el Ministerio de Defensa dirige la Política de Defensa Nacional en el campo militar para que las Fuerzas Armadas garanticen permanentemente la independencia, soberanía e integridad territorial de la República” (Ministerio de Defensa, 2017). Las Fuerzas Armadas del Perú están representadas por la Fuerza Aérea, la Marina de Guerra y el Ejército, que se encuentran bajo el mando del Presidente de la República y dependen directamente del Ministerio de Defensa. Su principal función es la defensa del territorio y de la soberanía del Estado y el cuidado de la seguridad nacional. El servicio militar es voluntario desde el 2012, la edad de servicio para

los hombres es de 18-50 años y para las mujeres de 18-45 años. El gasto en función del PBI fue de 1.28% en 2010, 1.15% en 2011 y 1.28% en 2012 (CIA, 2017).

El Ministerio de Defensa, como órgano rector del sector Defensa, formula, planea, dirige, coordina, ejecuta y supervisa la política de defensa nacional y sectorial aplicable a todos los niveles de gobierno; asegura la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socioeconómico del país y la defensa civil. El Ministerio de Defensa tiene como visión ser un sector moderno, con Fuerzas Armadas que garanticen la soberanía e integridad territorial y que participa en el desarrollo nacional y fortalece la seguridad internacional en función de los intereses nacionales (Ministerio de Defensa, 2017). Ha trazado seis objetivos estratégicos: (a) incrementar la capacidad militar de las Fuerzas Armadas, (b) contribuir con la pacificación nacional en zonas declaradas en estado de emergencia, (c) mejorar la efectividad de la participación del sector Defensa en el desarrollo, (d) fortalecer la implementación de la gestión reactiva de la GRD en las entidades públicas, (e) mejorar la participación del sector Defensa en actividades de proyección internacional, y (f) desarrollar la competitividad de la industria militar (Ministerio de Defensa, 2017). Los lemas de las Fuerzas Armadas están comprometidos con los derechos humanos, inflexibles con la moralidad, solidarios en la paz e invencibles en la guerra.

Si bien el Perú, a través del Ministerio de Defensa, aún mantiene una lucha por mantener la paz y erradicar cualquier movimiento terrorista, en el pasado quedó esa etapa violenta y dolorosa que se vivió el país entre los años 1980 y 2000 como producto de agrupaciones como Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA).

3.1.3. Principios cardinales

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

Las influencias de terceras partes. El Perú se relaciona con diferentes organizaciones que influyen en la política exterior peruana. En América del Sur pertenece a la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), organismo internacional conformado por doce países de la región suramericana. En sus relaciones con Norteamérica no solo influye el aspecto económico sino el de seguridad ciudadana en su lucha contra la pobreza, corrupción y el narcotráfico (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2017a). Con relación a Europa, la cooperación se direcciona a asuntos sociales, desarrollo económico, medio ambiente e intercambio cultural, entre otros (MRE, 2017b). En lo referente a Asia y Oceanía, cabe destacar la participación en el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico (APEC), en coordinación con los sectores competentes. Entre los países del Caribe y Centroamérica se destaca la incorporación del Perú en el Sistema de Integración Centro Americano (SICA) en calidad de miembro observador regional.

Lazos pasados y presentes. El Perú ha sido un país con diferentes conflictos bélicos con países como Ecuador, Chile y Bolivia. Estos enfrentamientos pueden afectar las relaciones futuras. La guerra del Cenepa en 1995 fue el último enfrentamiento bélico que reavivó el conflicto entre Ecuador y el Perú; a ello se suma la disputa por el límite marino con Chile, cuyo asunto fue llevado a La Haya y en el cual el Perú obtuvo el mejor resultado.

Contrabalance de los intereses. Después de la guerra del Pacífico (1879-1883) Bolivia quedó sin ingreso al océano Pacífico, lo que la privó de una salida a un importante canal comercial. Si bien en un inicio Bolivia buscaba una alianza con el Perú para poder

utilizar una carretera que le permitiera la salida al mar, ahora este país ha optado por tener una alianza con un país mucho más lejano, Venezuela. Esto le permite tener una mayor fuerza bélica que le permitiría poder apropiarse de importantes centros generadores de energía provenientes del gas natural.

Conservación de los enemigos. El Perú ha buscado mantener la paz con todos sus vecinos, llevando la resolución de sus conflictos a organismos internacionales como el de La Haya. Si bien el último conflicto con Chile por los límites marítimos fue resuelto en este foro, aún quedan indicios de que no se ha erradicado el conflicto de interés con el país vecino del sur.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Chota

Según D'Alessio (2015), el análisis tridimensional sirve para encontrar las oportunidades y amenazas para la organización, que es el caso de la Municipalidad Provincial de Chota. Las oportunidades se encontrarán tomando como base el crecimiento que el país aún mantiene, a pesar de que en los últimos años el Producto Bruto Interno no ha tenido el mismo crecimiento del quinquenio 2005-2010; sin embargo, el Perú sigue siendo atractivo para la inversión. La ausencia de terrorismo crea un ambiente adecuado para la inversión pública y privada.

Por otro lado, analizando los puntos cardinales de inversiones ecuatorianas o chilenas, estas últimas especializadas en la minería del cobre, corren el riesgo de no ser bien recibidas por el pueblo chotano debido a los conflictos de la guerra del pacífico y de la guerra del Cenepa en la que ellos han participado y de las cuales muestran orgullosos la resistencia heroica que mostraron.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según D'Alessio (2015) el país es una organización productiva y como tal se debe analizar para determinar su nivel de competitividad. Para ello se revisarán (a) las condiciones

de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y (d) los sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 10).

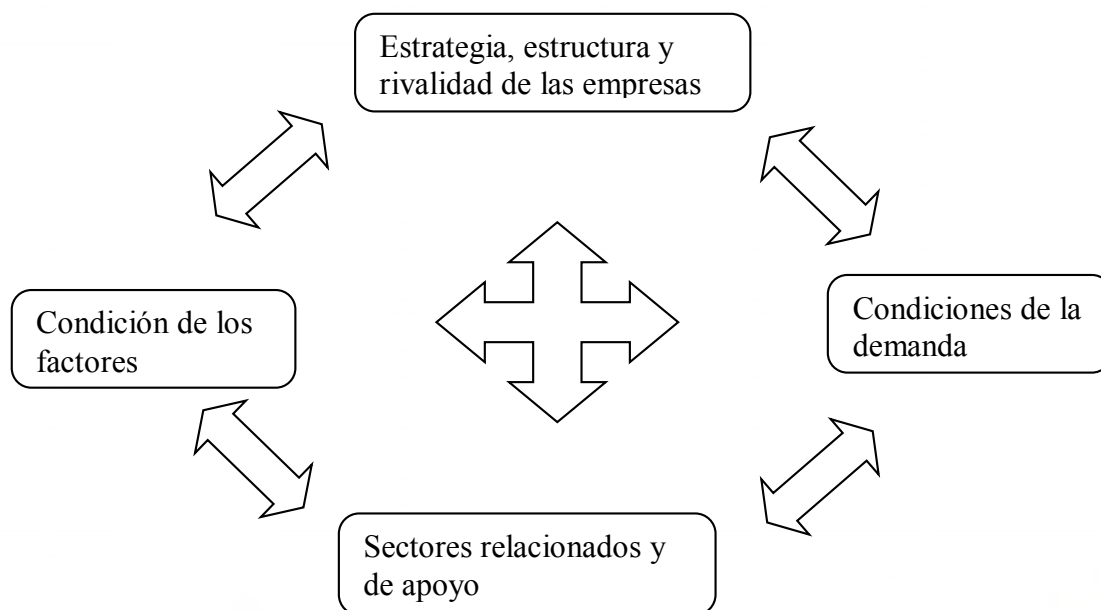


Figura 10. Diamante de Porter.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, (p.122), Lima, Perú: Pearson.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú cuenta con importantes reservas naturales como son cobre, plata, oro, petróleo, madera, peces, mineral de hierro, carbón, fosfato, potasio, gas natural y energía hidroeléctrica (CIA, 2017). Asimismo, D'Alessio (2014) señaló como factores favorables la mayor disponibilidad de agua per cápita, la biodiversidad a través de sus ocho regiones naturales y los sectores con gran crecimiento como el agropecuario, manufacturero y construcción.

La productividad de los factores es la relación entre la acumulación de conocimientos y habilidades de sus habitantes: a mayor productividad el país estará en condiciones de mejorar sus niveles de PBI per cápita. En este aspecto, aunque se esté mejor que Ecuador o India, aún se cuenta con brechas por cubrir con respecto a países vecinos como Chile (ver Figura 11).

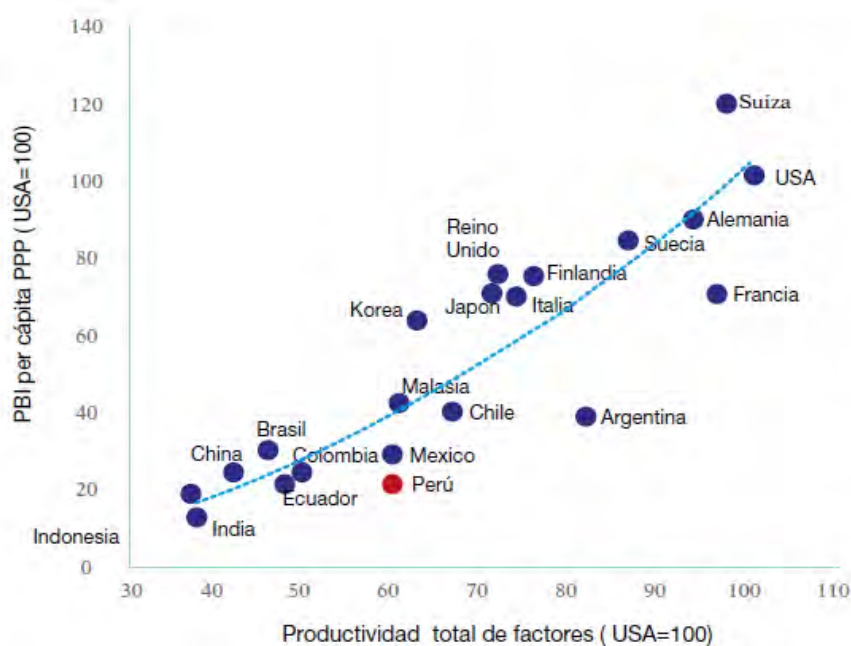


Figura 11. Productividad total de factores.

Tomado de *Reporte de Producción Manufacturera* (p. 14), por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/produce/estadisticas/boletines/2016/8/mype-industria.pdf>

Según el estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (Centrum, 2015) a través de CENTRUM sobre la competitividad de las regiones, se observa una gran diferencia entre los resultados entre las regiones, dividiendo las regiones en cinco grupos, el primero solo está conformado por Lima Metropolitana, con un valor de 72.66, y en el penúltimo grupo se encuentran ocho regiones, dentro de las cuales está Cajamarca con un 23.5 de índice de competitividad. En la Figura 12 se puede observar esta información.

Mano de obra. En el Perú, la tasa de desempleo de la población económicamente activa ha disminuido de un 5.1% en 2001 a 3.7% en 2012; sin embargo, en la sierra prácticamente se mantiene igual (2.4% en 2001 frente a 2.6% en 2012). En el departamento de Cajamarca existen más de 33,000 empresas formales, lo que representa el 2.1% de las micro, pequeña y medianas empresas formales del Perú. La mayor cantidad de empresas corresponden a las microempresas, que son más de 31,000, lo que se traduce en cuatro micro, pequeña y mediana empresa por cada 100 personas de la PEA (INEI, 2007a).

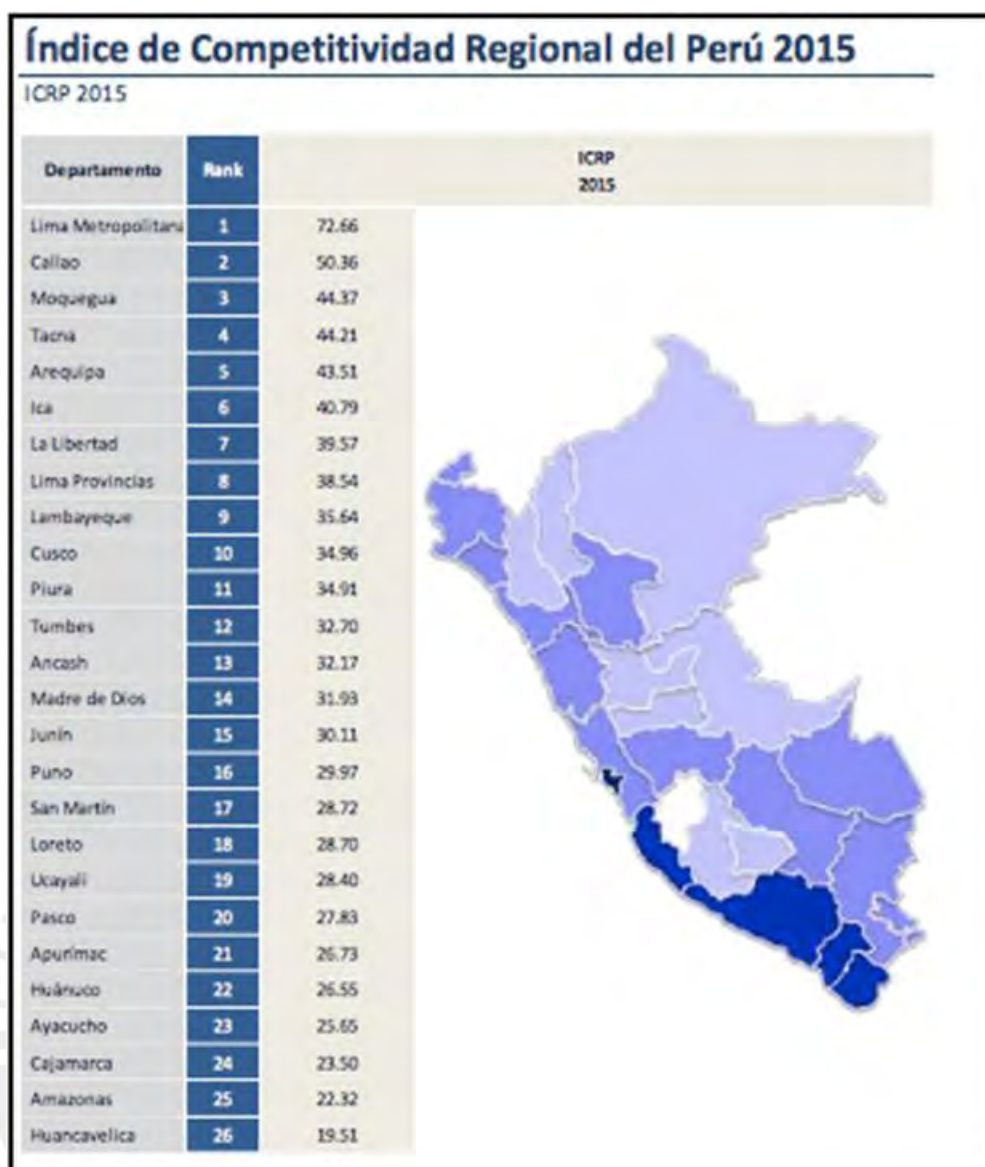


Figura 12. Índice de Competitividad Regional del Perú, 2015.

Tomado de *Índice de Competitividad del Perú 2015* (p. 2), por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2015. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

En 2014 la tasa de desempleo de la población económicamente activa en el país fue de 3.7% mientras que en Cajamarca fue de 2.4%. El 88% de la PEA trabaja en un empleo informal y solo un 12% en el empleo formal. El 53.8% trabaja en el sector agropecuario, 4.4% en el comercio, 7.2% en manufactura, 11.3% en construcción, 22.7% en servicios y menos del 1% en minería y pesca (INEI, 2007a).

En el Perú, el ingreso promedio mensual en 2013 era de 1,176 soles mensuales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], s.f.). En Cajamarca el ingreso mensual

promedio en 2009 era de 651 soles y en 2014 de 761 soles (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2016). Finalmente, en el caso de Chota, en el 2005 se estimó un ingreso familiar per cápita por mes de 208.4 nuevos soles (Sánchez, 2010).

Educación. En cuanto al nivel de educación, en 2014 se registró un porcentaje de 31% de personas que contaban con estudios superiores en el Perú, mientras que en Cajamarca solo un 16% de la PEA cuenta con educación superior. El 75% de la PEA cuenta con educación básica, mientras que un 9% no cuenta con ningún tipo de formación. Ello a pesar de que la región Cajamarca cuenta con más de 4,700 centros educativos, 37 institutos superiores y cuatro universidades. En Cajamarca, las profesiones universitarias con mayor número de alumnos son Ingeniería Civil, Derecho, Administración de empresas, Contabilidad y Agronomía (INEI, 2010); mientras que en lo que respecta a los estudios técnicos son las carreras de Salud, Computación y Administración las que presentan un mayor número de alumnos matriculados (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014).

Productos agropecuarios. En el Perú, el agro se viene desarrollando como uno de los principales sectores en crecimiento: es el segundo sector en exportaciones del país. En 2009, el nivel de agroexportación fue de 392 millones de dólares, mientras que en 2015 llegó a más de 4,000 millones de dólares, es decir, se multiplicó once veces. Los principales productos que aportaron a este crecimiento son la uva, la palta, los arándanos y la quinua; este crecimiento ha duplicado los puestos de trabajo entre 2004 y 2014. En ese último año, el sector agrícola empleó el 24% de la PEA (IPAE, 2016). En la región Cajamarca existen más de 200,000 productores agrícolas, la producción de la quinua fue de 190 TM, la de uva de 20,304 TM y la de palta de 4,644 TM, entre otros. El café, la papa y el arroz son los productos que generan mayores ingresos: representan el 55% de los ingresos generados (Gobierno Regional de Cajamarca, 2012).

Instituciones especializadas. Dentro de las instituciones especializadas que cuenta el Perú para el agro se encuentra el International Potato Center (CIP) cuya visión es que las

raíces y tubérculos mejoren la vida de los pobres; esta institución es uno de los mayores centros de investigación científica sobre papa, camote, yuca y otros tubérculos. Asimismo, se cuenta con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el cual es un organismo público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria.

Atractivos turísticos. El 7% del PBI del Perú se debe al turismo. En el año 2015 se generaron 3,500 millones de dólares. Dentro los circuitos turísticos, el 85% se localiza en el sur del país, 10% en el norte y 5% en la cuenca del río Amazonas. En 2014 este sector tuvo un crecimiento del 1.6% y se registran 25 líneas aéreas que tiene como destino el Perú (IPAE, 2017).

Minería. Otro aspecto es la producción de cobre situando al Perú entre los primeros del mundo en la producción de este mineral (ver Tabla 8). Actualmente los proyectos mineros del país se encuentran en Cajamarca (22.48%), Apurímac (20.93%), Moquegua (13.30%) y Arequipa (10.69%), principalmente (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú [OCM], 2016). Lamentablemente las concesiones mineras en la región Cajamarca han ido en retroceso en los últimos tres años, tal y como se puede apreciar en la Figura 13, debido a que continúa viviendo una serie de conflictos sociales generados por diferentes motivos como compromisos sociales incumplidos y la oposición a la exploración, explotación y ampliación de proyectos, entre otros (OCM, 2016).

Lamentablemente el crecimiento económico se da principalmente en la capital y en otras ciudades principales, lo que genera que gran parte de los departamentos del Perú no sientan los beneficios del crecimiento macroeconómico, manteniendo la oportunidad de inclusión social.

Tabla 8

Principales Productores de Cobre en el Perú

Unidad	Región	Total acumulado enero - octubre
Cerro Verde 1,2,3	Arequipa	389,223
Antamina	Ancash	378,153
Ferrobamba	Apurímac	266,177
Antapaccay 1	Cusco	185,602
Acumulación Cuajone	Moquegua	142,485
Toromocho	Junín	128,470
Constancia	Cusco	112,674
Acumulación Toquepala	Tacna	95,957
Cerro Verde 1,2,3	Arequipa	40,291
Colquijirca n°1	Pasco	39,863
Cerro Lindo	Ica	34,643
Carolina n°1	Cajamarca	26,185
Acumulación Toquepala	Tacna	17,949
Acumulación Condestable	Lima	16,599
Cobriza 1126	Huancavelica	11,432

Nota. Adaptado de *Producción minera 2016*, por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2017a. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/ESTADISTICA/PRODUCCION/2016/REPORTEANUAL/2016.zip>

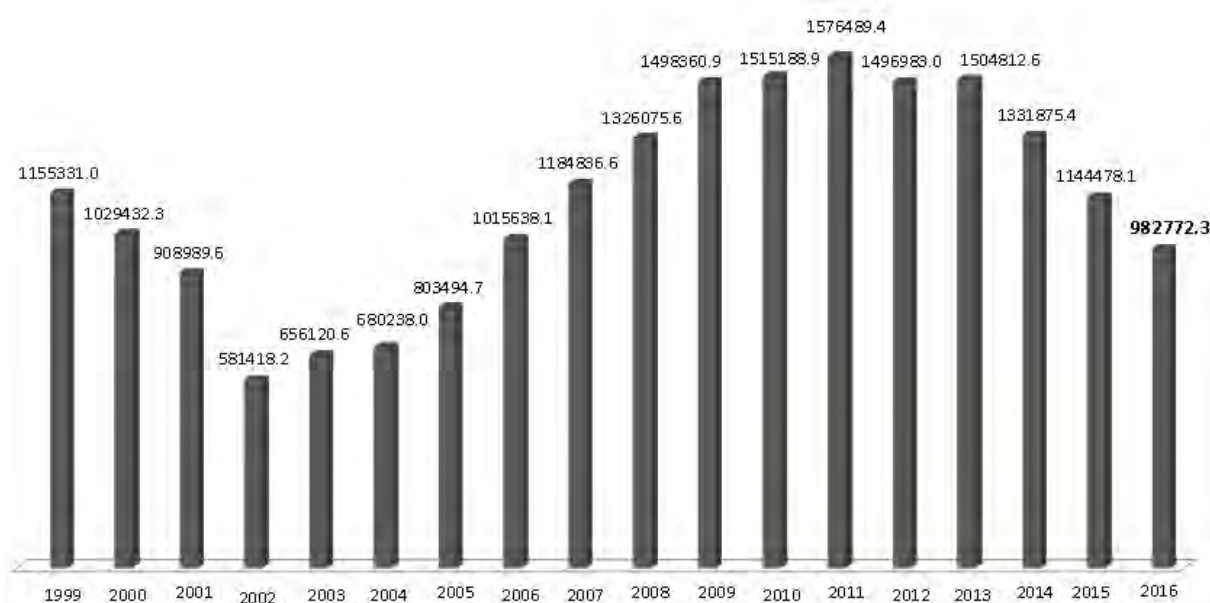


Figura 13. Evolución de otorgamiento de concesiones mineras en la región Cajamarca (otorgamiento de concesiones en hectáreas).

Tomado de *19° Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú – Reporte Segundo Semestre 2016* (p. 18), por el Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú (OCM), 2016, Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/reportes_semestrales/19degreporte_d_el_ocm.pdf

3.2.2. Condiciones de la demanda

En el análisis de competitividad realizado por Porter (2009) al Perú, consideró dentro de las condiciones de la demanda, la apertura de la contratación pública a través de la región

armonizando las normas medioambientales, la uniformización de los estándares de seguridad de productos, y el establecimiento de leyes de protección al consumidor recíprocas. Desde año 1998 hasta 2010 las exportaciones superaban a las importaciones del país; sin embargo, a partir de 2011 la figura se ha invertido: las exportaciones no han tenido un crecimiento considerable mientras que las importaciones crecieron exponencialmente hasta 2014 aproximadamente. Esta tendencia se ve reflejada en la Figura 14.

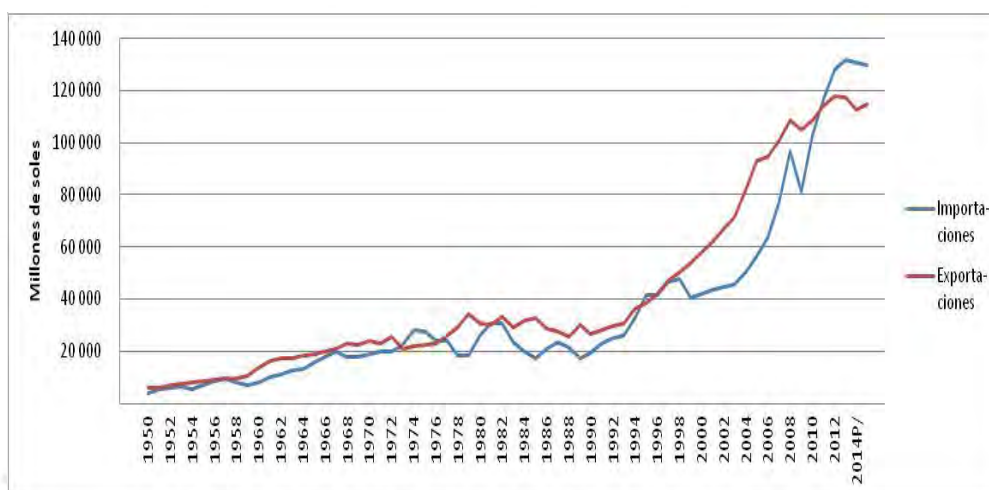


Figura 14. Oferta y demanda en el Perú.

Adaptado de *Oferta y demanda global 1950-2016* (valores a precios constantes de 2007), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/oyd_global_kte_1950-2016.xlsx

Dentro de las condiciones de la demanda también puede verse el caso del turismo interno, tanto de extranjeros como de personal local. Según la evolución mostrada en el reporte estadístico del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016), se observa que el turismo nacional es ampliamente superior al turismo extranjero, y que mes a mes se mantiene una frecuencia similar de hospedajes. Julio es el mes en el que se alcanzan los mayores niveles (ver Figura 15).

También es importante entender cómo reacciona el consumidor peruano a los servicios de los cuales está insatisfecho. Mediante el reporte del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección a la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2017),

se puede visualizar que el turismo se encuentra en el último puesto de los reclamos recibidos por este organismo (ver Tabla 9).

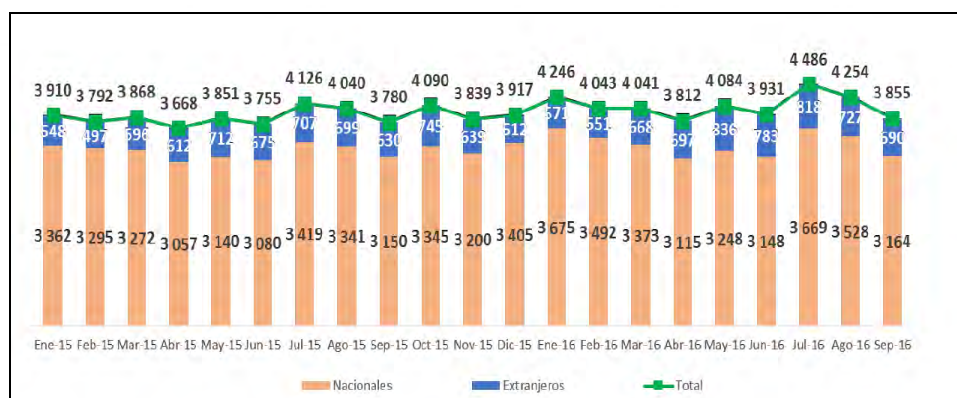


Figura 15. Evolución de los arribos a establecimientos de hospedajes. Tomado de *Reporte estadístico de turismo - septiembre 2016* (p. 15), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf

Tabla 9

Reclamos Recibidos en Todo el País, según Actividad Económica, 2016

N°	Actividad económica	Reclamos recibidos	Reclamos concluidos			En proceso
			Conciliados	No conciliados	Otros	
1	Servicios bancarios y financieros	25,049	10,221	1,693	11,908	1,227
2	Equipos y servicios de telecomunicación	4,500	1,197	98	3,031	174
3	Transporte de pasajeros	4,350	1,892	305	1,987	166
4	Seguros	2,660	1,010	240	1,288	122
5	Servicios educativos y artículos de educación	2,055	885	206	894	70
6	Electrodomésticos y servicio técnico	1,969	908	194	787	80
7	Automóviles, accesorios, repuestos y mecánica	1,507	583	269	593	62
8	Artículos del hogar	1,163	562	82	469	50
9	Vestido y calzado	903	468	61	334	40
10	Inmuebles, corretaje, alquiler departamentos	888	281	177	386	44
11	Diversión, espectáculos y buffets	574	141	33	383	17
12	Alimentos	533	252	32	226	23
13	Equipos de cómputo	473	211	39	210	13
14	Muebles, decoración, carpintería y florería	433	163	19	230	21
15	Transporte de carga y mudanza	384	164	38	163	19
16	Servicios de correo y mensajería	347	161	13	157	16
17	Servicios de salud	322	123	37	140	12
18	Hoteles y restaurantes	320	139	32	142	7
19	Servicios Turísticos	273	87	42	125	19
20	Otras actividades económicas	7,400	2,857	619	3,589	335
Total		56,103	22,350	4,229	27,052	2,517
Porcentaje		100.00	39.76	7.54	48.22	4.49

Nota. Tomado de *Reporte de Estadísticas Institucionales* (p. 4), por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOP), 2017. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/1236026/Diciembre+2016/6a2cadfc-106c-6a62-9e14-7138b089187b>

Dentro del mercado externo se puede observar que las principales exportaciones son las de origen minero, siendo los principales mercados para estas exportaciones EE.UU. y la China, este último es el que demanda la oferta del Perú; pero su consumo es de los productos tradicionales como los metales. Este detalle se puede apreciar en la Figura 16 y Figura 17.

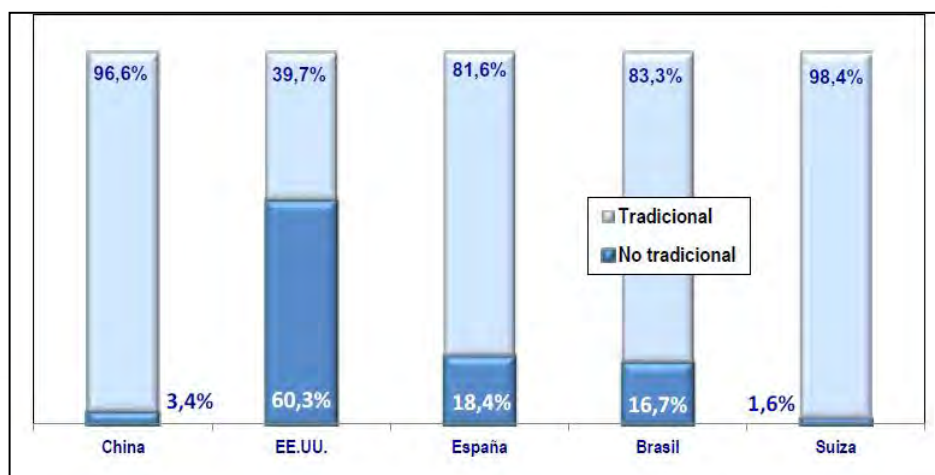


Figura 16. Exportación real, según país de destino y tipo de producto, enero de 2016 (estructura porcentual).

Tomado de *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Informe Técnico No 03 – Marzo 2016* (p. 7), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2016.pdf

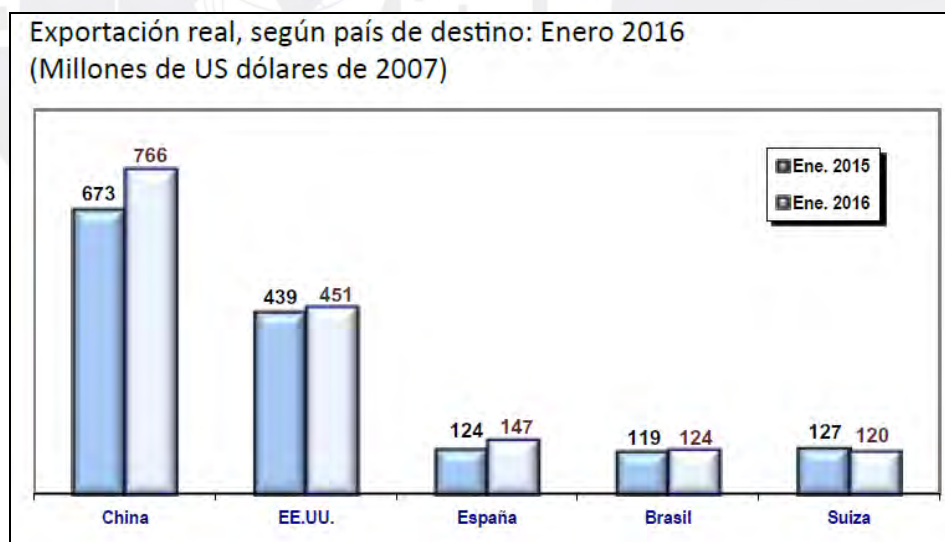


Figura 17. Exportación según país de destino, enero de 2016 (millones de US\$ de 2007).

Tomado de *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Informe Técnico No 03 – Marzo 2016* (p. 7), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2016.pdf

Teniendo en cuenta los principales bloques económicos, es el APEC el motor principal para el comercio peruano, tanto para las exportaciones como para las importaciones. Se puede observar las variaciones en las importaciones en la Figura 18.

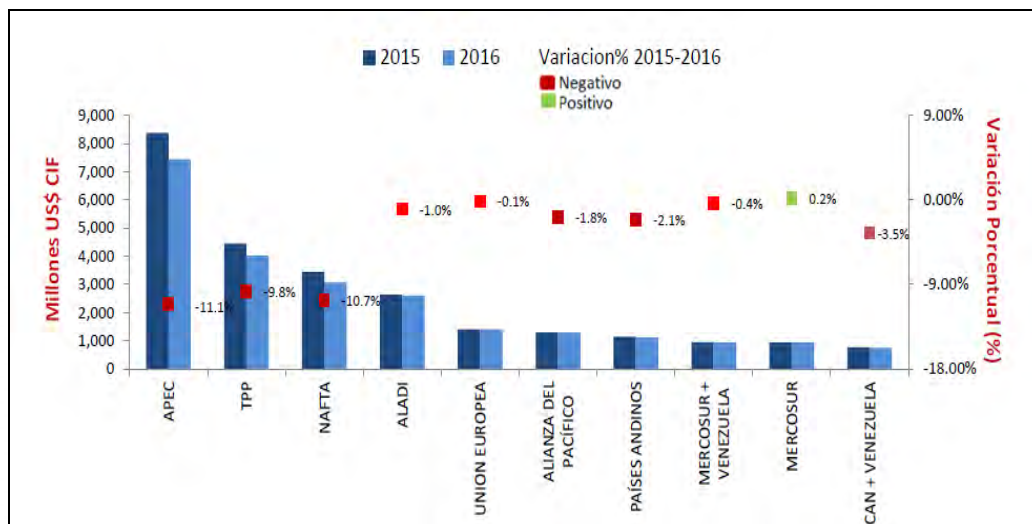


Figura 18. Importaciones de los principales bloques económicos. Tomado de *IMPORTACIONES News Abril 2016* (p. 8), por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2016. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/importaciones-news/importaciones-news-abril-del-2016-data-a-marzo-2016/download>

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según D'Alessio (2015), estos factores corresponden a las condiciones del país y de la competencia. Según el WEF (2016), el Perú se encuentra en el puesto 65 del pilar de eficiencia de mercados, obteniendo un índice de 4.4. La mayor oportunidad se encuentra en el tiempo que se requiere para iniciar un negocio: 26 días, lo que nos ubica en el puesto 109 de 138 países. En este mismo reporte se menciona que la efectividad de la política antimonopolio lo ubica en el puesto 75 con un índice de 3.6 (WEF, 2016). A diciembre del año 2016 INDECOPI ha registrado 77 amonestaciones por la Comisión de Fiscalización de Competencia Desleal (INDECOPI, 2016).

Según el MINCETUR, hay 76 emprendimientos de turismo rural comunitario distribuidos en 16 regiones del país, entre las cuales están San Martín, Amazonas, Cajamarca, Loreto, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Ucayali, Pasco, Lima, Ayacucho, Apurímac, Puno, Madre de Dios, Cusco, y Arequipa. 100,000 visitantes extranjeros hacen uso del

turismo en zonas rurales, lo que significa un 18% de crecimiento anual en el flujo de visitantes y 13% de crecimiento económico anual (MINCETUR, 2017a). Por otro lado, dentro de los principales productos agrícolas que se exportan están las uvas, paltas, mangos, espárragos, bananas y quinua, entre otros. Asimismo dentro de los principales productos agropecuarios están la carne de res, porcino, conejos y cuy, entre otros, por lo que representa un gran reto ubicar los productos que la provincia de Chota produce en la actualidad y que tienen el potencial de producir a nivel agropecuario para la agroexportación.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según D'Alessio (2015), los sectores relacionados y de apoyo indican la presencia o ausencia de proveedores para coordinar sus actividades. Dentro de los principales problemas que dificultan la competitividad del país se encuentra la infraestructura (WEF, 2016), que ubica al Perú en el puesto 89, con un índice de 3.6.

Se cuenta con 191 pistas de aterrizaje, de las cuales solo 59 son pavimentadas (CIA, 2017). En cuanto al desarrollo de proveedores locales, nos encontramos en el puesto 42 del Reporte de competitividad con un índice de 4.7 mientras que descendemos en la calidad de ellos al puesto 63 con un índice de 4.3 (WEF, 2016).

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Chota

En el análisis de competitividad del país se observa un ambiente propicio para la inversión, puesto que la biodiversidad del país en sus múltiples regiones permiten a Chota, como a otras provincias en el Perú, aprovechar sus recursos naturales ya sea como lugar de destino turístico o comercializando sus productos. Si bien Cajamarca en sí no es reconocida como un centro de producción de cobre, el proyecto La Granja convertiría a la región en una de las más importantes del país. Sin embargo, los antecedentes de un mal manejo de la actividad minera han generado resistencia de la población para este tipo de inversión. Asimismo la conectividad entre la provincia, los distritos y las comunidades con el resto del

país sigue siendo un problema para su desarrollo. Esto representa una amenaza en la búsqueda del crecimiento de toda la provincia.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

A través de este análisis se puede verificar cómo se encuentra la situación del entorno y de la industria en la cual se desarrollan las actividades económicas de la provincia. Asimismo, es posible identificar las tendencias y eventos que no son de control inmediato para la provincia y así poder brindar herramientas que ayuden a una toma de decisiones más acertada.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Estado peruano presenta un gobierno unitario, representativo y descentralizado. Es una república democrática, social, independiente y soberana (Portal del Estado Peruano, 2017) Existen tres poderes independientes: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial. El Ejecutivo está representado por el presidente de la República y en él se encuentran el gobierno nacional, la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros y la Presidencia del Consejo de Ministros; el Legislativo está conformado por 120 congresistas elegidos cada cuatro años, y el Judicial tiene como máxima autoridad al presidente y a la Corte Suprema de Justicia, a la que le siguen las Cortes Superiores de Justicia, los Juzgados de Primera Instancia, los Juzgados de Paz Letrados, y por último, los Juzgados de Paz (no letrados).

En el aspecto educativo, el MINEDU cuenta con un organismo técnico denominado SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria), cuya finalidad es supervisar y fiscalizar la educación universitaria. Para el sector agrícola, el MINAGRI cuenta con el INIA, que es la autoridad técnica en materias de semillas, seguridad de la biotecnología, registro de papa nativa, camélidos sudamericanos, etc. El MINCETUR además de normar y regular las políticas de comercio exterior, también es responsable de promocionar al Perú en el mundo, así como de la promoción del turismo interno. Otros

ministerios que forman parte del Consejo de Ministros son Defensa, Relaciones Exteriores, Interior, Salud, Trabajo y Promoción del Empleo, Producción, Energía y Minas, Transportes y Comunicación; Vivienda Construcción y Saneamiento, Ambiente, Cultura, Justicia y Derechos Humanos, Mujer y Poblaciones Vulnerables, y Desarrollo e Inclusión Social (ver Tabla 10).

Tabla 10

Normas de Organización y Funciones de los Ministerios

Ministerio	Ley de Organización y Funciones	Reglamento de Organización y Funciones
Presidencia del Consejo de Ministros		Decreto Supremo N° 094-2005-PCM
Ministerio de Agricultura	D.l. 25902	Decreto Supremo N° 017-2001-AG
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Ley 27790	Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR
Ministerio de Defensa	Ley 27860	Decreto Supremo N° 009-2006-DE-SG
Ministerio de Educación	D.l. 25762	Decreto Supremo N° 006-2006-ED
Ministerio de Energía y Minas	D.l. 25962	Decreto Supremo N° 025-2003-EM
Ministerio de Justicia	D.l. 25993	Decreto Supremo N° 019-2001-JUS (modificado por D.S. N° 009-2005-JUS)
Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	Ley 27793	Decreto Supremo N° 011-2004-MIMDES
Ministerio de la Producción	Ley 27789	Decreto Supremo N° 010-2006-PRODUCE
Ministerio de Relaciones Exteriores	D.l. 26112	Decreto Supremo N° 006-99-RE
Ministerio de Salud	Ley 27657	Decreto Supremo N° 023-2005-SA
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Ley 27791	Decreto Supremo N° 041-2002-MTC
Ministerio de Vivienda y Construcción	Ley 27792	Decreto Supremo N° 002-2002-VIVIENDA
Ministerio del Interior	D. Leg. 370 D.S. N° 003-2004-IN	Decreto Supremo N° 004-20005-IN
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Ley 27711	Resolución Ministerial N° 173-2002-TR
Ministerio de Economía y Finanzas	D.L. N° 183	RVM N° 148-99-EF/13.03

Nota. Tomado de *Normas y organización de funciones de los ministerios*, por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2017. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/Cuadro%20Leyes-Rof%20Ministerios.pdf>

Asimismo, existen organismos constitucionales autónomos, entre los que se encuentran el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), el Consejo Nacional de la Magistratura, el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y el BCRP.

En cuanto a la percepción de la corrupción pública la organización Transparencia Internacional ubica al Perú en el puesto 101 de su ranking mundial y en el puesto 20 entre los países americanos (Transparencia Internacional, 2016a). En la Figura 19 se puede apreciar el mapa mundial de la corrupción.

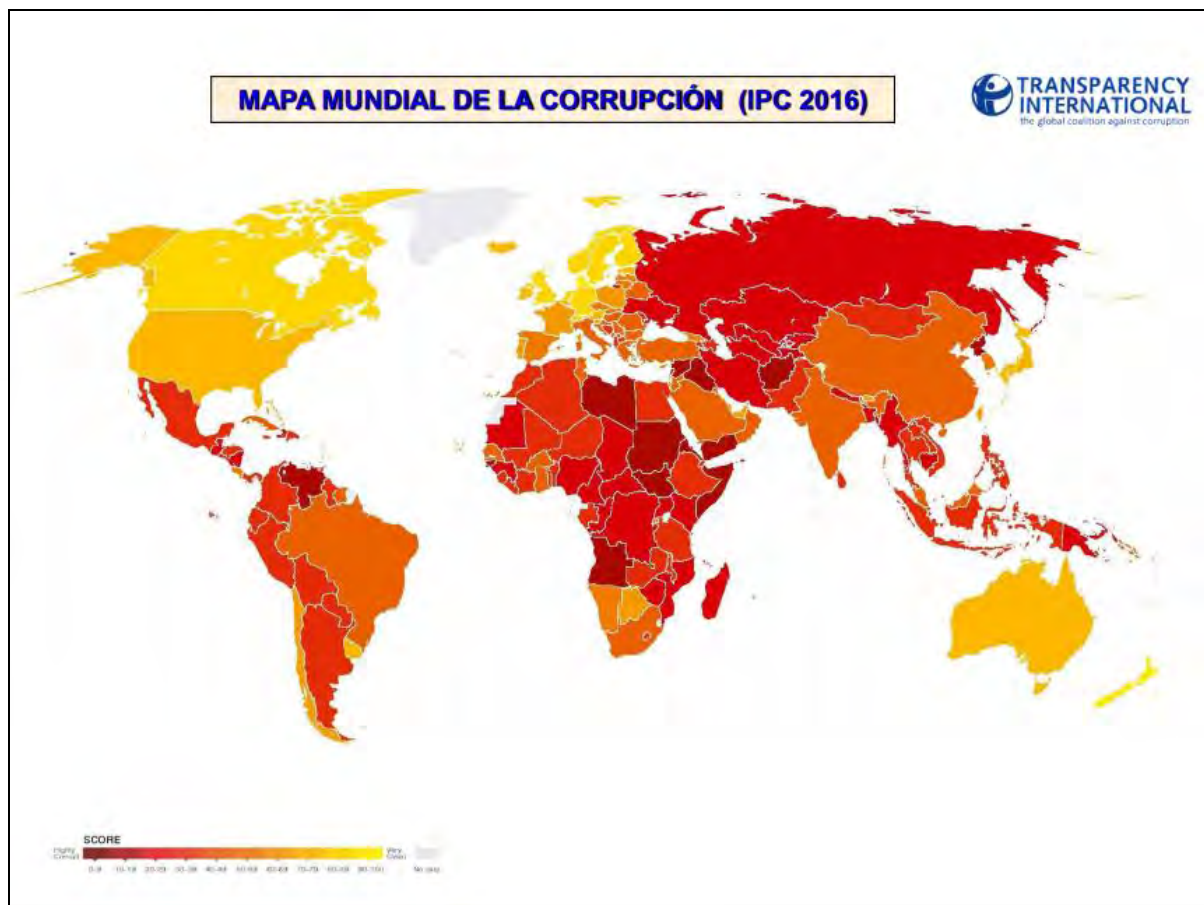


Figura 19. Mapa mundial de la corrupción.

Tomado de *Mapa Mundial de la Corrupción (IPC 2016)*, por Transparencia Internacional, 2016b. Recuperado de http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/mapa_ipc-2016.pdf

La corrupción en Latinoamérica es bastante alta. Chile y Uruguay son los países con menor percepción de la corrupción. En este mismo análisis se observa la evolución del Perú, que ha pasado del puesto 72 en el año 2008 al 101 en el año 2016. Si bien esto se podría explicar por la inclusión de nuevos países en el análisis, lo cierto es que la corrupción aún sigue siendo un problema latente.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el BID, el Perú tiene un crecimiento del PBI de 5% anual (BID, 2017). No obstante, si bien el PBI del Perú ha estado en crecimiento, el PBI del departamento de Cajamarca ha estado decreciendo desde el año 2013, como puede evidenciarse en la Figura 20. Esta información es concordante con la proporcionada por el INEI (2017c) en la Tabla 11, donde el PBI se desglosa por regiones y años.

En cuanto a la participación de las actividades económicas en el PBI, los sectores con mayor participación son los sectores de manufactura, petróleo y extracción de minerales, y el comercio, con valores superiores al 10% del PBI, mientras que los sectores de agricultura, construcción y servicios gubernamentales se encuentran en aproximadamente el 5% del PBI. El sector agrícola ha tenido un importante crecimiento en la historia del Perú, como se ve en la Figura 21.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informativa (2013), el IV Censo Nacional Agropecuario presentó datos del sector agropecuario donde se observa que la papa es el producto con mayor superficie de cultivo en el Perú, tal y como se muestra en la Figura 22. Asimismo, se evidencia que Cajamarca es la primera región con mayor cantidad de unidades agropecuarias: 340,000, seguida por Puno y Cusco con 215,000 y 182,000 unidades agropecuarias, respectivamente, lo que muestra que Cajamarca es la principal región agrícola del Perú.

En cuanto al ganado vacuno, este ha tenido un crecimiento positivo: en el año 1961 se contaba con 3,116 vacunos, que llegaron a los 5,156 en el año 2012. El ganado ovino redujo casi en un 60% su producción entre estos años, mientras que el porcino se duplicó en este período (INEI, 2013a).

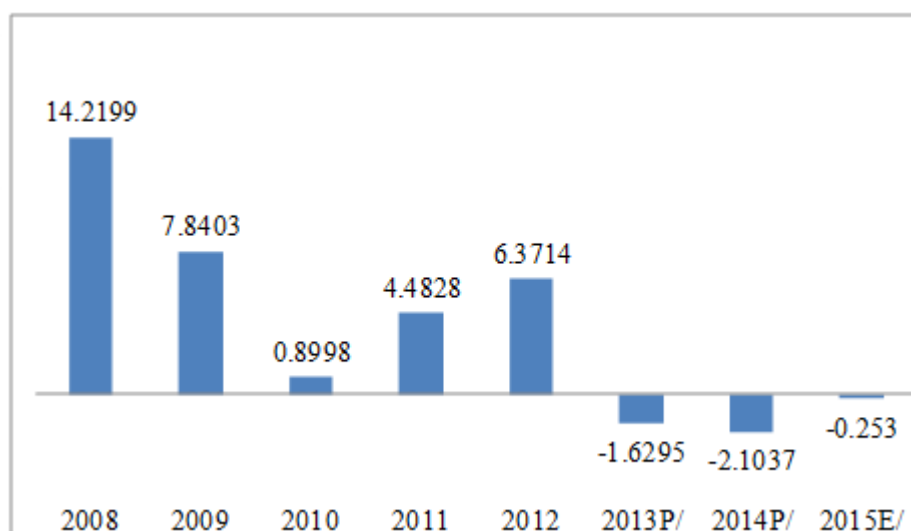


Figura 20. Variación porcentual del PBI de la región Cajamarca.

Adaptado de *PBI de los Departamentos, según actividades económicas - Total País 2007 - 2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep06_3.xlsx

Tabla 11

Producto Bruto Interno por Años, según Región (Miles de Soles)

Departamentos	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Amazonas	2,287,107	2,551,601	2,682,266	2,824,396	2,797,856
Ancash	16,155,687	17,666,947	18,478,843	16,029,026	17,563,798
Apurímac	1,869,417	2,110,908	2,342,674	2,436,938	2,650,948
Arequipa	21,038,813	22,033,542	22,629,103	22,774,457	23,629,319
Ayacucho	4,111,349	4,482,971	4,906,299	4,878,029	5,285,376
Cajamarca	10,595,497	11,270,583	11,086,928	10,853,693	10,826,235
Cusco	17,384,466	17,711,332	20,708,699	20,722,314	21,004,515
Huancavelica	2,909,215	3,143,661	3,174,927	3,280,659	3,261,378
Huánuco	3,955,589	4,380,310	4,642,728	4,798,320	5,125,376
Ica	12,883,432	13,067,505	14,394,675	14,810,131	15,246,368
Junín	10,009,485	10,718,558	11,095,514	12,387,421	14,464,035
La Libertad	17,378,414	18,712,792	19,532,083	19,815,106	20,214,043
Lambayeque	8,937,792	9,782,672	10,138,546	10,349,856	10,786,096
Lima	178,742,576	189,597,621	200,400,691	207,929,994	214,243,677
Loreto	7,608,889	8,212,422	8,505,693	8,776,654	8,482,599
Madre de Dios	2,454,999	1,950,139	2,240,082	1,922,589	2,379,908
Moquegua	7,785,269	7,756,800	8,598,669	8,372,369	8,713,789
Pasco	4,641,887	4,880,072	4,885,819	5,045,729	5,214,423
Piura	16,366,999	17,066,135	17,746,782	18,766,118	18,818,479
Puno	7,384,505	7,734,458	8,294,320	8,484,927	8,553,106
San Martín	4,245,537	4,752,177	4,828,116	5,174,598	5,499,754
Tacna	5,466,509	5,526,840	5,781,849	6,094,188	6,614,676
Tumbes	2,168,906	2,440,755	2,491,026	2,610,011	2,549,502
Ucayali	3,548,168	3,882,453	3,947,464	3,956,186	4,180,194
Producto Bruto Interno	406,256,016	431,199,017	456,434,784	467,180,690	482,369,629

Nota. Tomado de *PBI de los Departamentos, según actividades económicas - Total País 2007 - 2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep06_3.xlsx



Figura 21. Evolución del sector agricultura en el Perú.

Adaptado de *Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 9) 1950 - 2016 (Valores a precios constantes de 2007)*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n9_kte_1950-2016.xlsx

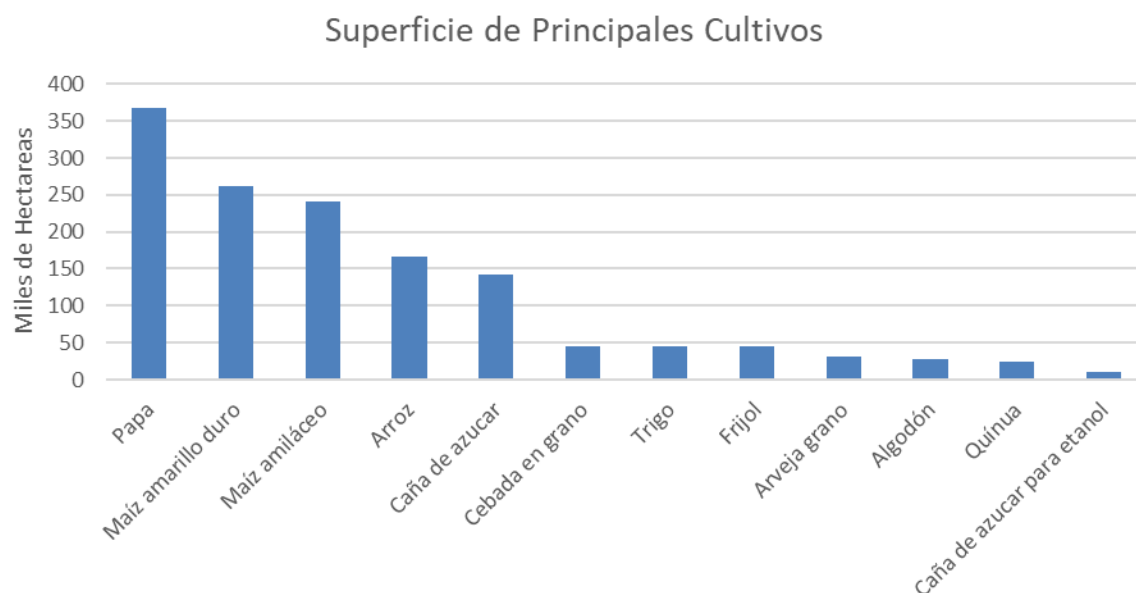


Figura 22. Superficie de principales cultivos transitorios.

Adaptado de *Resultados Definitivos - IV Censo Nacional Agropecuario 2012* (p. 9), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Otro producto que ha registrado un crecimiento los últimos años ha sido el arándano.

Su consumo mundial tiene una tendencia positiva: ha pasado de una producción de 257,000

toneladas en el año 2000 a 420,000 en el año 2013, mientras que en el Perú, en el año 2010 se

produjeron 30 toneladas y en 2013, 1,840 toneladas. Cabe anotar que, a diferencia de otros países y gracias a su diversidad climática, el Perú puede producir durante todo el año, sobre todo entre los meses de setiembre y noviembre (MINAGRI, 2016). En la Figura 23 se puede ver las zonas potenciales de producción de arándanos y, como se evidencia en el mapa, Cajamarca es una zona propicia para la siembra de estos productos.

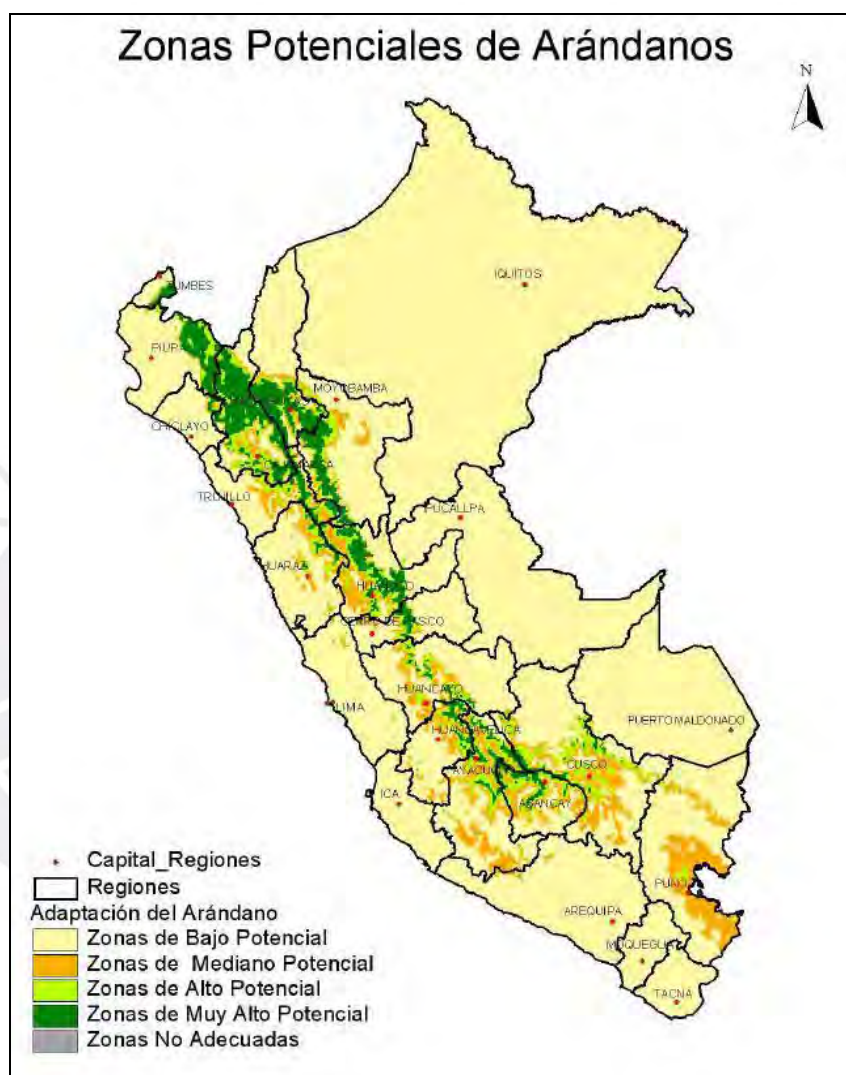


Figura 23. Zonas potenciales de producción de arándanos. Tomado de *El arándano en el Perú y el mundo - Producción, Comercio y Perspectivas* (p. 21), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10356:estudio-del-arandamo-en-el-peru-y-el-mundo>

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según la CIA, el Perú tiene un estimado de población de 30'741,062 habitantes (CIA, 2017). La tasa de crecimiento poblacional ha disminuido desde el censo de 2005, del 2% a menos del 1.6% anual (INEI, 2017d) (ver Tabla 12).

También es importante señalar que se ha registrado una reducción de la pobreza: en el año 2004 se tenía un 58.7% de pobreza, mientras que en el año 2013 el INEI proyectó alcanzar el 23.9% de pobreza (INEI, 2007a). Lima Metropolitana, es la zona en donde la disminución fue mayor —71%—; en cambio, la que menos disminuyó fue la sierra rural, con un 39% de reducción de la pobreza (INEI, 2007a).

Respecto de los conflictos sociales, la Defensoría del Pueblo indicó que desde el año 2004 hasta setiembre de 2011 se registraron 694 conflictos sociales. En 2010 las regiones que mostraron un mayor número de conflictos sociales fueron: Ancash (32), Puno (31), Lima (28), Cusco (26), Cajamarca (24) y Piura (23). Cabe mencionar que más del 80% de estos conflictos tuvieron lugar en poblaciones que viven por debajo de la línea de pobreza (Defensoría del Pueblo, 2017a). Mientras tanto, a julio del 2017 se registran 177 conflictos sociales, de los que 115 son activos (65%) y 62 latentes (35%). Ancash concentra 26 casos, Apurímac, 19, y Cusco, 15. Cajamarca presenta 11 casos de conflictos sociales —6.2% del total nacional—, de los que 11 están activos y cero latentes (Defensoría del Pueblo, 2017b) tal y como lo muestran la Tabla 13 y la Figura 24.

De acuerdo con un estudio realizado por el INEI, el Perú cuenta con 6,882 festividades, concentrándose el 30% de ellas en las regiones de Lima, Ancash y Ayacucho (INEI, 2013b). En la región Cajamarca se celebran 426 festividades, tal y como se muestra en la Figura 25. El mes de agosto es el que más festividades presenta, una constante en las demás regiones del país. En Cajamarca se celebran 84 festividades únicamente en ese mes.

Tabla 12

Crecimiento Intercensal, 1940-2007

Año	Total	Incremento Intercensal	Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
1940	7,023,111	3,397,246	161,774	1.9
1961	10,420,357	3,701,207	336,473	2.8
1972	14,121,564	3,640,667	404,519	2.6
1981	17,762,231	4,877,212	406,434	2
1993	22,639,443	4,579,821	381,652	1.5
2005	27,219,264	1,001,500	500,750	1.6
2007	28,220,764			

Nota. Tomado de *Población total, crecimiento intercensal, anual y tasa de crecimiento promedio anual, según año censal*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03002.xls>

Tabla 13

Conflictos Sociales en el Perú, 2004-2013

Ámbito Geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	58.7	55.6	49.2	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9
Lima Metropolitana	44.6	42.4	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8
Resto País	64.7	61.2	56.3	50	44.2	41.2	37.4	33.3	30.9	29
Área de residencia										
Urbana	48.2	44.5	37	30.1	25.4	21.3	20	18	16.6	16.1
Rural	83.4	82.5	79.3	74	68.8	66.7	61	56.1	53	48
Región natural										
Costa	48.6	44.4	36.4	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7
Sierra	70	67.7	63	58.1	53	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7
Selva	70.4	70.1	65.5	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2
Dominio geográfico										
Costa urbana	50.8	43.2	37.6	31.7	27.4	23.7	23	18.2	17.5	18.4
Costa rural	69.3	66.9	62.3	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29
Sierra urbana	46.9	44	37.1	31.8	26.7	23.2	21	18.7	17	16.2
Sierra rural	86.7	85.4	83.1	79.2	74.9	71	66.7	62.3	58.8	52.9
Selva urbana	59.4	58.4	54.6	44	32.7	32.7	27.2	26	22.4	22.9
Selva rural	81.5	82.4	77.3	69.2	62.5	64.4	55.5	47	46.1	42.6

Nota. Tomado de *Reporte Mensual de Conflictos Sociales – N°152*, por la Defensoría del Pueblo, 2016. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/>

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el INEI, la región Cajamarca ha incrementado en 70% la cantidad de computadoras por municipalidad desde el año 2008 a 2013, lo que indica el nivel de acceso al

sistema informático (INEI, 2017e). De otro lado, en lo que se refiere al acceso a Internet por municipalidad, el incremento entre 2004 y 2014 fue de 16 a 108 (INEI, 2017f) (ver Tabla 14).

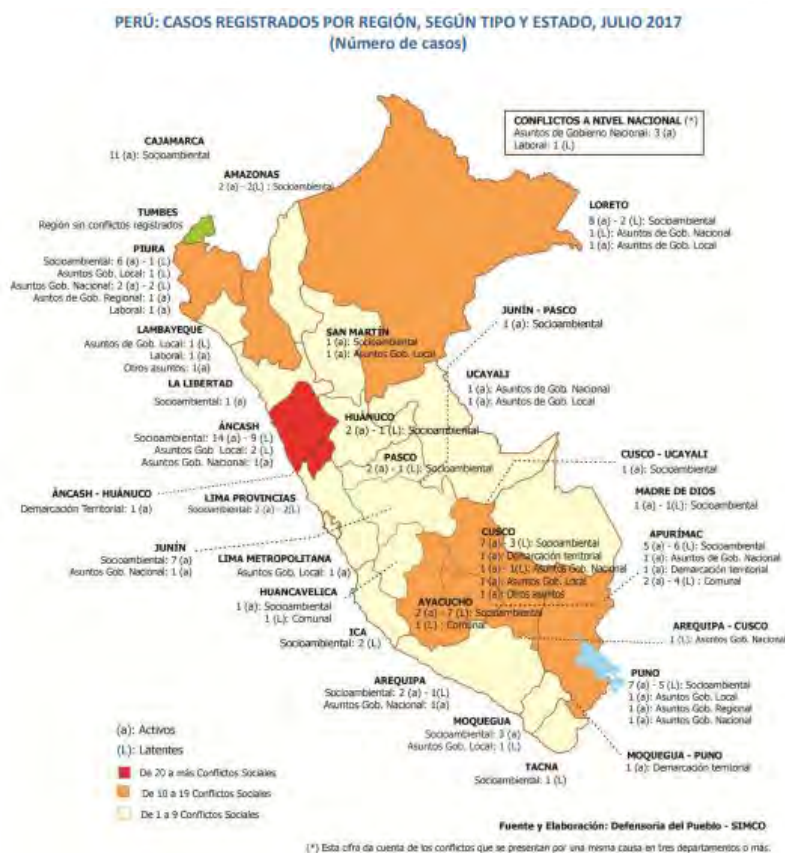


Figura 24. Casos registrados por región.

Tomado de *Reporte Mensual de Conflictos Sociales – N°161*, por la Defensoría del Pueblo, 2017b. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n_161_-_jul.pdf

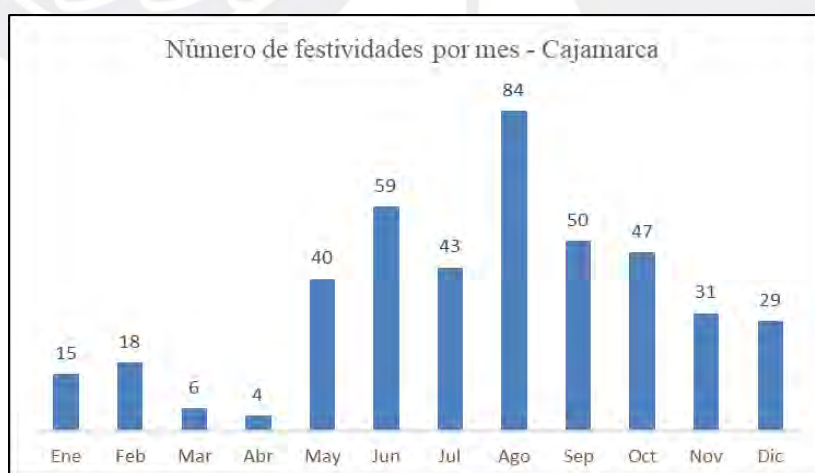


Figura 25. Número de festividades por mes en Cajamarca.

Adaptado de *Directorio Nacional de Principales Festividades a nivel Distrital*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013b. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1107/Libro.pdf

Tabla 14

Número de Computadoras por Municipalidad, según Región, 2008-2013

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	41,195	46,931	50,332	53,461	64,162	69,309
Amazonas	494	562	640	643	810	860
Ancash	2,073	2,541	3,038	3,179	3,200	3,518
Apurímac	739	855	979	992	1,067	1,108
Arequipa	1,940	2,224	2,614	2,657	3,400	3,663
Ayacucho	1,448	1,555	1,598	1,632	1,674	2,130
Cajamarca	2,122	2,286	2,356	2,510	3,608	3,616
Callao	852	1,051	1,139	1,377	1,452	1,601
Cusco	3,642	3,914	4,277	4,502	5,723	7,099
Huancavelica	1,101	1,297	1,409	1,411	1,551	1,600
Huánuco	807	840	928	1,019	1,415	1,396
Ica	808	919	941	1,034	1,415	1,500
Junín	2,317	2,435	2,396	2,593	3,154	3,738
La Libertad	1,801	2,094	2,061	2,212	2,794	3,085
Lambayeque	938	1,069	1,184	1,208	1,522	1,589
Lima	9,276	10,538	11,209	12,452	14,604	15,561
Loreto	1,312	1,338	1,461	1,481	1,841	1,793
Madre de Dios	144	197	209	226	325	346
Moquegua	1,492	1,583	1,514	1,515	1,441	1,510
Pasco	819	905	931	1,017	1,211	1,208
Piura	2,112	2,612	2,856	2,950	3,598	3,503
Puno	1,753	2,137	2,369	2,452	2,715	2,825
San Martín	914	1,089	1,157	1,249	1,603	1,822
Tacna	1,232	1,647	1,793	1,821	2,384	2,409
Tumbes	353	412	402	412	532	583
Ucayali	706	831	871	917	1,123	1,246

Nota. Adaptado de *Municipalidades que disponen de computadoras, por años, según departamento*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017e. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-20.xlsx

En cuanto a la producción científica, el Perú mostró un crecimiento promedio anual de 15.9% entre los años 2006 y 2011, mientras que América Latina creció en 10.76% y el mundo, en 7.23% promedio anual. Sin embargo, el Perú se encuentra en el puesto 73 del ranking mundial de publicación de documentos científicos y en el octavo en Latinoamérica. No obstante, se sitúa en el puesto 11 en el ranking mundial de citas recibidas, realizado en el año 2011 (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2014).

Estas cifras indican que las investigaciones realizadas son reconocidas por su alta calidad, pero existe un déficit en el número de ellas. Las áreas en las que se alcanzan los niveles de excelencia son farmacología, toxicología, farmacéutica, artes y humanidades (arqueología), profesiones de la salud y medicina. Las áreas en las que se produce la mayor

cantidad de investigaciones son en medicina —83% sobre la media del mundo— y en agricultura.

En cuanto a la inversión en Investigación y Desarrollo (I + D) como porcentaje del PBI, el Perú invierte un 0.08% del mismo, estando por debajo de Colombia, Uruguay, Chile y México. Brasil invierte un 1.24% y los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2.38% del PBI (CONCYTEC, 2017). Así también, en el Índice de Innovación Mundial, el Perú se ubica en el puesto 70 (The Global Innovation Index [GII], 2017). De acuerdo con este organismo, las principales debilidades son: los resultados de las evaluaciones en lectura, matemáticas y ciencia (puesto 65), bajo porcentaje de empleo en servicios de intensivo conocimiento (puesto 90), colaboración entre industria y empresa (puesto 100), publicaciones científicas y tecnológicas (puesto 113), difusión del conocimiento (puesto 119), entre otras.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, la superficie deforestada se incrementó en 27% entre el año 1985 y el año 2000, mientras que en la región Cajamarca se registró un incremento del 12% (MINAGRI, 2010).

En 2015 el Perú dispuso de 1'768,172 millones de metros cúbicos de agua por año provenientes de 159 cuencas, que de acuerdo a la Autoridad Nacional del Agua (ANA), nos ubica entre los 20 países más ricos del mundo en este recurso. El 86% de la demanda hídrica es utilizada en la agricultura, 7% en la población, 1% en el sector minero y 6% en la industria (ANA, 2012). Existen 14 Autoridades Administrativas del Agua (AAA) a nivel nacional, de las que Jequetepeque-Zarumilla y Marañón son las AAA que corresponden a Cajamarca.

A nivel internacional el Perú forma parte de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio Climático (COP21) y se ha propuesto reducir el 30% de la emisión de los gases de efecto invernadero para el año 2030.

Dentro de los principales proyectos de reducción de emisiones que se plantearon en esta reunión se tiene que los proyectos forestales representan el 69% del total; energía, 12%; transporte, 3%; procesos industriales, 6%; agricultura, 5%; y, desechos, el 4% (COP21, 2016).

En el Perú, durante el año 2014 se registraron 1,861 toneladas métricas de basura recolectada, con la ausencia de 88 municipalidades, quienes no recolectaron basura. Al respecto, en Cajamarca se recolectaron 127 toneladas métricas de basura, con ausencia de dos municipios (INEI, 2015).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) contiene las principales amenazas y oportunidades del entorno exterior, vistos como factores determinantes de éxito. En la Tabla 15 se analiza la matriz MEFE de la provincia de Chota, compuesta por 10 factores determinantes de éxito, los cuales se obtuvieron luego del análisis del entorno del Perú y la región los que servirán para evaluar la factibilidad de los planes a largo plazo.

3.5. Chota y sus Competidores

Según Porter (2008), utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas, se presenta a continuación el análisis competitivo de la provincias de Chota. Los factores que este modelo contempla son los siguientes: (a) amenaza de entrantes, (b) amenazas de sustitutos, (c) poder de negociación con los proveedores, (d) poder de negociación con los compradores y (e) estructura y rivalidad de la industria. Se ha considerado como competidores a la provincia de Cusco, debido a su importancia en el sector turístico y la crianza de cuyes, así como el desarrollo de su infraestructura vial y turística; el siguiente competidor sería la provincia de Lambayeque por el desarrollo de la oferta turística y su producción agroindustrial y finalmente tenemos como competidor cercano a la provincia de Cajamarca, por su oferta turística, producción pecuaria y agrícola.

Tabla 15

Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Estabilidad macroeconómica del país.	0.08	2	0.16
2 Crecimiento del turismo.	0.15	1	0.15
3 Crecimiento del mercado externo e interno para la comercialización de papa nativa, berries, granadilla y cuyes.	0.15	1	0.15
4 Incremento de la inversión en infraestructura de redes viales, agua y desagüe, educación y salud.	0.15	1	0.15
5 Implementación de tecnologías de la información para el desarrollo de las actividades económicas en la provincia.	0.08	1	0.08
6 Acuerdos comerciales con EE.UU., la Unión Europea y China.	0.08	1	0.08
Subtotal	0.69		0.77
Amenazas			
1 Permanencia de conflictos sociales por pasivos ambientales mineros.	0.10	1	0.10
2 Inestabilidad política en la gestión institucional.	0.05	1	0.05
3 Falta de gestión y alto nivel de corrupción en la gestión del aparato público y privado.	0.06	1	0.06
4 Cambios climáticos que afectan el desarrollo agrícola y las actividades económicas de la provincia.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.31		0.41
Total	1		1.18

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

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con el portal de la municipalidad provincial de Chota, esta cuenta con 250 proveedores entre personas naturales y jurídicas, dentro de las que destacan los servicios de construcción y agropecuarios. Dentro del plan anual se visualiza que la gestión municipal se concentra en dos grandes ejes: infraestructura vial y el programa del Vaso de Leche, mientras que en menor proporción aparece el recojo de basura (Municipalidad Provincial de Chota, s.f.).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Las actividades económicas que se desarrollan en la provincia de Chota están vinculadas a los sectores agrícola y ganadero, a nivel de empresa familiar de subsistencia. Ello indica que los principales compradores son los propios habitantes de la provincia de Chota y de provincias aledañas, así como también de la zona de Chiclayo, con la que se tiene una vinculación muy cercana. En cuanto a la actividad turística, se encuentra poco difundida

y no figura como oferta turística mediante la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). Es decir, los adquirientes de estos servicios son personas que conocen las costumbres de la provincia de Chota y de la propia comunidad, por lo que dicha actividad se desarrolla con cierta limitación. Podemos ver en la Tabla 16 la información de PromPerú respecto de la oferta turística en la región Cajamarca.

Tabla 16

Principales Destinos Turísticos de Cajamarca

Destino turístico	%
Los Baños del Inca	63%
Granja Porcón (Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén)	57%
Ventanillas de Otuzco	46%
Mirador Santa Apolonia	45%
Complejo Arqueológico de Cumbemayo	45%
Hacienda La Colpa	43%
Iglesia San Francisco	42%
Catedral de Cajamarca	42%
Cuarto del Rescate	41%
Conjunto Monumental de Belén	32%
Jardín de Hortensias	15%
Namora	13%
Yanacora	8%
Kuntur Wasi	8%

Nota. Tomado de *Conociendo al turista que visita Cajamarca 2016*, por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2017. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Cajamarca&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/25/TIPS%20CAJAMARCA\(julio\).pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Cajamarca&tab=tab1](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Cajamarca&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/25/TIPS%20CAJAMARCA(julio).pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Cajamarca&tab=tab1)

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En el caso de la provincia de Chota, la amenaza de los sustitutos está explicada por las provincias de la propia región Cajamarca y de las regiones de La Libertad, Ancash, Lambayeque, Piura, Amazonas y San Martín, que presentan características muy similares en cuanto al desarrollo de actividades agrícolas familiares, con un circuito turístico mucho más explotado que en la provincia de Chota.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes fue definida por Porter (2008) como aquella en la que nuevos aspirantes desean obtener una cuota del mercado. Sin embargo, esta amenaza se verá afectada por las barreras de entrada. En el caso de la provincia de Chota existe la posibilidad

de la aparición de competidores en cuanto a la producción agropecuaria, específicamente en la producción de alimentos orgánicos y la crianza de cuyes, debido a una tendencia respecto del consumo de estos productos en el mercado nacional e internacional. En relación con la actividad turística, muchas provincias de la región Cajamarca muestran ofertas turísticas con mayor accesibilidad, gracias a la existencia de aeropuertos y vías pavimentadas. Las regiones aledañas —Lambayeque, Ancash, Piura, La Libertad, Amazonas y San Martín—presentan mayor potencial en cuanto a accesibilidad, hospedajes y circuitos turísticos integrados.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

“La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio” (Porter, 2008, p. 48). La principal actividad agrícola de Chota es la producción de papa (INEI, 2012). En comparación con otras regiones, hasta el 2011 Cajamarca se ubicaba en el sexto puesto de producción de este tubérculo con 299,226 miles de toneladas, siendo Puno el principal competidor en esta actividad, con 583,171 miles de toneladas (INEI, 2012). De otro lado, Cajamarca es el primer productor de cuyes, con 2’408,094 cabezas (INEI, 2012), y Chota tiene el primer lugar como productor regional, con 431,768 cabezas de cuyes. La región Cusco es la principal competidora en esta actividad y, respecto del turismo, lleva la delantera dadas las grandes ventajas de su propuesta turística, que es la más cotizada dentro y fuera del país. Por lo mencionado se ha identificado que sus principales competidores son la provincia de Cusco y Cajamarca, por lo tanto se realizará una revisión rápida de cada uno de ellos a fin de identificar sus características más importantes, lo que nos permitirá analizar con mayor claridad los factores claves de éxito en relación a la provincia de Chota.

Cusco. La provincia se encuentra entre 3,336 msnm. y los 4,424 msnm., con un población de 367,791 habitantes de acuerdo al censo del Población del 2007 (INEI, 2007a) de

los cuales 177,553 son hombres y 190,238 mujeres; lo que representa que aproximadamente el 48% de la población sea masculina y el 51.7% femenina. De acuerdo al Plan de Desarrollo Provincial concertado Cusco al 2021 el 95% de su población es urbana, el alfabetizo llega al 96%, la tasa de desnutrición es del 20.7%, en cerca de la mitad de las viviendas presentan un 70% a 85% de abastecimiento al agua potable. (Municipalidad Provincial de Cusco, 2013).

El mismo Plan de Desarrollo nos indica que La ciudad cuenta con 1 terminal terrestre, en el 2011 existían 82,917 vehículos y que a nivel de empleo el 49% de la población está relacionada con la producción de bienes y servicios, esto se debe principalmente a la limitada participación de la mujer en el ámbito de la producción, un 39% de los trabajadores son trabajadores independientes, el 60.7% de la PEA trabaja en el sector informal (Municipalidad Provincial de Cusco, 2013). De acuerdo al censo agropecuario del año 2012 la crianza de cuyes alcanzó el valor de 135,775 cabezas de cuyes mientras que la cantidad de cabezas de ganado vacuno fue de 7312 y la de porcino fue de 3281 cabezas (INEI, 2012)

Siguiendo con la información del Plan de Desarrollo Provincial del Cusco (2013), en cuanto al turismo se debe de resaltar su gran importancia en la economía de la provincia, en el 2011 se alcanzaron 1'167,480 visitantes, de los cuales el 63% fueron extranjeros y el resto nacionales, disponen de 76 establecimientos con categoría mayor a 3 estrellas y 338 establecimientos menores a 3 estrellas, por lo que tienen una oferta de 11,711 habitaciones, así mismo la oferta de restaurantes es bastante considerable con 279 establecimientos de los cuales el 32% son restaurantes clasificados; a todo esto se suma la producción artesanal con 265 talleres artesanales, siendo que el 90% funcionaba como vivienda taller, el 80% de la producción se destina a la compra local por los turistas y el 20% a la exportación.

Según el censo agropecuario del 2012, la provincia de Cusco cuenta con 6,758 unidades agropecuarias y presenta una superficie cultivada de de 2, 148 Ha; así mismo en cuanto a la siembra de papa nativa, la provincia de Cusco tuvo una producción anual de

210.19 Ha de superficie cultivada (INEI, 2012). A nivel de infraestructura provincial de Cusco cuenta con el aeropuerto internacional que en el 2016 recibieron a 3 161 081 pasajeros nacionales y 48 072 internacionales (MINCETUR, 2017b)

Cajamarca. Forma parte del corredor económico del sur de la región de Cajamarca (Sánchez, 2010), pues sustenta su economía en la producción pecuaria con 111,753 cabezas de ganado vacuno para la comercialización de carne y leche, 33,297 cabezas de ganado porcino y 95,865 cabezas de ganado ovino, en cuanto a la crianza de animales menores cuenta con 312,318 cabezas de cuyes (INEI, 2012). En cuanto a la producción agropecuaria, los principales cultivos que desarrolla son el cultivo de papa blanca con 3,872 has cosechadas, cebada en grano con 2,378 has, maíz choclo con 1,858 has cosechas, trigo con 3,977 has cosechadas, menestras con 2,184 has cosechadas (INEI, 2012), en cuanto a la oferta turística que ofrece la provincia de Cajamarca está vinculada con los restos arqueológicos, iglesias y casonas de la época colonial y paisajes naturales, podemos mencionar por ejemplo las Ventanillas de Otuzco con 83,991 visitas al mes de setiembre del 2016 (MINCETUR, 2016) siendo uno de los lugares más visitados, también se tiene el Canal de Cumbemayo y el Cuarto del Rescate o Palacio del Inca, los Baños del Inca, que se encuentran dentro de la ciudad de Cajamarca, entre otros lugares. En cuanto al tema de infraestructura en red vial la provincia de Cajamarca cuenta con el aeropuerto y se tiene concluida la carretera Cajamarca - Celendín – Balsas que conectan las regiones de Cajamarca y Amazonas en forma transversal (MTC, 2017). El tema de las inversiones mineras dentro de la provincia de Cajamarca está bastante desarrollado una de las más importantes que vienen desarrollando su actividad es la minera Yanacocha con una producción de oro de 20, 782,825 gramos finos a diciembre del 2016 (Ministerio de Energía y Minas, 2016).

3.6. La Provincia de Chota y sus Referentes

En cuanto a los referentes estos han sido seleccionados considerando que dichos lugares cuenten con características geográficas parecidas a la provincia de Chota, también se ha considerado que cuenten con las mismas ventajas competitivas, como el desarrollo agropecuario para la exportación y el turismo. Por todo ello hemos elegido a las provincias de Valparaíso y la provincia de Sevilla como referentes para el presente plan estratégico, en cuanto a la provincia de Valparaíso dentro de la misma se desarrolla el sector minero a través de la extracción de cobre, también cuenta con agroindustria para la agroexportación, en el caso de la producción de la uva es de un 29.7% de la producción nacional, 30% de duraznos, 41% de paltas, así como kiwis, chirimoyas damascos, nueces entre otros, también se siembran legumbres y papas, así como el desarrollo de la ganadería, con 109.350 cabezas de vacunos, 91.080 cabezas de ovinos y 56,130 porcinos. También ha existido un crecimiento bastante importante del sector forestal, a través del desarrollo y crecimiento de los pinos (Gobierno Regional de Valparaíso, 2017)

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

Matriz Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores que tiene la organización. Se han definido los factores claves de éxito para la gestión municipal, considerando que son necesarios para que Chota sea una provincia competitiva y se han determinado tomando como referencia otras provincias exitosas. El detalle de esta matriz se consigna en la Tabla 17.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Para el análisis de la matriz de perfil referencial se ha tomado dos municipios, que presentan similitud en cuanto al desarrollo agropecuario y de atracciones turísticas. Los municipios regionales elegidos son Valparaíso en Chile y Sevilla en España. El detalle de esta matriz se puede observar en la Tabla 18.

Tabla 17

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Chota		Cusco		Cajamarca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Infraestructura de interconexión (carreteras)	0.20	1	0.20	3	0.60	2	0.40
2. Infraestructura de servicios (agua, desagüe, electricidad, colegios y salud)	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
3. Infraestructura (sistemas de información que interconectan a la comunidad)	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
4. Desarrollo de la actividad turística	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5. Gestión de conflictos sociales	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
6. Personal humano capacitado	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
7. Comercio y emprendimiento	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8. Desarrollo tecnológico (I+D)	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		1.30		3.10		2.50

Nota. Donde 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Tabla 18

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Chota		Sevilla (España)		Valparaíso (Chile)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Infraestructura de interconexión (carreteras)	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
2. Infraestructura de servicios (agua, desagüe, electricidad, colegios y salud)	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
3. Infoestructura (sistemas de información que interconectan a la comunidad)	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
4. Atractivos turísticos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5. Gestión de conflictos sociales	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
6. Personal humano capacitado	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
7. Comercio y emprendimiento	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8. Desarrollo tecnológico (I+D)	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		1.30		3.80		3.50

Nota. Donde 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

3.8. Conclusiones

La provincia de Chota enfrenta diferentes oportunidades y amenazas que deben ser abordadas dado el momento de crecimiento económico que enfrenta el Perú. Para ello, la información recabada y los resultados de las matrices MEFE, MPC y MPR, brindan un panorama para conocer dónde enfocar los esfuerzos. De la MEFE se observa que amenazas, como la gestión de los conflictos sociales, no están siendo respondidas adecuadamente.

Particularmente este es un punto álgido en la región Cajamarca, que requiere de una correcta gestión que permita potenciar la riqueza agropecuaria y turística de la provincia. La municipalidad se ha centrado en mejorar la infraestructura, el ornato y el programa del Vaso de Leche, pero no puede descuidar el incremento de la calidad educativa y la percepción de la corrupción en el aparato público, puesto que aún tienen oportunidades sustanciales de mejora.

En cuanto a sus competidores inmediatos, representados por otras provincias del Perú, algunas presentan ventajas, como el caso de Cusco en turismo, y otras, similitudes, Cajamarca con turismo arqueológico y el desarrollo agropecuario. Si se compara a Chota con otros municipios referentes en el mundo, se puede observar que se cuenta con potencial turístico taurino por aprovecharlo, como es el caso de Sevilla, en España que está relacionado fuertemente con la tauromaquia.

La inversión social sigue siendo baja, disponiendo gran parte de su presupuesto en el pago de los empleados y a sus más de 150 proveedores, pertenecientes en su mayoría al rubro construcción. La principal inversión social de la provincia es el programa del Vaso de Leche. Chota tiene una gran oportunidad de ser referente de otras provincias si diversifica sus proyectos sociales, potencia el factor turístico y direcciona los intereses municipales hacia el aprovechamiento de sus recursos naturales y su invaluable historia.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se analizarán los temas propios de la provincia de Chota enfocados a la gestión municipal. La evaluación interna permitirá encontrar los males y priorizarlos para tenerlos en cuenta y poder afrontarlos satisfactoriamente. En la evaluación se verán también los potenciales recursos que tiene la provincia para aprovecharlos en la elaboración del plan estratégico.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según el modelo secuencial del proceso estratégico, la evaluación interna AMOFHIT consiste en la auditoría de siete áreas funcionales: (a) Administración y gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T). El objetivo de esta evaluación será el encontrar estrategias que ayuden a capitalizar las fortalezas de la provincia de Chota y neutralizar sus debilidades (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El ente encargado de administrar la provincia es la municipalidad provincial de Chota, el máximo organismo dentro del gobierno municipal provincial. Este se encarga de ser el ente normativo y fiscalizador de la provincia y se encuentra integrado por 11 regidores municipales y el alcalde provincial. Además, existen cinco comisiones ordinarias: (a) Concejo de coordinación local y provincial, (b) Comité de defensa civil, (c) Comité del Vaso de Leche, (d) Comité de seguridad ciudadana y (e) Comité de conservación del medio ambiente. La gerencia municipal se encuentra conformada por las gerencias de: (a) asesoría jurídica, (b) servicios públicos y medio ambiente, (c) desarrollo social, (d) desarrollo económico local, (e) infraestructura y desarrollo territorial, (f) planeamiento y presupuesto,

(g) administración tributaria y (h) administración (Municipalidad Provincial de Chota, 2017a).

Los objetivos de la provincia de Chota giran en torno a: (a) incentivar la práctica de valores, (b) mejorar los niveles de vida de sus ciudadanos, (c) incentivar la creación de industrias, (d) desarrollar una ciudad próspera, moderna, descentralizada y pacífica (Municipalidad Provincial de Chota, 2017b). Sin embargo, sus autoridades no han desarrollado acciones contundentes para el logro de los mismos.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El análisis de marketing y ventas se ha realizado sobre la base de las principales actividades económicas que se desarrollan en la provincia de Chota: (a) producción agrícola, ganadera y silvicultura; (b) manufactura, construcción y transformación; (c) comercio y servicios; y, (d) otros (Chota, 2012).

En el caso de la actividad agrícola el producto de mayor cobertura es la papa, seguidos del frijol grano seco y el maíz amarillo duro (INEI, 2007) (ver Figura 26). En el caso de la ganadería, está representada por el ganado vacuno para carne y leche, ovinos, porcinos y animales menores (Sánchez, 2010). La crianza de animales menores se refiere principalmente a cuyes, para atender el consumo interno y para la exportación, especialmente a EE.UU. En relación con las fiestas patronales, destaca por su importancia la fiesta de San Juan Bautista entre el 23 y 24 de junio, festividad que congrega a numerosos residentes Chotanos que viven fuera de la provincia y viajan para participar de las múltiples actividades que ofrece esta celebración. Dentro de dichas actividades, la más renombrada es la fiesta taurina en la Plaza de Toros El Vizcaíno, que se realiza el 25, 26 y 27 de junio, siendo la segunda feria taurina más importante del país después de la desarrollada en la feria de Acho, en la ciudad de Lima. A nivel de turismo arqueológico, Chota cuenta con las grutas y el bosque de piedra de Negropampa; las cataratas del Condac, en el distrito de Tacabamba; las chullpas de Chetilla,

en Conchán; y, los restos arqueológicos de Pacopampa, en Querocoto. Sin embargo, se conoce que en la provincia existen debilidades en la gestión de innovación, producción, comercialización y difusión, como por ejemplo deficiencias en la infraestructura de riego, en los equipos y maquinarias necesarios para la actividad agroindustrial, en el asesoramiento para el manejo de cultivos y producción pecuaria, en la promoción y difusión de sus tejidos, artesanías y actividades turísticas y costumbristas, entre otros (Sánchez, 2010).

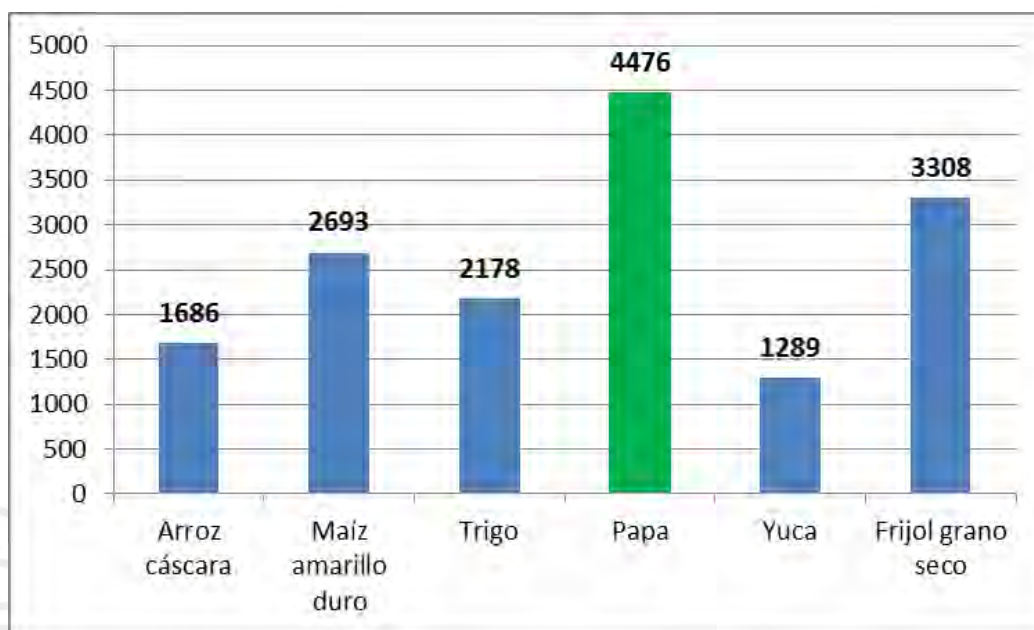


Figura 26. Superficie sembrada de los principales tubérculos, cereales, menestras y legumbres de la provincia de Chota (en hectáreas). Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La provincia de Chota cuenta con una serie de accesos recientemente mejorados entre los años 2014 y 2016, como la carretera Cochabamba–Chota y la carretera Chota–Bambamarca–Hualgayoc. Estas obras han ayudado a reducir de forma importante los tiempos de viaje que anteriormente se requerían (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2017). Sin embargo, aún se tienen proyectos en proceso de estudio, como la carretera Puente Cumbil–Santa Cruz de Succhubamba–Chancay Baños–Túnel Chotano. La infraestructura vial en Cajamarca se puede observar en la Figura 27.

Si bien se tienen mejoras y proyectos, las vías de comunicación son un tema sensible y que debe ser revisado de forma permanente para evitar condiciones de riesgo por falta de mantenimiento, situación que empeora durante los períodos de lluvia. Ello afecta considerablemente a toda la provincia, en especial a los productores agropecuarios y turistas (Sánchez, 2010). En cuanto a la infraestructura eléctrica, el servicio de energía eléctrica de Cajamarca como región es de por sí bastante baja. El abastecimiento de energía eléctrica de la provincia de Chota es vía una central hidroeléctrica y una central térmica (ver Tabla 19).

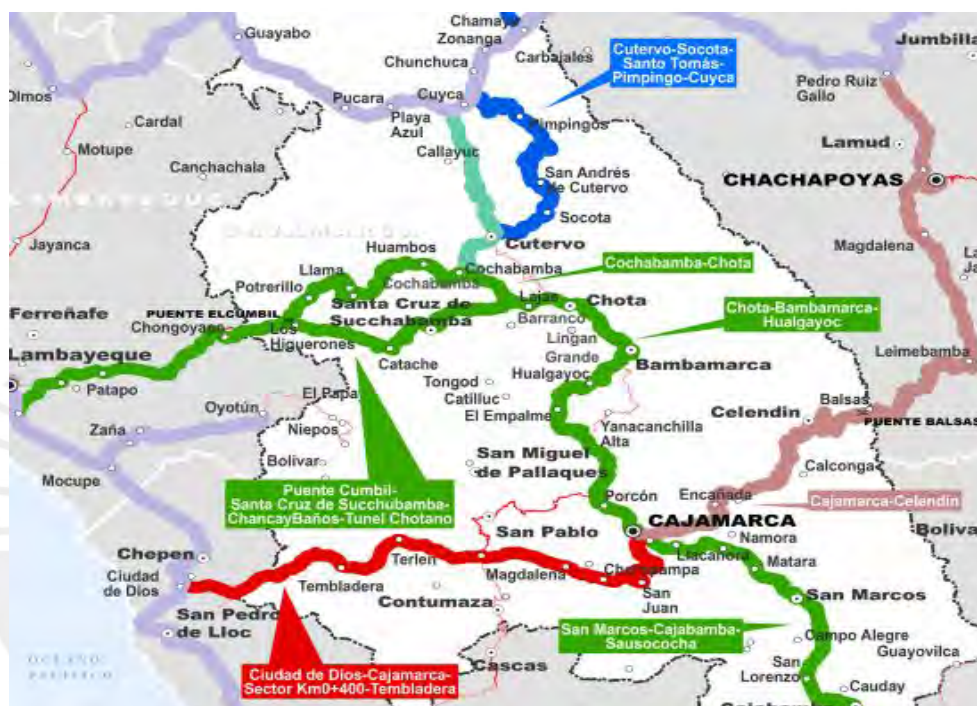


Figura 27. Infraestructura vial en Cajamarca.

Tomado de *Cajamarca: camino al desarrollo* (p. 4), por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2017. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf

Tabla 19

Empresas Suministradoras de Energía en la Provincia de Chota

Empresa	Central	Potencia Instalada (MW)	Potencia efectiva (MW)	Producción (MWh)	Distrito	Provincia
Duke Energy	C.H.	90.03	94.53	411,298.78	Llama	Chota
Egenor	Carhuaquero					
Duke Energy	C.H. Caña Brava	5.15	5.71	26,107.15	Llama	Chota
Egenor						
Electronorte	C.T. Chota	0.50	0.46	7.24	Chota	Chota

Nota. Adaptado de *Estadística Eléctrica por Regiones 2016*, por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2017b. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=11738

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Las municipalidades deben obtener recursos para poder invertir en obras que beneficien a los pobladores y hacer que la provincia se desarrolle. Cada uno de los ingresos tienen un marco legal en la Constitución Política del Perú (1993), en la que se indica que los gobiernos locales pueden crear, modificar y suprimir las contribuciones o modificar o suprimir las tasas, dentro de los límites que señala la ley. A favor de las municipalidades, la ley permite recaudar rentas, tributos, arbitrios, licencias y derechos creados por ordenanza municipal (Constitución Política del Perú, 1993). Mediante el Decreto Legislativo N° 776, se registran los ingresos por: (a) impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades, distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (b) participación de la recaudación de tributos, (c) impuestos municipales, (d) contribuciones y tasas que determinen los consejos municipales mediante ordenanzas y (e) otros tributos. En el año 2015 la municipalidad provincial de Chota publicó, hasta el mes de noviembre, un cuadro general con sus diferentes ingresos, en el que se puede observar que los impuestos por el patrimonio predial e impuestos a la alcabala generan los mayores ingresos para la municipalidad (Municipalidad Provincial de Chota, 2017a). Esta información, de igual forma, está disponible mediante reportes mensuales de la misma municipalidad al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), tal como se aprecia en la Tabla 20.

Los ingresos de la municipalidad provincial de Chota dan un total de S/ 46'029,265.38. En la Tabla 21 se puede distinguir el ingreso por cada uno de los recursos ordinarios, que asciende a S/ 15'649,646.00.

4.1.5. Recursos humanos (H)

De acuerdo con la planilla del primer semestre de 2016 la municipalidad provincial de Chota contaba con, aproximadamente, un total de 330 trabajadores. Respecto del tema de la oferta de servicios de formación educativa técnica y universitaria, la provincia de Chota

cuenta, desde el año 2010, con la Universidad Nacional Autónoma de Chota, y con el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público - Chota, desde el año 1984. El desarrollo de la formación profesional en el ámbito de la provincia se da en torno a carreras como agroindustrial, forestal y ambiental, contabilidad, enfermería y computación.

Tabla 20

Importes Recaudados, 2016

Nombre	Monto autorizado	Monto acreditado
2016 - : TOTAL	15,788'834,997.75	15,781'615,888.89
2016 - Región 06: CAJAMARCA	1,261'916,265.60	1,261'846,371.88
2016 - Provincia 04: CHOTA	183'535,872.52	183'535,872.52
2016 - Municipalidad 01-300578: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA	46'029,265.38	46'029,265.38
Agrupación por Rubro - Para el año 2016		
RECURSOS ORDINARIOS	15'649,646.00	15'649,646.00
FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	16'553,923.14	16'553,923.14
CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	8'398,729.24	8'398,729.24
RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	5'426,967.00	5'426,967.00

Nota. Adaptado de *Transparencia Económica Perú*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Tabla 21

Ingreso Recaudado por Recursos, 2016

Nombre	Monto autorizado	Monto acreditado
2016 - : TOTAL	15,788,834,997.75	15,781,615,888.89
2016 - Región 06: CAJAMARCA	1,261,916,265.60	1,261,846,371.88
2016 - Provincia 04: CHOTA	183,535,872.52	183,535,872.52
2016 - Municipalidad 01-300578: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA	46,029,265.38	46,029,265.38
2016 - Rubro 00: RECURSOS ORDINARIOS	15,649,646.00	15,649,646.00
2016 - Fuente de Financiamiento 1: RECURSOS ORDINARIOS	15,649,646.00	15,649,646.00
Agrupación por Recurso - Para el año 2016		
PROYECTO TRANSPORTES RURALES PROVIAS COMEDORES, ALIMENTOS POR TRABAJO, HOGARES Y ALBERGUES	430,481.00	430,481.00
PROGRAMA DEL VASO DE LECHE	842,989.00	842,989.00
PROGRAMA DE ALIMENTOS Y NUTRICION PARA EL PACIENTE CON TUBERCULOSIS Y FAMILIA	771,617.00	771,617.00
RECURSOS ORDINARIOS POR TRANSFERENCIAS DE PARTIDAS Y OTRAS ASIGNACIONES	1,830.00	1,830.00
	13,602,729.00	13,602,729.00

Nota. Adaptado de *Transparencia Económica Perú*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Selección, capacitación y desarrollo del personal. La municipalidad provincial de Chota publica el requerimiento de servicios vía su página web. Si bien existe la búsqueda de oportunidades laborales por parte de los bachilleres o titulados de las diferentes carreras profesionales en la provincia, se conoce que la oferta laboral es cada vez más exigente, lo que hace que los ofertantes de empleo sean más rigurosos en la selección de personal. Los egresados tienen preferencia por el sector privado en desmedro del sector público, influenciado por la percepción que se tiene del mismo.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) establece que el cargo del alcalde provincial o distrital es rentado y la remuneración mensual debe ser fijada por el Concejo Municipal durante el primer trimestre del primer año de gestión, teniendo como limitante el no incremento de la misma por prohibición expresa de las normas de austeridad de la Ley de Presupuesto del Sector Público. Asimismo, la Contraloría General de la República observó que la remuneración debe regularse en función de lo que percibían los alcaldes y regidores hasta el 31 de diciembre de 2006. Esta disposición ha generado opiniones encontradas y, ante ello, es necesario revisar la posición de la municipalidad provincial de Chota. El alcalde de la gestión anterior, 2012-2015, percibía una remuneración de S/ 7,800. En la provincia de Chota, el 50% de la PEA cuenta con primaria completa, mientras que la PEA con formación profesional técnica y universitaria completa no supera el 10% del total. Ello significa que existe un elevado porcentaje de población poco calificada y preparada para el desarrollo de actividades económicas y productivas de alto rendimiento, información que podemos observar en detalle en la Tabla 22, en la que se observa la cantidad de personas empleadas y desocupadas en toda la provincia, según nivel educativo.

Tabla 22

PEA por Categoría de Ocupación, Género y Nivel Educativo Alcanzado

Región, provincia, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado	Categoría de ocupación							
	Total	Empleado	Obrero	Trabajador ind.	Empleador o patrono	Trabajador familiar no rem.	Trabajador del hogar	Desocup.
Provincia Chota	46,599	5,458	8,278	23,011	584	6,674	625	1,969
Sin nivel	5,319	87	884	3,025	41	1,022	143	117
Educación inicial	42	5	7	21	1	6	1	1
Primaria	24,560	312	4,820	14,042	326	3,767	301	992
Secundaria	10,152	788	2,060	4,759	145	1,693	157	550
Superior no univ. incompleta	846	340	126	286	9	49	7	29
Superior no univ. completa	2,675	1,824	204	393	22	82	5	145
Superior univ. incompleta	505	233	62	141	11	21	7	30
Superior univ. completa	2,500	1,869	115	344	29	34	4	105
Hombres	36,762	3,318	7,555	19,233	510	4,508	32	1,606
Mujeres	9,837	2,140	723	3,778	74	2,166	593	363
% Hombres	78.89	60.79	91.27	83.58	87.33	67.55	5.12	81.56
% Mujeres	21.11	39.21	8.73	16.42	12.67	32.45	94.88	18.44

Nota. Adaptado de *Pob. económ. activa de 15 y más años de edad, por categ. de ocup., sexo y nivel educ. alcanzado*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007e. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el año 2015, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT, 2015), el desarrollo de la sociedad de la información en el Perú alcanzó el puesto 90 de 148 países del mundo. Este indicador está relacionado con el número de computadoras, número de líneas telefónicas, número de usuarios de Internet. Según la UIT, el Perú ha ido progresando en el ranking, pues en el año 2014 se ubicó en el puesto 96 de 143 países y en año 2013, en el puesto 105 de 134, logrando un avance considerable en los últimos tres años. Considerando este índice, el Ministerio de Salud (MINSA) creó el plan de desarrollo de la sociedad informática, que tiene como función la promoción y ejecución de programas que promueven el uso seguro del Internet y las tecnologías de la información por parte del Estado, con el objetivo de promover el desarrollo de la sociedad informática para el desarrollo y beneficio de las personas (MINSA, 2015).

La municipalidad provincial de Chota cuenta con una página *web*, que es una herramienta de uso cibernético y totalmente gratuita. Esta página cuenta con información importante, aunque poco actualizada y que podría ser desarrollada mucho más.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La provincia de Chota no desarrolla investigación y desarrollo y la tecnología utilizada es deficiente. Existe una serie de actividades que requieren de TI&D, como la agricultura, para la tecnificación, infraestructura y mejora de sistemas de riego; actividades industriales para el desarrollo de productos lácteos, entre otros. De acuerdo con un informe emitido por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), en la zona norte se ha constituido una unidad de gestión que está ejecutando los centros de innovación tecnológica (CITEs). Dicha unidad está a cargo del Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte (CEDEPAS Norte), mediante el que se están desarrollando proyectos en el ámbito de la innovación tecnológica, productiva y comercial, con los pequeños productores y agricultores de las regiones de Piura, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad, Ancash y Lima. Estas acciones generan que la agricultura familiar mejore y los pequeños productores puedan conformar asociaciones u organizaciones que permitan incrementar la productividad dentro del proceso de la cadena de valor. Los servicios que están recibiendo los productores y agricultores están vinculados a la asesoría técnica y capacitación, asesoría empresarial, desarrollo y difusión de información y articulación comercial (CEDEPAS, 2017). Los especialistas resaltan el desarrollo de la agricultura familiar o agricultura rural como el soporte para la gestión de los negocios vinculados a la biodiversidad o bionegocios (Gobierno Regional de Cajamarca, 2015), pero aún hay mucho trabajo por hacer para el fortalecimiento de estas acciones.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para la MEFI de la provincia de Chota, como se puede ver en la Tabla 23, se detectaron 12 factores determinantes de éxito. El puntaje ponderado obtenido es de 2.05.

Tabla 23

Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Ubicación estratégica para comercio exterior.	0.10	4	0.40
2 Potenciales destinos turísticos.	0.10	4	0.40
3 Disponibilidad de una variada biodiversidad en crianza de animales y cultivos vegetales.	0.10	4	0.40
4 Sentimiento de pertenencia	0.05	3	0.15
Subtotal	0.35		1.35
Debilidades			
1 Baja calidad de los servicios turísticos y poca promoción.	0.10	2	0.20
2 Baja calidad de servicios de educación salud, cobertura eléctrica y de saneamiento.	0.10	1	0.10
3 Poca o ninguna inversión del gasto público en tecnología e innovación.	0.05	1	0.05
4 Poca o ninguna aplicación de estándares de calidad en actividades productivas y gestión.	0.05	1	0.05
5 Alto nivel de analfabetismo, desnutrición y pobreza.	0.10	1	0.10
6 Ausencia de liderazgo en las autoridades para el manejo de conflictos sociales.	0.05	1	0.05
7 Deficiente infraestructura de acceso a la provincia (vial y aéreo)	0.10	1	0.10
8 Poco acceso a servicios de comunicación (Internet, telefonía, entre otros).	0.10	1	0.10
Subtotal	0.65		0.75
Total	1		2.10

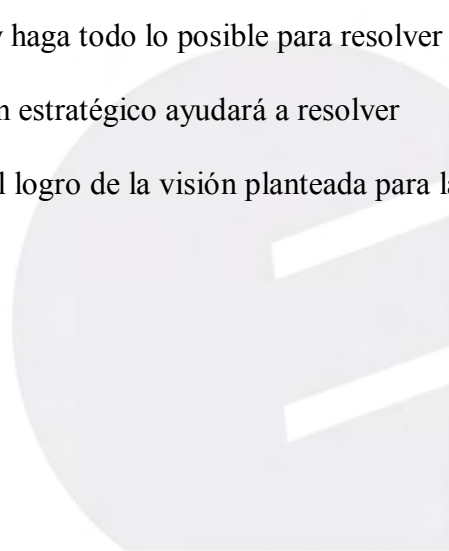
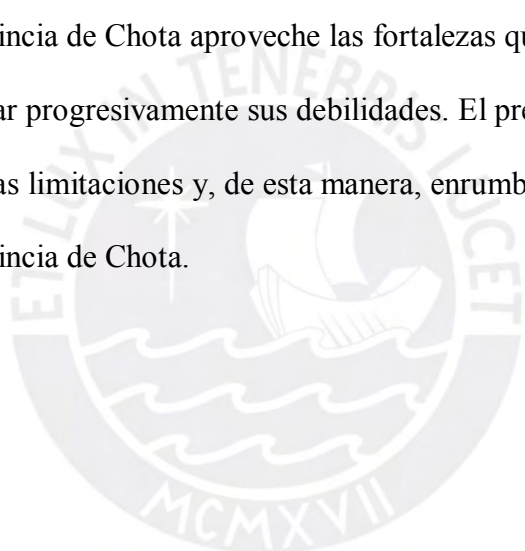
Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor.

4.3. Conclusiones

La provincia de Chota, de acuerdo con el resultado de la MEFI, carece de factores claves de éxito que puedan ayudarla a desarrollarla. Por ello es importante hacer un análisis de dichos factores críticos con el fin de revertir dicha situación. Dentro de los que más resaltan son los temas pendientes en infraestructura en general, servicios de educación de calidad, salud, luz, agua, desagüe, Internet y telefónica móvil, así como resulta necesario reducir los altos niveles de desnutrición y analfabetismo. Todos estos factores son de suma importancia pues miden la calidad de vida de la población y el nivel de preparación que tienen los habitantes para contribuir al desarrollo económico y social de la provincia. Respecto de los factores vinculados a la limitación para el desarrollo de los servicios de turismo y de innovación productiva, tanto en la actividad agrícola como en la pecuaria, es

imprescindible que sean desarrollados para lograr posicionar a la provincia en lo alto del mercado nacional.

La provincia de Chota cuenta con ventajas competitivas muy importantes en cuanto a biodiversidad para desarrollar la producción de frutas, como piña, lima, lúcuma, frambuesas, arándano y granadillas; vegetales, tubérculos, entre árboles, arbustos y hierbas y otros. Además, cuenta con potencial para el desarrollo de actividades agrícolas, siendo el mayor productor de papa a nivel de la región Cajamarca, y actividades pecuarias de animales mayores y menores, siendo el mayor criador regional de cuy que ha permitido que Cajamarca sea el primer criador de cuyes. Otro factor importante que se debe trabajar es la falta de liderazgo y gestión en los responsables de la gestión pública y privada. Es necesario que la provincia de Chota aproveche las fortalezas que posee y haga todo lo posible para resolver y anular progresivamente sus debilidades. El presente plan estratégico ayudará a resolver dichas limitaciones y, de esta manera, enrumbar hacia el logro de la visión planteada para la provincia de Chota.



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

Contando con una visión de la provincia de Chota a 2027 y al haber realizado el análisis externo e interno, se presentan los intereses de la provincia y los objetivos de largo plazo, que están considerando el análisis realizado al entorno y el potencial con que cuenta la provincia de Chota. “Los intereses organizacionales (IO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite” (D’Alessio, 2015, p. 216).

5.1. Intereses de la Provincia de Chota

La provincia de Chota gestionará sus intereses por medio de la municipalidad provincial, que tiene la responsabilidad de tomar acciones para el desarrollo de la comunidad y prestar los servicios públicos correspondientes, que deben ser concertados y aprobados por las autoridades municipales mediante un plan de desarrollo institucional. Se pueden mencionar los siguientes intereses evaluados para el desarrollo de los objetivos de largo de plazo de la provincia de Chota:

1. Incorporar nuevos destinos turísticos, como zonas arqueológicas, ecoturismo, turismo taurino y turismo rural comunitario. Tener mayor flujo de turistas a nivel del turismo taurino que generen gastos que sean percibidos por la provincia de Chota.
2. Diversificar la actividad agrícola, enfocándose en productos como la papa nativa, berries (aguaymanto, pushgay y arándanos) y granadilla.
3. Incrementar la producción de productos agropecuarios para la comercialización del cuy para el mercado nacional e internacional.
4. Mejora de la calidad de vida de la población, reduciendo la pobreza, el analfabetismo, la desnutrición, la mejora de la calidad educativa, el incremento de la inversión en infraestructura vial y telecomunicaciones, la ejecución de obras de saneamiento - agua y desagüe - y de obras para la instalación de energía eléctrica, así como en salud.

5.2. Potencial de la Provincia de Chota

Demográfico. Según el censo de 2007, la provincia de Chota tiene una población de 160,447 habitantes (INEI, 2007a), siendo la tercera provincia más poblada de la región Cajamarca, después de las provincias de Cajamarca y Jaén. La provincia se caracteriza por presentar un mayor porcentaje de población femenina y tener más del 50% de población entre las edades de 15 y 64 años. Considerando que la edad promedio es de 28 años se deduce que la PEA representa un importante porcentaje de la población total. Asimismo, es mayoritaria la población rural, con un 79.90% del total. Es una comunidad vinculada al desarrollo de la agricultura, la ganadería y afines; por ello es de vital importancia la implementación de infraestructura adecuada para que la provincia pueda desarrollar actividades agrícolas y ganaderas con mayor apoyo económico, tecnológico, capacitación permanente y la instalación de equipos que puedan fomentar la actividad agrícola vinculada a la agroindustria y la agroexportación, piezas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos descritos anteriormente. Podemos apreciar dicha información en la Tabla 24 y en la Tabla 25.

La provincia de Chota, en cuanto a la movilización de personas, presenta un porcentaje de inmigración de 4% por lugar de nacimiento, de 2.3% por lugar de residencia cinco años antes y de 4.4% por lugar de nacimiento fuera del país, siendo el distrito del mismo nombre el que mayor número de inmigrantes tiene. Por ello se debe evaluar las razones por las que los pobladores abandonan sus distritos de origen para establecerse en el distrito capital, en otras provincias de la región y fuera de ella. El idioma aprendido en la provincia desde la niñez es el castellano —99.3% de la población lo domina— y la religión predominante es la católica, practicada por un 81.4% de la población censada. Esta información se presenta en la Tabla 26.

Tabla 24

Población Censada y Superficie de las Provincias de la Región Cajamarca, según el Censo de 2007

Región / Provincias	Población 2007	Superficie km ²
Cajamarca	1'529,755	33,318
Cajamarca	388,140	2,980
Cajabamba	80,261	1,808
Celendín	95,652	2,642
Chota	164,714	3,795
Contumaza	31,912	2,070
Cutervo	140,633	3,028
Hualgayoc	102,328	777
Jaén	199,000	5,233
San Ignacio	148,364	4,990
San Marcos	54,486	1,362
San Miguel	55,745	2,542
San Pablo	23,298	672
Santa Cruz	45,222	1,418

Nota. Adaptado de *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007^a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/IDSE>

Tabla 25

Población Censada por Sexo, Grupo de Edad, Área de Residencia y Edad Promedio, 2007

Variable / Indicador	Provincia de Chota	
	Cifras absolutas	%
Población		
Hombres	77,987	48.6
Mujeres	82,460	51.4
Población por grandes grupos de edad	160,447	100
00-14	54,960	34.3
15-64	92,958	57.9
65 y más	12,529	7.8
Población por área de residencia	160,447	100
Urbana	32,301	20.1
Rural	128,146	79.9
Población adulta mayor (60 y más años)	17,204	10.7
Edad promedio	28.1	
Razón de dependencia demográfica 1/		72.6
Índice de envejecimiento 2/		31.3

1/ Relación de la población de 0 a 14 años más la población de 65 y más años, entre la población de 15 a 64.

2/ Relación de la población de 60 y más años sobre el total de menores de 15 años.

Nota. Adaptado de *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007^a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/IDSE>

Geográfico. La provincia de Chota está ubicada en la parte central y meridional de la región Cajamarca, atravesado de Sureste a Noroeste por la Cordillera de los Andes, cuyos declives occidentales y orientales ocupa parcialmente.

Tabla 26

Población Censada por Migración, Etnia y por Religión, 2007

Variable / Indicador	Provincia de Chota	
	Cifras absolutas	%
MIGRACION		
Población migrante 3/ (por lugar de nacimiento)	6,406	4
Población migrante 3/ (por lugar de residencia 5 años antes)	3,258	2.3
Hogares con algún miembro en otro país	1,717	4.4
ETNIA (Idioma o lengua aprendida en la niñez de la población de 5 y más años) 5/		
Idioma castellano	142,950	99.3
Idioma o lengua nativa 4/	472	0.3
RELIGION (Población de 12 y más años) 6/		
Católica	95,986	81.4
Evangélica	13,558	11.5

4/ Incluye la lengua quechua, aymara, asháninca y otra lengua nativa.

5/ Excluye idioma extranjero y a los que no hablan ni escuchan.

Nota. Adaptado de *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/IDSE>

La provincia de Chota cuenta con una extensión territorial de 3,795 kms² y limita por el norte con las provincias de Cutervo y Ferreñafe; por el este con el Río Marañón, las provincias de Utcubamba y de Luya; por el sur con las provincias de Celendín, Hualgayoc y Santa Cruz; y por el oeste con las provincias de Chiclayo y Ferreñafe. La provincia de Chota tiene acceso al mar por la carretera Chongoyape-Cochabamba-Cajamarca, que llega hasta Pimentel, en Chiclayo. La mayor parte del territorio de la provincia tiene un clima templado. No obstante, en las partes más bajas, como por ejemplo en el valle Doñana, el clima es templado caluroso, mientras que en las partes más altas es templado frío. La época de lluvia es entre noviembre y abril y la temperatura promedio es de 17.8 grados.

Económico. En la provincia de Chota un 41.1% de la PEA ocupada está vinculada principalmente al sector agricultura, seguida de ocupaciones en diversos sectores, con un 33%. La actividad agrícola es la más desarrollada, con un 69.5%. En la Tabla 27 se puede verificar esta información.

Dentro de la producción agrícola destacan los cultivos de consumo local, regional y nacional como: ajo, arroz cáscara, arveja grano seco, arveja grano verde, cebada grano, cebolla, haba grano seco, haba grano verde, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, maíz choclo,

Tabla 27

PEA de la Provincia de Chota, 2007

Variable / Indicador	Provincia de Chota	
	Cifras Absolutas	%
PARTICIPACION EN LA ACTIVIDAD ECONOMICA(14 y más años)		
PEA ocupada según ocupación principal	44,960	100
Miembros p.ejec.y leg.direct., adm.púb.y emp	76	0.2
Profes., científicos e intelectuales	3,221	7.2
Técnicos de nivel medio y trab. Asimilados	753	1.7
Jefes y empleados de oficina	680	1.5
Trab.de serv.pers.y vend.del comerc.y mcdo	2,368	5.3
Agricult.trabaj.calif.agrop.y pesqueros	18,465	41.1
Obreros y oper.minas,cant.,ind.manuf.y otros	1,789	4
Obreros construc.,conf.,papel, fab., instr	1,501	3.3
Trabaj.no calif.serv.,peón,vend.,amb., y afines	14,832	33
Otra	138	0.3
Ocupación no especificada	1,137	2.5
PEA ocupada según actividad económica	44,960	100
Agric., ganadería, caza y silvicultura	31,232	69.5
Pesca		
Explotación de minas y canteras	338	0.8
Industrias manufactureras	1,647	3.7
Suministro de electricidad, gas y agua	48	0.1
Construcción	954	2.1
Comercio	2,284	5.1
Venta, mant.y rep. veh.autom.y motoc	105	0.2
Hoteles y restaurantes	588	1.3
Trans., almac. y comunicaciones	898	2
Intermediación financiera	23	0.1
Activid.inmobil., empres. y alquileres	421	0.9
Admin.púb. y defensa; p. segur.soc.afil	810	1.8
Enseñanza	2,754	6.1
Servicios sociales y de salud	591	1.3
Otras activ. serv.comun.soc y personales	395	0.9
Hogares privados con servicio doméstico	638	1.4
Organiz. y órganos extraterritoriales		
Actividad económica no especificada	1,234	2.7

Nota. Adaptado de *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/IDSE>

olluco, papa, quinua, tomate, trigo, yuca, zanahoria y zapallo. El cultivo de los frutos llamados *berries*, como frambuesas y arándanos, son requeridos en los ámbitos nacional e internacional, dadas las condiciones climáticas de la provincia, su cultivo en Chota es factible. La Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca está empezando a impulsar proyectos relacionados con estos frutos (Andina, 2016).

La producción de papa, a pesar de registrar una importante caída debido a la falta de tecnología y capacitación para el desarrollo de los sembríos, es la actividad económica más desarrollada en la zona central de la región Cajamarca, teniendo un porcentaje de participación de 72.1% (BCRP, 2015). La crianza de ganado vacuno, ovino y porcino es la principal actividad ganadera en la región, pero la crianza de animales menores como cuyes se está incrementando en los últimos años debido a su demanda a nivel nacional e internacional.

Tecnológico y científico. La ubicación del Perú en el puesto 78 y 73 del ranking mundial de desarrollo tecnológico del World Economic Forum (WEF, 2009; WEF, 2010) en los años 2009 y 2010, respectivamente, hace referencia a una mejora global. El INIA, responsable de llevar a cabo investigaciones y brindar capacitaciones relacionadas con la agricultura y la crianza de animales, se encuentra adscrito al MINAGRI. Si bien la oficina central está ubicada en Lima, cuenta con una oficina en Cajamarca denominada Estación Experimental Baños del Inca. Los CITEs se encargan de transferencia tecnológica, investigación y capacitación, pueden ser públicos o privados y son reconocidos por PRODUCE. Así, el CITE privado CEDEPAS Norte se ocupa de la zona norte: Piura, La Libertad, Cajamarca, Lambayeque y Lima (CEDEPAS, 2017). La provincia de Chota cuenta con una universidad pública, la Universidad Nacional Autónoma de Chota, que dicta las carreras de ingeniería civil, ingeniería agroindustrial, ingeniería forestal y ambiental, contabilidad y enfermería, fundada en mayo de 2010.

Histórico – psicológico – sociológico. En la historia preincaica de Chota se nota la influencia de Chavín, inicialmente, y Mochica, de manera posterior. Chota fue un pueblo rebelde y desordenado al momento de la llegada de la conquista española. Durante la guerra con Chile, posterior a la batalla de San Pablo, los araucanos ingresaron a Chota y el pueblo decidió envenenar las aguas del Colpamayo. Por este hecho los chilenos ordenaron el incendio de Chota el 29 de agosto de 1882. Miles de casas cayeron y la iglesia también fue

incendiada, salvándose milagrosamente la bella Imagen de la Patrona, María Inmaculada, con sus valiosas joyas y vestimenta, cuyo dogma fue proclamado el día 8 de diciembre. La imagen de la Virgen Patrona de Chota tiene un gran valor artístico, es de cedro y de estilo barroco y con las características de las imágenes de montañés, mide 1.65 metros y está íntimamente ligada a la fundación y a la historia de Chota, en general, Municipalidad de Chota (2015).

El poblador de Chota se siente muy orgulloso de su historia, en particular por haber sido la resistencia frente a los chilenos en la guerra del Pacífico. Son muchas las historias descritas alrededor de este acontecimiento y se considera que el heroísmo de las personas que en aquella época hicieron frente al enemigo chileno ha sido heredado como ejemplo de entrega y patriotismo en la búsqueda de lo mejor para la población (Vigil, 2011). Las fiestas patronales giran alrededor de la religión católica; el culto a la Virgen y a San Juan Bautista son muy concurridas, en especial la de San Juan, en la que realizan corridas de toros que traen visitantes del interior y exterior del país.

Organizacional administrativo. La provincia de Chota elige cada cuatro años a su autoridad municipal provincial, un órgano de gobierno local, y cuya responsabilidad ha sido otorgada por voluntad popular. A la municipalidad se le asignan responsabilidades dentro del marco de la Ley General de Municipalidades. La administración municipal se ejecuta por parte del Concejo Municipal y la alcaldía. Actualmente el alcalde es Neptalí Tiella Rafael, elegido junto a once regidores. En la página *web* de la municipalidad existe una distribución de responsabilidades en varias gerencias, pero la información está incompleta y desactualizada. El organigrama no está colgado en la página *web*, lo que no permite verificar el nivel de responsabilidad de cada una de las personas a cargo de las gerencias. Se podría asumir que el nivel de organización en la municipalidad está centrado solo en algunas personas y, por lo tanto, se puede entender que la gestión es lenta y poco productiva: no se

cuneta con una estructura basada en resultados, sino basada en funciones. La página *web* debería mejorar en cuanto a la propuesta del contenido y la calidad de información que muestra, pues es una excelente forma de comunicar a la población sobre el desarrollo de las actividades de la municipalidad.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Chota

En este apartado se analizarán los principios cardinales de la provincia de Chota, lo que permitirá identificar las oportunidades y amenazas vinculadas a su entorno, así como la interacción y competencia con otras provincias de la región y del país. Del resultado de esta evaluación se podrá desarrollar la matriz de intereses de la provincia de Chota.

Influencia de terceras partes. La mayor influencia que recibe la provincia de Chota a nivel gubernamental es de: (a) el gobierno central, (b) el Congreso de la República, (c) el MINAGRI, (d) el MEF, (e) el MINSA, (f) el MTC, (g) el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), (h) el Ministerio de Interior (MININTER), (i) el MINEDU y (j) el gobierno regional de Cajamarca, quien se encarga de la asignación de recursos para todas las provincias. Si bien Cajamarca es la provincia capital de la región, es importante resaltar la dependencia de la provincia de Chota con la provincia de Chiclayo por su cercanía, para el desarrollo del comercio y transporte a otras ciudades.

Lazos pasados y presentes. La historia de Chota se conecta con el presente en la forma de pensar de los habitantes, el considerar que es importante la libertad y la defensa de sus intereses, que ser andino y haber nacido en Chota es valioso. Es necesario aprovechar este pensamiento nacionalista para alcanzar los objetivos que se proponen para beneficio de los Chotanos.

Contrabalance de los intereses. La dependencia y comunicación con la provincia de Lambayeque por el transporte de personas y productos, así como la dependencia de la provincia de Cajamarca por la asignación de recursos, deben ser tomadas como focos de

desarrollo y no como potenciales competidores, ya que dichas provincias están más desarrolladas en diferentes actividades económicas y de servicios.

Conservación de los enemigos. Aparte del recuerdo de la guerra con los chilenos, no se considera que Chota tenga enemigos. Quienes deben ser considerados ante posibles conflictos son las empresas mineras que, como inversionistas, contribuirán al desarrollo económico de la provincia.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Chota (MIO)

En la Tabla 28, se muestra la relación de los intereses de la provincia de Chota.

Tabla 28

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

	Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés Importante	Periférico
1	Turismo como eje de desarrollo	Pobladores de Chota +	MINCETUR, gobierno regional y local +	Cusco - Cajamarca -
2	Diversificación agrícola	Pobladores de Chota +	PRODUCE + MINAGRI + Gobierno regional y local +	Potenciales compradores + Cusco - Cajamarca -
3	Fortaleza agropecuaria	Pobladores de Chota +	PRODUCE + MINAGRI + Gobierno regional y local +	Potenciales compradores + Cusco - Cajamarca -
4	Calidad de vida de la población.	Pobladores de Chota +	Gobierno central, regional y local +	

+ Intereses Comunes
- Intereses Opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con toda la información analizada para la provincia se plantean los siguientes objetivos de largo plazo, que deben ser considerados en la búsqueda de la visión planteada para la provincia.

Objetivo de largo plazo OLP1: Al 2027, los ingresos por turismo serán S/ 80 millones (turismo taurino, ecoturismo, turismo rural comunitario y turismo arqueológico); actualmente ascienden a S/ 16 millones.

Objetivo de largo plazo OLP 2: Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 50 millones por papa nativa. Actualmente, los ingresos en papa nativa son de S/ 162,500.

Objetivo de largo plazo OLP 3: Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 40 millones en *berries*, actualmente el ingreso es cero.

Objetivo de largo plazo OLP 4: Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 80 millones de soles por granadilla. Actualmente el ingreso es cero.

Objetivo de largo plazo OLP 5: Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán S/ 30 millones de soles en la comercialización de cuyes; actualmente son de S/ 2 millones.

Objetivo de largo plazo OLP 6: Al 2027, se reducirá el analfabetismo a 2 %. Actualmente es de 21.8 %.

Objetivo de largo plazo OLP 7: Al 2027, se reducirá la pobreza a un 25%. Actualmente es de 61.7%.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo enunciados en el presente capítulo han sido alineados a la visión, a los intereses y a los principios cardinales definidos para que la población de la provincia de Chota alcance los estándares de calidad de vida adecuados para desarrollar una gestión económica sostenible de la comunidad en general. Cada objetivo está encaminado a aportar una mejora en las condiciones de vida de la población y el desarrollo económico, cultural y social de la provincia de Chota.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La elaboración del proceso estratégico, se realizará tomando en consideración lo tratado en los capítulos previos. Se elegirán las estrategias empleando como herramientas diferentes matrices. La primera es la matriz FODA que resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la provincia de Chota.

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA “es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Wehrich (1982), como una herramienta de análisis situacional” (D’Alessio, 2015, p. 271). Esta matriz se aprecia en la Tabla 29 y se ha construido tomando las oportunidades y amenazas que se encuentran en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y también las fortalezas y debilidades que se encuentran en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

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

La matriz PEYEA es empleada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocios. Mediante dos ejes se analizan los factores relativos a la industria y de los otros dos, los factores relativos a la organización. Por lo tanto, se analizarán los siguientes factores de la provincia de Chota: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) fortaleza de la industria y (d) estabilidad del entorno. La matriz PEYEA permite obtener una de las siguientes cuatro posturas estratégicas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva o (d) competitiva. Los resultados del análisis se pueden ver en la Tabla 30.

Como se puede apreciar, los resultados de la matriz PEYEA indican una baja estabilidad del entorno, además de una baja competitividad de la provincia; por lo tanto, Chota requiere de estrategias de desarrollo de nuevos productos que ofrezcan valor agregado

Tabla 29

Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Ubicación estratégica para comercio exterior.	1	Baja calidad de los servicios turísticos y poca promoción.
		2	Potenciales destinos turísticos.	2	Baja calidad de servicios de educación, salud, cobertura eléctrica y saneamiento.
		3	Disponibilidad de una variada biodiversidad en crianza de animales y cultivos vegetales.	3	Poca o ninguna inversión pública en tecnología e innovación.
		4	Sentimiento de pertenencia: orgullo Chotano.	4	Poca o ninguna aplicación de estándares de calidad en actividades productivas y de gestión.
				5	Alto nivel de analfabetismo, desnutrición y pobreza.
				6	Ausencia de liderazgo en las autoridades para el manejo de conflictos sociales.
				7	Deficiente infraestructura de acceso a la provincia (vial y aéreo)
				8	Poco acceso a servicios de comunicación (Internet, telefonía, entre otros.)
Oportunidades		FO Explote		DO Busque	
1	Estabilidad macroeconómica del país.	FO1	Crear asociaciones comerciales entre familias agrícolas (F1, F2, F3, O1). Aventura conjunta.	DO1	Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3) Alianza estratégica.
2	Crecimiento del turismo.	FO2	Ampliar la oferta turística rural, ecoturismo y taurina (F2, F4, O2). Desarrollo de Mercado.	DO2	Tecnificación de la actividad agroindustrial y pecuaria (D5, O1, O3, O5, O6). Desarrollo de mercado.
3	Crecimiento del mercado externo e interno para la comercialización de productos como la papa nativa, berries y granadillas y cuyes.	FO3	Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy. (F1, F3, F4, O3, O6). Desarrollo de mercado y diversificación conglomerada.	DO3	Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5). Desarrollo de mercado.
4	Incremento de la inversión en infraestructura de redes viales, agua y desagüe, educación y salud.	FO4	Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4). Desarrollo de mercado.	DO4	Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4). Desarrollo de mercado.
5	Implementación de tecnologías de la información para el desarrollo de las actividades económicas en la provincia.	FO5	Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5). Desarrollo y penetración de mercado.		
6	Acuerdos comerciales con EE.UU., la Unión Europea y China.				
Amenazas		FA Confronte		DA Evite	
1	Permanencia de conflictos sociales por pasivos ambientales mineros.	FA1	Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3) Desarrollo de mercados.	DA1	Integrar al gobierno regional, local y comunidades campesinas para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas (D3, A4). Integración vertical hacia atrás.
2	Inestabilidad política en la gestión institucional.	FA2	Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3). Aventura conjunta.	DA2	Crear programas de reducción de impuestos prediales por la reducción de pasivos ambientales (A1, D5). Integración vertical hacia atrás.
3	Falta de gestión y alto nivel de corrupción en la gestión del aparato público y privado.	FA3	Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4). Diversificación concéntrica.	DA3	Crear proyectos de energía renovable (eólica) para el desarrollo de la producción agrícola y pecuaria (D2, D3, A4). Desarrollo de producto
4	Cambios climáticos que afectan el desarrollo agrícola y las actividades económicas de la provincia.			DA4	Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4) Integración vertical hacia atrás.

Tabla 30

Matriz PEYEA

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									Valor
1. Retorno de la inversión.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento.	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez.	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Sólido	2
4. Capital requerido versus capital disponible.	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
5. Flujo de caja.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado.	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7. Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8. Rotación de inventarios.	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9. Economías de escala y de experiencia.	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	1
Promedio= $22/9 = 2.44$									2.44
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									Valor
1. Participación en el mercado.	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2. Calidad del producto.	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	2
3. Ciclo de vida del producto.	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo	1
5. Lealtad del consumidor.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7. Conocimiento tecnológico.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	1
8. Integración vertical.	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio= $1.78 - 6 = -4.22$									-4.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)									Valor
1. Cambio tecnológicos.	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2. Tasa de inflación.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda.	Grande	1	2	3	4	5	6	Baja	3
4. Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5. Barreras de entrada al mercado.	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad/Presión competitiva.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7. Elasticidad de precios de la demanda.	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos.	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio= $2.50-6 = -3.5$									-3.5
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									Valor
1. Potencial de crecimiento.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3. Estabilidad financiera.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
4. Conocimiento tecnológico.	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	1
5. Utilización de recursos.	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
7. Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Productividad / utilización de la capacidad.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
9. Poder de negociación de los productores.	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio= $25/9 = 2.78$									2.78
$X = VC + FI = (-4.22) + 2.78$									-1.44
$Y = FF + EE = 2.44 + (-3.5)$									-1.06

a sus actividades y debe dejar de producir aquello que no reporta márgenes de ganancia significativos. Requiere de apoyo externo o de una organización local, civil o gubernamental, que asista en la gestión adecuada de sus recursos hídricos, materia prima y de mano de obra.

De esta manera se mantendrá una situación sólida y sostenible en el tiempo, para poder salir de la situación crítica en la que se encuentra y poder consolidarse como una de las provincias competitivas del país. Los resultados obtenidos en la tabla de posición interna y externa las podemos apreciar en la Figura 28.

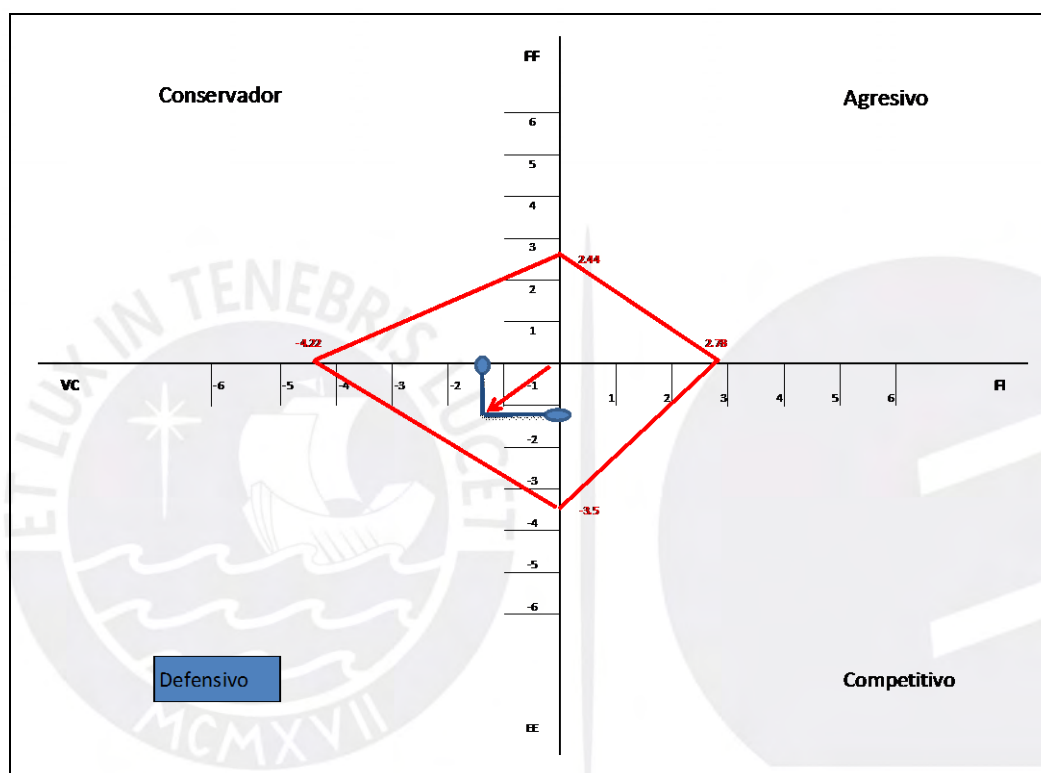


Figura 28. Matriz PEYEA.

Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (p. 110), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

El presente plan no incluirá el análisis de la Matriz Boston Consulting Group debido a que esta matriz hace una comparación competitiva de sus principales productos relacionados con los ingresos que generan y para este trabajo no se cuenta con dicha información histórica para cada producto.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

“La MIE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntos totales ponderados de las matrices EFE y EFI” (D’Alessio, 2015, p. 293). En el caso de la provincia de Chota los resultados de las matrices EFI y EFE, se muestran en la Figura 29 y nos muestran que la provincia de Chota se encuentra en el cuadrante VIII, que indica que debe desarrollar estrategias defensivas.

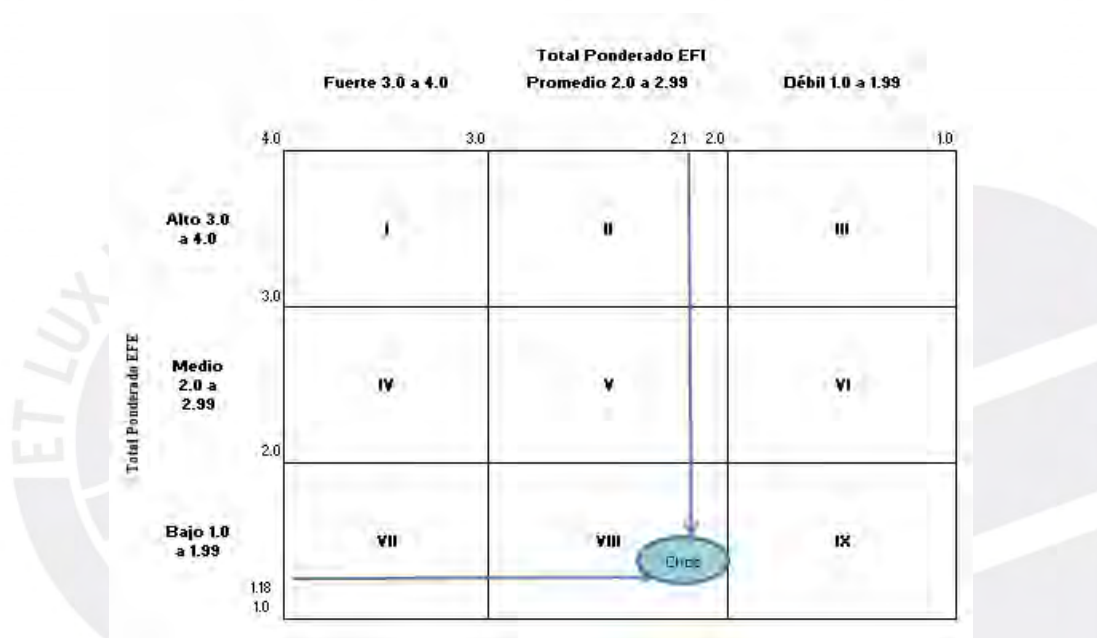


Figura 29. Matriz Interna-Externa.

Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (p. 294), por F. A. D’Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

“La MGE de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (D’Alessio, 2015, p. 296). Para determinar las estrategias que requiere la provincia de Chota, los resultados indican que se debe evaluar el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización en el mercado, de tal manera que la evaluación permita definir las estrategias adecuadas y la

manera de mejorar la posición competitiva a fin de afrontar los cambios permanentes del mercado (ver Figura 30).

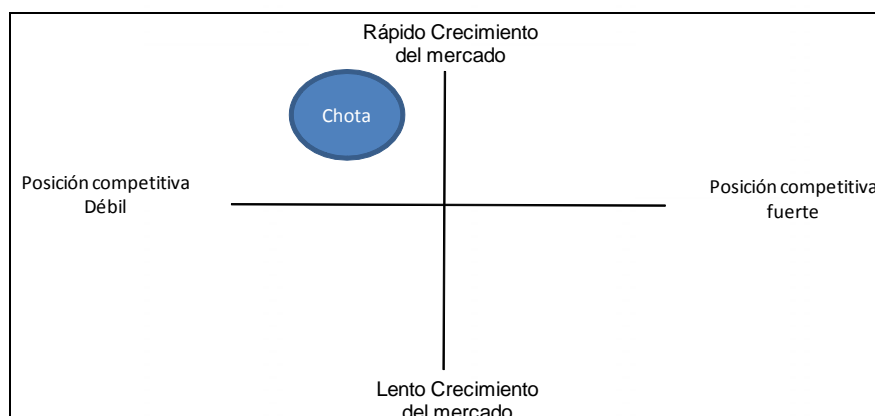


Figura 30. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (p. 297), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

“Todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento —por medio del uso de las siguientes cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE—, son reunidas en una matriz que se denomina MDE, la que permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas” (D'Alessio, 2015, pp. 298-299). La matriz MDE permite verificar si la estrategia se repite más de tres veces, en cuyo caso será identificada como retenida, mientras que aquellas que no se repitan más de tres veces, serán denominadas estrategias de contingencia (ver Tabla 31).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

D'Alessio (2015) indica que “la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), que también forma parte de la Fase 3 del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores”. Por ello es la técnica empleada para determinar objetivamente las posibles estrategias. Mediante su aplicación se determinará que las estrategias retenidas son calificadas en términos de atractivo en un rango que va desde: (1) para aquella estrategia

considerada no atractiva, (2) para una estrategia algo atractiva, (3) para una razonablemente atractiva y (4) para una estrategia altamente atractiva (ver Tabla 32).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Una vez evaluadas las estrategias mediante la matriz MCPE, las estrategias que hayan sido designadas como estrategias retenidas pasarán el filtro propuesto por los cuatro criterios planteados por Rumelt. El filtro de Rumelt permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios existentes en dicha matriz. En caso se apruebe alguna estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar la implementación y el desarrollo del plan estratégico.

El análisis de esta matriz se orienta sobre la base de los parámetros: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja (D'Alessio, 2014). Partiendo por la consistencia, se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes; es decir, se pretende que no exista contradicción entre los valores, políticas visión y misión presentes dentro de la organización. En la consonancia las estrategias deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno externo variable que se puede presentar, deben tener flexibilidad, pero a la vez ser consistentes. En el área de la ventaja, “las estrategias deben proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de la organización” (D'Alessio, 2015, p. 305). En cuanto a la factibilidad, se debe determinar que las estrategias no generen sobrecostos sobre los recursos disponibles (ver Tabla 33).

6.9. Matriz de Ética (ME)

Según lo afirmado por D'Alessio (2015), la matriz de ética es el último filtro para poder desarrollar las estrategias. Su objetivo es verificar que estas no violen aspectos o principios relacionados con el derecho y la justicia y que sean útiles para el desarrollo del plan estratégico, que debe favorecer a la comunidad para quien se elabora dicho plan (Ver Tabla 34).

Tabla 31

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO1 Crear asociaciones comerciales entre familias agrícolas (F1, F2, F3, O1)	Aventura conjunta.	x	x			x	3
2	FO2 Ampliar la oferta turística rural, ecoturismo y taurina (F2, F4, O2).	Desarrollo de mercado.	x	x			x	3
3	FO3 Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy (F1, F3, F4, O3, O6).	Desarrollo de mercado y diversificación conglomerada.	x	x		x	x	4
4	FO4 Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4).	Desarrollo de mercado.	x	x		x	x	4
5	FO5 Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5).	Desarrollo y penetración de mercado.	x	x			x	3
6	DO 1 Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3).	Alianza estratégica.	x	x		x		3
7	DO 2 Tecnificación de la actividad agroindustrial y pecuaria (D5, O1, O3, O5, O6).	Desarrollo de mercado	x	x			x	3
8	DO 3 Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5).	Desarrollo de mercado	x	x		x	x	4
9	DO 4 Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4).	Desarrollo de mercado.	x	x		x	x	4
10	FA1 Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3).	Alianza estratégica.	x	x		x		3
11	FA2 Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3).	Aventura conjunta	x	x			x	3
12	FA3 Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4).	Diversificación concéntrica	x	x		x		3
13	DA1 Integrar al gobierno regional, local y comunidades campesinas para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas (D3, A4).	Integración vertical hacia atrás.	x	x			x	3
14	DA2 Crear programas de reducción de impuestos prediales por la reducción de pasivos ambientales (A1, D5).	Integración vertical hacia atrás.	x	x		x		3
15	DA3 Crear proyectos de energía renovable (eólica) para el desarrollo de la producción agrícola y pecuaria (D2, D3, A4).	Desarrollo de productos	x	x		x		3
16	DA4 Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4)	Integración vertical hacia atrás.	x	x		x	x	4

Tabla 32

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Crear asociaciones comerciales entre familias agrícolas (F1, F2, F3, O1). Aventura conjunta.		Ampliar la oferta turística rural, ecoturismo y taurina (F2, F4, O2). Desarrollo de Mercado.		Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy. (F1, F3, F4, O3, O6). Desarrollo de mercado y diversificación conglomerada		Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4). Desarrollo de mercado.		Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5). Desarrollo y penetración de mercado.		Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3) Alianza estratégica.		Tecnificación de la actividad agroindustrial y pecuaria (D5, O1, O3, O5, O6). Desarrollo de mercado.		Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5). Desarrollo de mercado.		Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4). Desarrollo de mercado.		Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3) alianza Estratégica.		Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (municipalidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3). Aventura conjunta.		Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4). Diversificación concéntrica.		Integrar al gobierno regional, local y comunidades campesinas para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas (D3, A4). Integración vertical hacia atrás.		Crear programas de reducción de impuestos prediales por la reducción de pasivos ambientales (A1, D5). Integración vertical hacia atrás.		Crear proyectos de energía renovable (eólica) para el desarrollo de la producción agrícola y pecuaria (D2, D3, A4). Desarrollo de producto		Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4) Integración vertical hacia atrás.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																																	
1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
2	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30
3	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15	4	0.60	3	0.45
4	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
5	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.10	1	0.08	2	0.16
6	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Amenazas																																	
1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
2	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.30
3	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	1.20	3	0.18	2	1.20	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18
4	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
Fortalezas																																	
1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
2	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
3	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40
4	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Debilidades																																	
1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40
3	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
4	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10
5	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
6	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15
7	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
8	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Total	2.00		3.64		4.16		5.04		5.06		5.07		5.39		4.28		5.30		7.20		6.28		5.96		5.83		4.20		3.7		4.01		5.40

Valor 4=Muy Atractivo, 3=Atractivo, 2=Algo Atractivo,
1=Sin atractivo

Tabla 33

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
FO3	Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy (F1, F3, F4, O3, O6).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO4	Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO5	Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO 1	Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO 3	Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO 4	Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA1	Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA2	Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA3	Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA4	Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Tabla 34

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		¿Se acepta?		
	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados	
FO3	Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy (F1, F3, F4, O3, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
FO4	Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4).	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
FO5	Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5).	N	N	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
DO 1	Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3).	P	N	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
DO 3	Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5).	P	N	P	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
DO 4	Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4).	P	N	N	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
FA1	Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3).	P	N	N	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
FA2	Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3).	P	N	N	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
FA3	Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4).	P	N	N	N	N	P	N	J	J	J	E	E	SI
DA4	Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI

Derechos = (P)Promueve, (N) Neutral, (V) Viola;

Justicia = (J) Justo, (N) Neutro, (I) Injusto

Utilitarismo= (E) excelente, (N) Neutro

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Según D'Alessio (2015), “las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denomina como secundarias”. En la Tabla 35 se verifican los resultados obtenidos.

Tabla 35

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO3	Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy (F1, F3, F4, O3, O6).
FO4	Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4).
FO5	Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5).
DO 1	Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3).
DO 3	Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5).
DO 4	Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4).
FA1	Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3).
FA2	Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3).
FA3	Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4).
DA4	Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4)
Estrategias de contingencia (segundo orden)	
FO1	Crear asociaciones comerciales entre familias agrícolas (F1, F2, F3, O1)
FO2	Ampliar la oferta turística rural, ecoturismo y taurina (F2, F4, O2).
DO 2	Tecnificación de la actividad agroindustrial y pecuaria (D5, O1, O3, O5, O6).
DA1	Integrar al gobierno regional, local y comunidades campesinas para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas (D3, A4).
DA2	Crear programas de reducción de impuestos prediales por la reducción de pasivos ambientales (A1, D5).
DA3	Crear proyectos de energía renovable (eólica) para el desarrollo de la producción agrícola y pecuaria (D2, D3, A4).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz se efectúa una revisión de la congruencia de los objetivos y su contribución a las estrategias planteadas. Todos los objetivos de largo plazo contribuyen con, por lo menos, una de las estrategias (ver Tabla 36).

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

El haber analizado adecuadamente a los competidores actuales y sustitutos permite confrontar las estrategias retenidas con cada una de estas realidades, determinando la

implementación adecuada de las estrategias para la provincia. Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 37.

6.13. Conclusiones

La matriz FODA ha sido el punto de partida para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la provincia de Chota y de esta manera establecer las estrategias. La matriz PEYEA ubica a la provincia en un perfil defensivo, lo que significa que la provincia debe analizar las ventajas competitivas que posee y el entorno relativamente inestable. Los resultados de la matriz IE ubican a la provincia de Chota en el cuadrante VIII, lo que sugiere que se revisen las inversiones realizadas y la estrategia sugerida es la defensiva. Como resultado de la MGE en el cuadrante dos, es necesario que se defina, mediante las estrategias adecuadas, la forma cómo mejorar la posición competitiva a fin de afrontar los cambios dramáticos del mercado: se debe enfocar en estrategias intensivas. Sobre la base de la MDE, la provincia debe enfatizar principalmente en la diferenciación, desarrollo de productos y mercados y alianzas estratégicas. El filtro provisto por la MCPE permitió seleccionar las diez estrategias finales con mayor puntaje que, a su vez, pasaron los cuatro criterios propuestos por Rumelt. Asimismo, el último filtro planteado por la matriz de ética fue resuelto.

Tabla 36

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Para el año 2027, Chota estará dentro de las tres primeras provincias agropecuarias y exportadoras del Perú, uno de los cinco principales destinos turísticos de Latinoamérica y estará dentro de las cinco primeras provincias con menor índice de pobreza en el Perú.							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1 Turismo como eje de desarrollo							
2 Diversificación agrícola							
3 Fortaleza agropecuaria							
4 Calidad de vida de la población.	Al 2027, los ingresos por turismo serán S/ 80 millones (turismo taurino, ecoturismo, turismo rural comunitario y turismo arqueológico); actualmente ascienden a S/ 16 millones.	Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 50 millones por papa nativa; actualmente, los ingresos en papa nativa son de S/ 162,500.	Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 40 millones en <i>berries</i> ; actualmente el ingreso es cero.	Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 80 millones de soles por granadilla; actualmente el ingreso es cero.	Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán S/ 30 millones de soles en la comercialización de cuyes para 2027; actualmente son de S/ 2 millones	Al 2027, se reducirá el analfabetismo a 2 %; actualmente es de 21.8 %.	Al 2027, se reducirá la pobreza a un 25%; actualmente es de 61.7%.
Estrategias							
FO3 Exportar productos agrícolas como <i>berries</i> , papa nativa, granadilla y cuy (F1, F3, F4, O3, O6).		X	X	X	X	X	X
FO4 Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4).	X	X	X	X	X	X	X
FO5 Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5).	X	X	X	X	X	X	X
DO 1 Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3).	X	X	X	X	X	X	X
DO 3 Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5).	X	X	X	X	X	X	X
DO 4 Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4).	X			X	X	X	X
FA1 Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3).	X	X	X	X	X	X	X
FA2 Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3).	X	X	X	X	X	X	X
FA3 Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4).	X	X	X	X	X	X	X
DA4 Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4)		X	X	X	X	X	X

Tabla 37

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores nacionales			
		Cusco	Cajamarca	Lambayeque	ONGs
FO3	Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy (F1, F3, F4, O3, O6).	Potenciar iniciativas existentes.	Replicar iniciativas.	Replicar iniciativas.	Promover la estrategia en más provincias.
FO4	Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4).	Replicar iniciativa.	Replicar iniciativa.	Replicar iniciativa.	Trabajar en conjunto con la municipalidad
FO5	Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5).	Replicar iniciativa.	Replicar iniciativa.	Replicar iniciativa.	Promover la estrategia en más provincias.
DO 1	Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3).	Potenciar iniciativas existentes.	Potenciar iniciativas existentes.	Replicar iniciativa.	Trabajar en conjunto con la municipalidad
DO 3	Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5).	Potenciar iniciativas existentes.	Potenciar iniciativas existentes.	Replicar iniciativa.	Trabajar en conjunto con la municipalidad
DO 4	Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4).	Ampliar su oferta turística.	Ampliar su oferta turística.	Ampliar su oferta turística.	Trabajar en conjunto con la municipalidad
FA1	Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3).	Replicar iniciativas con líderes locales	Replicar iniciativas con líderes locales	Replicar iniciativas con líderes locales	Impulsar líderes Chotanos que estén de acuerdo con sus proyectos
FA2	Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3).	Desarrollar otros productos de exportación.	Intensificar producción de los mismos productos que exporta Chota	Establecer barreras para dar prioridad de uso de puertos a los productos que exportan.	Trabajar en conjunto con la municipalidad
FA3	Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4).	Enviar a sus pobladores a capacitarse	Indiferente	Enviar a sus pobladores a capacitarse	Promover la estrategia en más provincias.
DA4	Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4)	Promover las investigaciones en sus productos.	Promover las investigaciones en sus productos.	Promover las investigaciones en sus productos.	Trabajar en conjunto con la municipalidad

Respecto de los objetivos de largo plazo, todos contribuyen con, por lo menos, una de las estrategias. En la matriz de posibilidad de los competidores se observa que muchas estrategias ya están siendo utilizadas, pero otras no podrán ser copiadas ni neutralizadas.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente en resultados (D'Alessio, 2015). Si bien se trata de un proceso exigente, D'Alessio (2015) consideró siete pasos para la implementación de una estrategia: (a) establecer objetivos de corto plazo, (b) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología, (f) desarrollar la función de RR.HH., y (g) gestión del cambio.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Una vez que se formó la visión y misión, se deben traducir en criterios simples que la gerencia puede utilizar para guiar el rendimiento de la organización, siendo los objetivos de la misma los parámetros de medición. Los objetivos de largo plazo son aquellos que establecen los resultados finales y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo. Los objetivos de corto plazo son los hitos que se cumplen a partir de las estrategias planteadas, para así llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Objetivo de largo plazo OLP1: Al 2027, los ingresos por turismo serán S/ 80 millones (turismo taurino, ecoturismo, turismo rural comunitario y turismo arqueológico); actualmente ascienden a S/ 16 millones.

OCP1-1 Para el 2024 Chota será uno de los tres mejores destinos turísticos del Perú

OCP1-2 Para 2019, por lo menos 25 empresarios de la provincia de Chota estarán empadronados con el fin de formar personas con capacidad de diseñar productos turísticos atractivos y sostenibles.

OCP1-3 Para 2021, contar con, por lo menos, dos hoteles de 3 estrellas en la provincia de

Chota. OCP1-4 Para 2021, contar con, por lo menos, dos hoteles de 3 estrellas en la provincia de Chota.

OCP1-4 Para 2021, inscribir a, por lo menos, dos destinos de la provincia de Chota en el MINCETUR.

OCP1-5 Para 2022, el gasto promedio per capita de los turistas será de 2000 dólares.

Objetivo de largo plazo OLP 2: Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 50 millones por papa nativa. Actualmente, los ingresos en papa nativa son de S/ 162,500.

OCP2-1 Para 2020 se realizará un incremento de la producción de papa nativa en un 25% por año.

OCP2-2 Para 2020, lograr que el 80% de las unidades agropecuarias cuente con infraestructura de riego.

OCP2-3 Para 2021, el 80% de los productores agrícolas recibe capacitación en innovación y tecnificación agraria.

Objetivo de largo plazo OLP 3 Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 40 millones en *berries*, actualmente el ingreso es cero.

OCP3-1 Para 2020 se realizará un incremento de la producción *berries* en un 25% por año.

OCP3-2 Para 2020, el 50% de los agricultores debe contar con financiamiento (de crédito y ahorro formal) para la implementación de planes de negocios.

OCP3-3 Para 2019, el 80% de los productos desarrollados para exportación debe contar con las certificaciones correspondientes, como la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas de fabricación (BPF) y análisis de puntos críticos (HACCP).

Objetivo de largo plazo OLP4: Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 80 millones de soles por granadilla. Actualmente el ingreso es cero.

OCP4-1 Para 2020 se realizará un incremento de la producción de granadilla en un 35% por año.

OCP4-2 Para 2022, el 70% de los agricultores debe contar con financiamiento (de crédito y ahorro formal) para la implementación de planes de negocios.

OCP4-3 Para 2022, el 85% de los productores agrícolas recibe capacitación en innovación y tecnificación agraria.

Objetivo de largo plazo OLP5: Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán S/ 30 millones de soles en la comercialización de cuyes para 2027; actualmente son de S/ 2 millones

OCP 5-1 Para 2020, se habrá ejecutado el 100% del plan de entrenamiento técnico y de gestión para la crianza y comercialización del cuy.

OCP 5-2 Para 2021, generar 3 alianzas con asociaciones exitosas en la producción de cuy (Cajabamba) para el desarrollo de la actividad en la provincia.

OCP 5-3 Para 2024, generar una producción y comercialización sostenida de 70,000 cuyes por mes.

OCP 5-4 Para 2020 contar con una marca insignia del cuy Chotano y posicionarla en el mercado.

Objetivo de largo plazo OLP6: Al 2027, reducir el analfabetismo del 21.8 % a un 2 %.

OCP 6-1 Para el 2020 la población analfabeta de varones será menor al 1%. En el 2007 era de 10%

OCP 6-2 Para el 2022 la población analfabeta de mujeres será menor al 3%. En el 2007 era de 32.6%

OCP 6-3 En el 2019 la cantidad de niños que nos asistan a la escuela será de 0%. En el 2007 fue de 8.3%

OCP 6-4 En el 2023 el 100% de los niños del segundo grado de primaria alcanzaran el nivel satisfactorio en comprensión lectora. En el 2007 fue de 38.4%

Objetivo de largo plazo OLP7: Al 2027, Al 2027, reducir la pobreza del 61.7% a un 25%.

OCP 7-1 La desnutrición a 2020 será menor al 2%, en 2007 era de 46%.

OCP 7-2 En 2022 las obras de saneamiento cubrirán más del 90% de la población.

OCP 7-3 En 2022 la población con, por lo menos, una necesidad básica insatisfecha será menor al 5%, en 2007 era de 61.2%.

OCP 7-4 En 2022 el porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo (PTBNE) será menor al 10%, en 2007 era de 64.3%.

OCP 7-5 Para 2023 la brecha de pobreza entre distritos será menor al 2%, de 28.1% en 2013.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según el presupuesto aprobado para la provincia de Chota, este se distribuye entre la capital provincial y los 18 distritos que la conforman: Chota, Anguía, Chadin, Chiguirip, Chimban, Cochabamba, Conchán, Huambos, Lajas, Llama, Miracosta, Paccha, Pion, Querocoto, San Juan de Licupis, Tacabamba, Tocmoche, Choropampa y Chalamarca.

Recursos financieros. En la asignación del presupuesto para la provincia de Chota por parte del MEF, se observa que la distribución del mismo se ha realizado de la siguiente manera:

1. Recursos ordinarios, por un total de S/ 4'543,168.
2. Recursos directamente recaudados, S/ 2'729,093.
3. Recursos determinados, S/ 67'094,183.

Además de ello se gestionan obras de infraestructura mediante la Ley 29230, Ley de Obras por Impuestos, promoción de inversión privada y contratos de concesión de cierta infraestructura municipal para su administración. La municipalidad debe incidir en buscar el incremento en su recaudación de recursos propios como impuestos, así como también debe mejorar su gestión para la inversión del presupuesto asignado.

Recursos físicos. Para posicionar a la provincia de Chota en un nivel competitivo se desarrollarán proyectos de inversión en infraestructura vial, saneamiento, salud, educación, reservorios de agua, mejorar la tecnología de sembrío, enfocados en el sector agroindustrial y turístico. Es importante que se optimice el uso del presupuesto en favor de obras que mejoren

estos aspectos. Asimismo, se debe coordinar con el gobierno regional y las diferentes unidades de gestión de los ministerios la generación de inversión pública en la provincia de tal forma que se impulse el crecimiento del sector agroindustrial y turístico, además del fomento de políticas que promuevan la creación de empresas familiares para el desarrollo de la agroexportación y así aportar al presupuesto de la provincia.

Recursos humanos. Es importante contar con gente comprometida y preparada para cada uno de los proyectos planteados; el liderazgo, honestidad y proactividad de las autoridades, especialistas y comunidad será importante para alcanzar el éxito de la provincia. Se debe promover la capacitación de la PEA de la provincia para que sean los actores del desarrollo productivo que se está planteando. Por ello, se debe solicitar el apoyo del gobierno regional, gobierno central y de las instituciones privadas para poder educar y formar a la población con miras al desarrollo de los proyectos propuestos, generando así un círculo virtuoso entre gobierno, empresa privada y comunidad.

Recursos tecnológicos. Es importante contar con la tecnología adecuada que garantice una eficiente gestión de los objetivos de corto plazo. El uso de tecnología para el desarrollo de la agricultura combinada con las técnicas de nuestros antepasados permitirá desarrollar adecuadamente la agricultura. El uso de sistemas informáticos contribuirá a generar una propuesta de valor de turismo, pues por medio de la publicidad en Internet se puede difundir la propuesta de valor en el turismo y servirá para la simplificación de los trámites y la administración de los recursos a nivel de la administración municipal. En esa línea, contribuirá también para el comercio en la agroindustria. La energía renovable es una de las tendencias que propone el futuro inmediato, por lo que se debe apostar por la investigación de energías más conscientes del impacto del ser humano en el medio ambiente.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Es a través de las políticas como se diseñan los caminos que orientarán las estrategias hacia una situación futura deseada: la visión. Estos caminos deben estar enmarcados bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización (D'Alessio, 2015). Ante ello, el presente plan estableció siete políticas las cuales se interrelaciona con más de una estrategia. El detalle puede apreciarse en la Tabla 38.

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Chota

La estructura organizacional actual se debe reestructurar para que la gestión municipal siga sus actividades de manera conjunta, enfocada en procesos y en resultados, siguiendo las estrategias presentadas. El organigrama propuesto deberá contar con un enfoque de funcionamiento por resultados y no por funciones (ver Figura 31).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El plan estratégico que se desarrollará en la provincia de Chota está orientado a crear un ambiente sostenible. Se sabe que “la responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general” (D'Alessio, 2015, p. 486); por ello, la vinculación con la comunidad en general (*stakeholders*) es de suma importancia, puesto que será la base para el inicio del turismo rural comunitario y el ecoturismo, así como para el desarrollo de la agroindustria y para el crecimiento integral de toda la provincia. Las actividades económicas que se realicen deben contemplar este marco de responsabilidad social. En todo el departamento de Cajamarca la minería es una actividad principal, sin embargo, no se está desarrollando por los conflictos sociales relacionados con el uso del agua y el cuidado del medio ambiente. El uso adecuado de los recursos naturales es vital, considerando que las actividades agrícolas son prioritarias en la provincia. Así, resulta imprescindible incidir en la reforestación de bosques, de terrenos

de cultivo, el uso racional del agua y la búsqueda de energías alternativas que ayuden a implementar tecnologías agrícolas sostenibles.



Tabla 38

Políticas de cada Estrategia

Estrategias		Promover la capacitación y el desarrollo humano.	Fomentar en los pobladores el amor y respeto por su comunidad.	Promover el uso eficiente de los recursos.	Incentivar la competitividad y el <i>benchmarking</i> .	Fomentar la Investigación y el desarrollo.	Involucrar a los pobladores en la toma de decisiones.
FO3	Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy (F1, F3, F4, O3, O6).	X	X	X	X	X	X
FO4	Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4).	X	X	X	X		X
FO5	Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5).	X	X	X	X	X	X
DO 1	Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3).	X	X	X	X	X	X
DO 3	Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5).	X	X	X	X	X	X
DO 4	Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4).	X	X	X	X	X	X
FA1	Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3).	X	X	X	X	X	X
FA2	Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3).	X	X	X	X	X	X
FA3	Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4).	X	X	X	X	X	X
DA4	Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4)	X	X	X	X	X	X

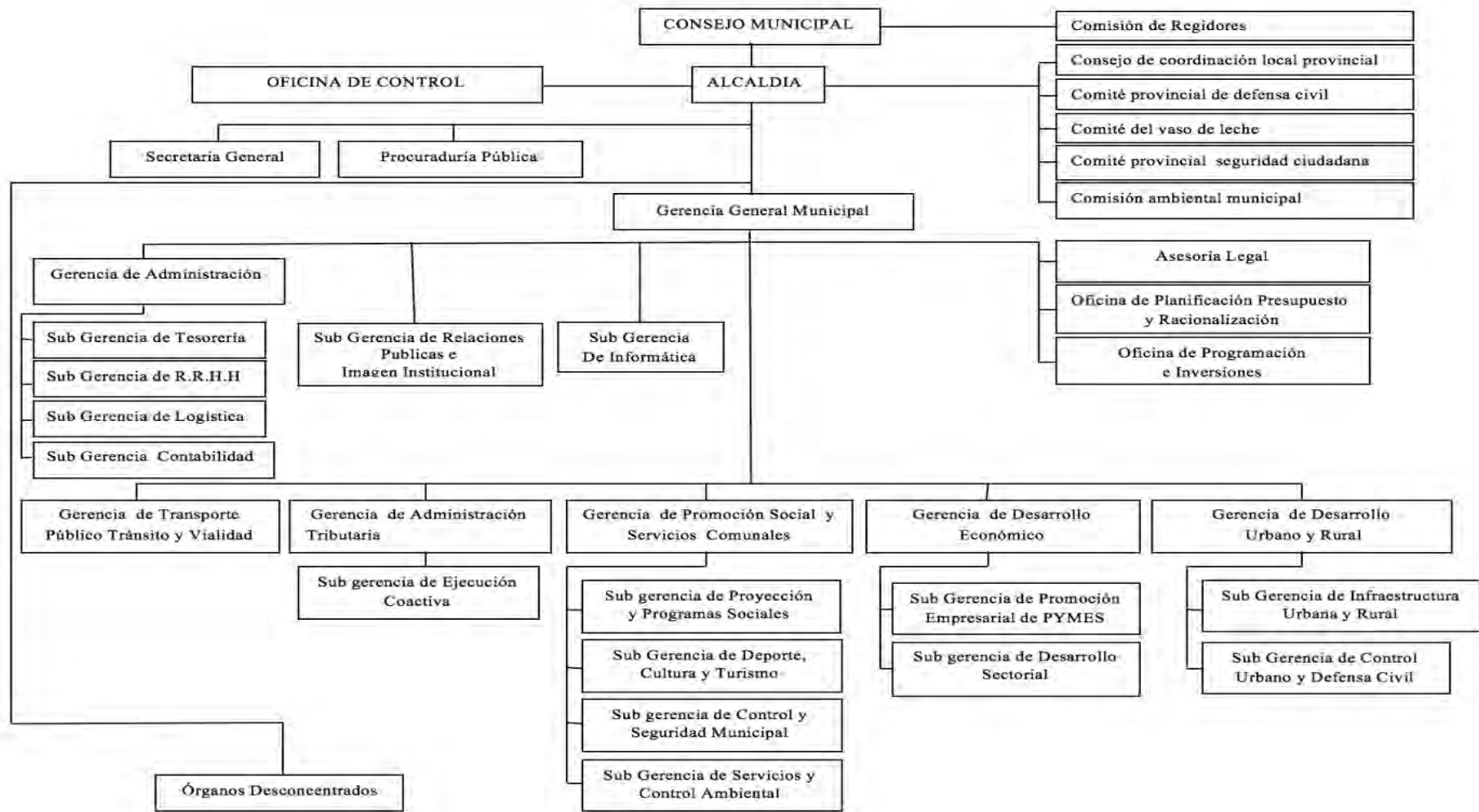


Figura 31. Organigrama estructural propuesto para la municipalidad provincial de Chota.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El involucramiento de la población en las actividades económicas estratégicas propuestas en este planeamiento estratégico es clave para su impulso y promoción, por lo que la formación, nutrición y respeto de la cultura de la provincia es clave para que trascienda a las generaciones, puesto que permitirá hacer sostenible cualquier propuesta que se desarrolle.

7.7. Gestión del Cambio

El cambio propuesto para la provincia de Chota busca llevarla a ser competitiva y así, reducir la pobreza. La gestión del cambio requiere de la participación de todos los actores de la comunidad —población, gobiernos locales y regionales, empresa privada, y gobierno central—, con el fin de poder lograr los objetivos planteados. Un trabajo de todos los actores de manera integral y participativa es necesario para alcanzar el éxito. De la misma manera, se requiere desarrollar el liderazgo de las autoridades para garantizar la sostenibilidad de la competitividad una vez alcanzada. Para ello, la difusión y entendimiento del cambio son de suma importancia: su gestión propone salir del *status quo* y aceptar las nuevas propuestas que brinda el entorno. La información oportuna y adecuada de dichas propuestas permitirá que la comunidad acepte y entienda los proyectos propuestos.

7.8. Conclusiones

La provincia de Chota emprenderá un proceso de cambio significativo en el momento de la aplicación del presente plan estratégico, lo que permitirá el crecimiento económico de la población que, a su vez, contribuirá a la reducción de la pobreza en la provincia, así como la reducción del analfabetismo y de la desnutrición. Se propone el fomento de actividades productivas como la agroindustria y el turismo para incrementar el PBI de la provincia y su participación en el desarrollo económico del país: resulta indispensable que la provincia de Chota se vincule con sus pares a nivel regional y nacional, con el fin de lograr un mejor flujo comercial y social. El éxito en la ejecución del plan estratégico se conseguirá con el

cumplimiento de los objetivos de corto plazo, hitos que permitirán alcanzar progresivamente los objetivos de largo plazo y así poder visualizar los cambios que se plantean para la provincia de Chota.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de evaluación estratégica incluye la evaluación y el control de todas las actividades expuestas. Si bien no es una etapa per se dado que la metodología implica una retroalimentación permanente, es importante definirla y establecer mecanismos de evaluación eficaz que permitan un control sensible y confiable durante todo el modelo de gerencia estratégica (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015), los resultados estratégicos se evalúan considerando cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y el aspecto financiero. El aprendizaje interno se refiere a cómo la organización genera los conocimientos necesarios que le permitirán tener la base para la implementación de los procesos internos, los que, a su vez, deben de ser mejorados para lograr la satisfacción de los clientes, quienes retornarán con la consecuente mejora financiera de la organización. El flujo del cuadro de mando integral inicia desde la base, que son los procesos de aprendizaje y crecimiento interno; es en este nivel que las personas de la organización mejoran sus capacidades y habilidades en un ambiente de trabajo adecuado, que libera el potencial del recurso humano; el siguiente nivel es el de procesos internos, que representan el corazón de la organización al ser los que definirán su desempeño: si los procesos internos están mal diseñados, definidos y controlados, los resultados serán negativos. Los procesos internos son administrados y mejorados por las personas, por lo que serán el resultado del aprendizaje del nivel anterior. La siguiente perspectiva, clientes, demuestra que, al tener mejores procesos internos alineados con la estrategia, se brindará también una mejor atención a los clientes, así como un mejor producto, y la imagen de la organización será positiva. Finalmente, se presenta la perspectiva financiera, en la que se traducirán las consecuencias de la buena gestión en los niveles anteriores: clientes más satisfechos serán más leales a la marca u organización y,

como consecuencia, se podrá alcanzar un mejor rendimiento financiero. Se debe tener en cuenta que el tablero de mando integral no es una “herramienta de control de gestión” (D’Alessio, 2015) sino una herramienta de control estratégico.

8.1.1. Aprendizaje interno

De acuerdo con el análisis de los objetivos de corto plazo, se pueden situar en este ámbito del aprendizaje aquellos objetivos relacionados con la capacitación y generación de conocimiento, como las capacitaciones trimestrales, generación de mano de obra calificada, talleres de capacitación agroindustrial, entre otros. Como se mencionó líneas arriba, es en esta dimensión en la que se genera el desarrollo de las personas que conforman la organización, de tal manera que se libere todo su potencial; de lo contrario, no se generará el cambio que la organización requiere para alcanzar los objetivos trazados, así como la visión de la provincia. Si los pobladores de Chota no mejoran su nivel de educación y no reciben la capacitación requerida, no se podrán emprender proyectos de tecnificación y gestión que generen el valor agregado que la provincia necesita, ya que no será lo suficientemente competitiva.

8.1.2. Procesos

Los procesos están relacionados con aquellos objetivos que permiten desarrollar a la organización internamente. Entre ellos se encuentran la generación de oficinas de relaciones comunitarias, obtención de certificaciones internacionales como HACCP y BPM, entre otros. Para ser más competitivos se requiere que los productos y servicios que la región brinde sean de calidad y muestren un nivel a la altura de las mejores regiones. Para ello es necesario lograr las certificaciones de seguridad alimentaria y de calidad que garanticen procesos de gestión de excelencia y productos que satisfagan las necesidades de los clientes de la región. De la misma manera, la infraestructura debe alcanzar un nivel que facilite el transporte y comercialización de los productos, como de los turistas y pobladores.

8.1.3. Clientes

Chota como organización tiene clientes, sus mismos habitantes, para quienes es fundamental cumplir con los objetivos de corto plazo que servirá para convertir a la provincia en uno de los principales destinos turísticos de la región Cajamarca e impulsarla como una provincia agroexportadora. Los beneficios redundarán en una mejor calidad de vida de los clientes. Uno de los retos para la provincia es aumentar la frecuencia de arribo de turistas; para ello, la propuesta de valor debe diferenciarse de otros destinos turísticos, lo que permitirá garantizar la sostenibilidad del atractivo que en ella se desarrolle. Del mismo modo, los productos que ella genere deben tener una calidad en atributos y especificaciones que le permita diferenciarse y ser más competitiva.

8.1.4. Financiera

En la perspectiva financiera se incluyen aquellos objetivos que significarán una mejora cuantitativa en el ámbito financiero; entre ellos están la financiación de los planes de negocio generados en Chota, la reducción del porcentaje de pobreza monetaria, lo que se traduce en la mejora del ingreso per cápita de sus pobladores. A diferencia de una organización con fines de lucro, la organización se debe a sus habitantes, por lo que estos, además de ser sus clientes, son también sus principales beneficiarios. Por tal motivo, la reducción de la pobreza monetaria, no solo en términos del promedio sino en el intervalo de confianza, permitirá una disminución de la brecha de desigualdad en la región, ya que no se debería de concentrar la riqueza generada en unos cuantos grupos o habitantes, sino que deberán distribuirse las oportunidades de riqueza a toda la población de la región.

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

En la Tabla 39 se ubican todos los objetivos de corto plazo en sus respectivas dimensiones.

Tabla 39

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Número	Objetivo de corto plazo	Indicador	Unidad	Meta	Responsable
Perspectiva financiera					
OCP1-5	Para 2022, el gasto promedio per capita de los turistas será de 2000 dólares.	Gasto Promedio anual	Gasto anual / Turista	2000 / año	Gerencia de desarrollo económico local
OCP2-1	Para 2020 se realizará un incremento de la producción de papa nativa en un 25% por año.	Variación porcentual	% /año	25% /año	Gerencia de desarrollo económico local
OCP3-1	Para 2020 se realizará un incremento de la producción berries en un 25% por año	Variación porcentual	% /año	25% /año	Gerencia de desarrollo económico local
OCP4-1	Para 2020 se realizará un incremento de la producción de granadilla en un 35% por año.	Variación porcentual	% /año	35% / año	Gerencia de desarrollo económico local
OCP 5-3	Para 2024, generar una producción y comercialización sostenida de 70,000 cuyes por mes.	Venta de cuyes	unidades	70 000 cuyes / mes	Gerencia de desarrollo económico local
Perspectiva cliente					
OCP1-1	Para el 2024 Chota será uno de los tres mejores destinos turísticos del Perú	Posición en el ranking nacional	Ubicación en el ranking	Dentro de 3 primeras posiciones	Gerencia de desarrollo económico local
OCP 6-1	Para el 2020 La población analfabeta de varones será menor al 1%. En el 2007 era de 10%	Porcentaje de varones analfabetos	% de analfabetismo	Menor al 1%	Gerencia de desarrollo social
OCP 6-2	Para el 2022 la población analfabeta de mujeres será menor al 3%. En el 2007 era de 32.6%	Porcentaje de mujeres analfabetas	% de analfabetismo	Menor al 3%	Gerencia de desarrollo social
OCP 6-3	En el 2019 la cantidad de niños que nos asistan a la escuela será de 0%. En el 2007 fue de 8.3%	Número de niños que asisten a la escuela	Cantidad de niños	0%	Gerencia de desarrollo social
OCP 6-4	En el 2023 el 100% de los niños del segundo grado de primaria alcanzaran el nivel satisfactorio en comprensión lectora. En el 2007 fue de 38.4%	Número de niños que logran el nivel Satisfactorio	Cantidad de niños	100%	Gerencia de desarrollo social
OCP 7-3	En 2022 la población con, por lo menos, una necesidad básica insatisfecha será menor al 5%, en 2007 era de 61.2%.	Porcentaje	%	Menor al 5%	Gerencia de desarrollo social
OCP 7-5	Para 2023 la brecha de pobreza entre distritos será menor al 2%, de 28.1% en 2013.	Brecha de pobreza	%	Menor al 2%	Gerencia de desarrollo social
Perspectiva del proceso					
OCP1-3	Para 2021, contar con, por lo menos, dos hoteles de 3 estrellas en la provincia de Chota.	Número de Hotelesde tres estrellas	Cantidad de Hoteles 3 estrellas	Mayor a 2	Gerencia de desarrollo económico local
OCP1-4	Para 2021, inscribir a, por lo menos, dos destinos de la provincia de Chota en el MINCETUR	Número de destinos turísticos	Cantidad de destinos	Mayor a 2	Gerencia de desarrollo económico local
OCP2-2	Para 2020, lograr que el 80% de las unidades agropecuarias cuente con infraestructura de riego	Porcentaje de unidades agropecuarias	%	80%	Gerencia de desarrollo económico local
OCP3-2	Para 2020, el 50% de los agricultores debe contar con financiamiento (de crédito y ahorro formal) para la implementación de planes de negocios	Porcentaje de agricultores financiados	%	50%	Gerencia de desarrollo económico local
OCP3-3	Para 2019, el 80% de los productos desarrollados para exportación debe contar con las certificaciones correspondientes. como la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas de fabricación (BPF) y análisis de puntos críticos (HACCP).	Porcentaje de productos certificados	%	80%	Gerencia de desarrollo económico local
OCP 5-2	Para 2021, generar 3 alianzas con asociaciones exitosas en la producción de cuy (Cajabamba) para el desarrollo de la actividad en la provincia	Alianzas con asociaciones exitosas	Cantidad de alianzas	3	Gerencia de desarrollo social
OCP 5-4	Para 2020 contar con una marca insignia del cuy Chotano y posicionarla en el mercado.	Número de Marcas registradas	Cantidad de marcas registradas	1	Gerencia de desarrollo social
OCP 7-1	La desnutrición a 2020 será menor al 2%, en 2007 era de 46%.	% de desnutrición	%	Menor a 2%	Gerencia de desarrollo social
OCP 7-2	En 2022 las obras de saneamiento cubrirán más del 90% de la población	Porcentaje de obras de saneamiento concluidas	%	90%	Gerencia de desarrollo social
Perspectiva del aprendizaje interno					
OCP1-2	Para 2019, por lo menos 25 empresarios de la provincia de Chota estarán empadronados con el fin de formar personas con capacidad de diseñar productos turísticos atractivos y sostenibles	Número de empresarios capacitados	Cantidad de empresarios capacitados	25	Gerencia de desarrollo económico local
OCP2-3	Para 2021, el 80% de los productores agrícolas recibe capacitación en innovación y tecnificación agraria (papa nativa)	Porcentaje de Agricultores capacitados	%	80%	Gerencia de desarrollo económico local
OCP4-3	Para 2022, el 85% de los productores agrícolas recibe capacitación en innovación y tecnificación agraria (Berries)	Porcentaje de Agricultores capacitados	%	85%	Gerencia de desarrollo económico local
OCP 5-1	Para 2020, se habrá ejecutado el 100% del plan de entrenamiento técnico y de gestión para la crianza y comercialización del cuy	Porcentaje de avance del plan de entrenamiento	%	100%	Gerencia de desarrollo económico local
OCP 7-4	En 2022 el porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo (PTBNE) será menor al 10%, en 2007 era de 64.3%.	Porcentaje de PEA con Bajo nivel educativo	%	Menor al 10%	Gerencia de desarrollo económico local

8.3. Conclusiones

Mediante el tablero de control balanceado se ha podido ubicar todos los objetivos de corto plazo, lo que permite visualizar la interrelación entre ellos sobre la base de las cuatro perspectivas del mismo: financiera, clientes, procesos y aprendizaje interno. Asimismo se ha generado los indicadores de medición de cada uno de ellos con sus metas y responsables respectivos, de tal forma que se pueda realizar un seguimiento adecuado y puedan plantearse las acciones de contingencia oportuna ante alguna desviación de ellos.



Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Chota

La competitividad de la provincia de Chota será analizada teniendo en consideración la competitividad del departamento de Cajamarca y del Perú. Se buscará conocer su potencial actual usando la herramienta del Diamante de Porter y las matrices previamente estudiadas, para elaborar el planeamiento.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Chota

El Perú sigue estando entre los últimos puestos del mundo según el Índice de Competitividad Mundial del Institute for Management Development (IMD), que compara a 61 países del mundo y mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de incrementar el bienestar de su población. Según el reporte de IMD (2017), el Perú ocupó el lugar número 55 de este ranking, lo que muestra un bajo nivel competitivo respecto de los demás países.

Por otro lado, el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica presenta todos los años el Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP], herramienta necesaria en el análisis de competitividad regional, donde se compara cuantitativamente el rendimiento de las 26 regiones del Perú. En 2016, este análisis arrojó que la región Cajamarca se ubica en el puesto 22, con un índice de competitividad de 23.01 (ICRP, 2017).

Cuando se realiza el planeamiento de un país, una región o macrorregión, Estado, provincia, un gobierno local, ciudad o un bloque económico, el modelo del diamante de Porter resulta en una herramienta excelente (D'Alessio, 2016). Este modelo cuenta con cuatro aspectos fundamentales: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) los sectores relacionados y de apoyo y (d) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

9.1.1 Condiciones de los factores

Se trata de aquellos insumos necesarios para competir en cualquier sector, como por ejemplo la mano de obra, la tierra cultivable, los recursos naturales, el capital y la infraestructura. En lo que se refiere a la mano de obra, Chota presenta un alto nivel de analfabetismo 21.8% (MEF, 2007). Dentro de su jurisdicción se encuentra la Universidad Autónoma de Chota, que imparte las carreras de ingeniería civil, ingeniería agroindustrial, ingeniería forestal y ambiental, contabilidad y enfermería (UNACH, 2017). Chota tiene una gran biodiversidad, dentro de la cual se encuentra gran parte de la zona con alto potencial para la siembra de *berries* (Minagri, 2016), y sus diversos pisos ecológicos proporcionan condiciones favorables para la producción de diversos tipos de papas y otros tubérculos. En cuanto a la actividad agropecuaria, la provincia cuenta con el mayor número de cabezas de ganado vacuno y porcino así como destaca en la crianza de animales menores contando con el mayor número de cuyes del Perú (INEI, 2012). El apoyo del Estado y de las autoridades de la región Cajamarca es vital para un buen manejo de los recursos de la provincia de Chota y el desarrollo sostenible de actividades como la minería, agroindustria, turismo, entre otros.

9.1.2. Condiciones de la demanda

En el ámbito regional, el promedio de ingreso mensual proveniente del trabajo es bastante bajo y ello se replica en todas sus provincias. Ante esta situación, la calidad de vida de los habitantes de Chota es bajo; sin embargo, al pertenecer a una región cuya actividad bandera es la minería, lo que supone un ingreso importante producto del canon minero. La demanda de los productos y servicios que puede ofrecer Chota se encuentra principalmente fuera de la provincia, en el mercado nacional e internacional, para lo cual se requiere que exista una promoción de sus productos y servicios y para atraer la demanda existente. El turismo es una actividad en desarrollo en la provincia de Chota, principalmente la relacionada

con la actividad taurina, la que generó más de 16 millones de soles según lo indicado por Gómez (2017, 27 de junio).

9.1.3. Sectores relacionados y de apoyo

La provincia de Chota requiere sectores de apoyo, como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, para la construcción de vías de acceso así como el desarrollo de servicios de comunicación. En el sector educativo, el Ministerio de Educación es importante para el desarrollo de la población, la reducción del analfabetismo y la promoción de la investigación, a través de centros de estudios como la universidad, institutos tecnológicos y centros de investigación como el CITE - CEDEPAS (CEDEPAS, 2017) En el sector salud, se requiere apoyo para la eliminación de la desnutrición.

9.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las Empresas

Los competidores directos de la provincia de Chota son el resto de provincias de la región que ofrecen productos agroindustriales similares. Cutervo es una provincia dentro de Cajamarca que tiene desarrollada la cultura taurina, tal como menciona Gómez (2017, 24 de abril). Asimismo, la provincia de Cajamarca presenta una diversidad de oferta turística (PROMPERÚ, 2017). La región Cusco es el principal competidor con respecto a la producción y comercialización de cuyes en el Perú, con 1'715, 374 cabezas de cuyes (INEI, 2012).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Chota

La provincia de Chota tiene una serie de ventajas competitivas identificadas como:

Recursos históricos. La provincia de Chota cuenta con una serie de recursos históricos, como por ejemplo, el centenario colegio nacional San Juan, creado en 1861 durante el gobierno de Ramón Castilla y considerado hoy como Monumento Histórico de la Nación (Ley 23341); su plaza de armas, una de las más amplias y antiguas de la región; entre

otros, como las litoesculturas de Chigirip, lo que le permite ser un centro de atracción para los turistas, fortaleciendo su ventaja competitiva frente a otras provincias.

Recursos naturales. La provincia de Chota dispone de una gran variedad de recursos naturales, entre ellos minerales del tipo metálico y no metálico. Asimismo, cuenta con una rica biodiversidad y una producción agrícola que puede adquirir un papel más protagónico y que no permanezca en el ámbito local, sino que se amplíe hacia la exportación. Esto último supone inversión en tecnología y en la implementación de programas o sistemas que le permitan acceder a una serie de certificaciones, como HACCP y BPM, entre otros. Con ello se convertirá en una provincia competitiva.

Clima. El clima es variado, predominan las lluvias, temperaturas semifrías y la humedad. Las temperaturas por debajo de cero son poco frecuentes y, si bien las lluvias aumentan en los meses de enero a marzo, en general la región Cajamarca presenta una característica particular y en el año presenta dos máximas, una en octubre y otra en marzo (Sánchez & Vásquez, 2010). No se presentan climas extremos y por sus características podría considerarse como un clima saludable y atractivo para el sector turismo y agropecuario.

Recursos humanos. La edad promedio de la población Chotana es 28.1 años (INEI, 2007). Se trata de personas en edad de trabajar, con proyección hacia un futuro mejor y en búsqueda de cambios e innovación. El sentido de pertenencia de la población Chotana es arraigado y puede servir para el desarrollo de actividades que requieren proactividad, liderazgo y resiliencia.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales *Clusters* de la Provincia de Chota

Los *clusters* potenciales de Chota están identificados por los principales corredores económicos y la infraestructura vial actual y por asfaltar, así como la dinámica comercial, la cantidad de producción que se genera y el potencial de desarrollo que ahí se puede lograr. Por

ello se proponen los siguientes *clusters*: (a) *cluster* de minería, (b) *cluster* de agricultura tradicional y (c) *cluster* pecuario: carne, cuero y lácteos procesados.

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

La agrupación de las principales actividades económicas en grandes *clusters* organizados institucionalmente es estratégica ya que permitirá incrementar la competitividad por medio de un aumento en el poder de negociación, acceso a economías de escala, una mejor representación de los involucrados, transferencia de *know-how* entre los productores del *cluster*, una reducción del riesgo en los proyectos de tecnificación de la producción, la posibilidad de alianzas con el gobierno para lograr beneficios tributarios y capacitación de buenas prácticas de calidad y manufactura, la posibilidad de tener una comunicación más directa por un solo frente con los clientes, una convocatoria a ferias más directa, la capacidad de respuesta a pedidos de mayores volúmenes y la generación de un entorno más propicio para incluir las iniciativas de emprendimiento e innovación de los nuevos empresarios.

Por otro lado, la idea de formar *clusters* locales de menor dimensión, como emporios en los que se concentre la oferta de un mismo tipo de bien, es también estratégica, pues facilitará el acercamiento de la oferta a la demanda, beneficiando a los pequeños productores, que antes eran invisibles por un tema de ubicación geográfica, y activando así el ciclo virtuoso del consumo.

9.5. Conclusiones

Se concluye que Chota tiene una posición competitiva muy desventajosa al ser parte de una de las regiones menos competitivas del país, por lo que es necesario realizar acciones inmediatas para mejorar su situación. En sí, toda la región Cajamarca cuenta con una de las poblaciones más pobres del país, y la provincia de Chota no escapa de esa realidad, por lo que la colocación interna del producto es difícil y la poca interconexión vial no ayuda a mejorar este problema. Para mejorar la situación de Chota se deben explotar las ventajas

competitivas identificadas y dejar de depender de la minería, buscando el desarrollo de otros sectores económicos, como la agricultura, el sector pecuario y el turismo, entre otros. Para facilitar este desarrollo se propone la generación de *clusters* económicos que permitan una producción ventajosa y tecnificada de aquellas industrias en las que ya se tiene experiencia.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber desarrollado todas las fases y pasos que conforman un plan estratégico, es conveniente la redacción del Plan Estratégico Integral [PEI], el cual plasma y resume lo más relevante; luego de ello se establecen las conclusiones y las recomendaciones o pautas que permitan lograr la visión; al final se presentará una visualización del futuro de la provincia al año 2027.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El resumen del plan estratégico se muestra en la Tabla 40.

10.2. Conclusiones Finales

1. La economía del mundo y la Globalización se desarrolla buscando mercados externos a las fronteras de las organizaciones por lo que el comercio exterior es el motor del crecimiento de ellas.
2. La actividad taurina en la provincia de Chota tiene potencial de crecimiento y puede generar movimiento de turistas, no solo nacionales sino también internacionales, en ese sentido es posible generar ingresos para la provincia por esta actividad.
3. La provincia de Chota cuenta con potenciales atractivos turísticos en los diferentes distritos y es posible generar ingresos por ecoturismo, turismo rural comunitario y turismo arqueológico.
4. El potencial que presenta la provincia de Chota en la actividad agrícola por su biodiversidad, permite proponer en el presente plan estratégico el fomento del sector agroindustrial para ofrecer productos de alto rendimiento comercial en los ámbitos nacional e internacional.
5. El nivel de producción de cuyes en el Perú todavía no cubre la demanda interna y no existe una empresa reconocida y posicionada en el mercado peruano para ello, Chota cuenta con el potencial para satisfacer esta demanda.

Tabla 40

Plan Estratégico Integral

Visión: Para el año 2027, Chota estará dentro de las tres primeras provincias agropecuarias y exportadoras del Perú, uno de los cinco principales destinos turísticos de Latinoamérica y estará dentro de las cinco primeras provincias con menor índice de pobreza en el Perú.									
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios cardinales	
1.Desarrollar el turismo. 2.Fortalecer las actividades agroindustriales. 3.Reducir la pobreza	Al 2027, los ingresos por turismo serán S/ 80 millones (turismo taurino, ecoturismo, turismo rural comunitario y turismo arqueológico); actualmente ascienden a S/ 16 millones.	Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 50 millones por papa nativa. Actualmente, los ingresos en papa nativa son de S/ 162,500.	Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 40 millones en <i>berries</i> , actualmente el ingreso es cero.	Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 80 millones de soles por granadilla. Actualmente el ingreso es cero.	Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán S/ 30 millones de soles en la comercialización de cuyes para 2027; actualmente son de S/ 2 millones	Al 2027, reducir el analfabetismo del 21.8 % a un 2 % al 2027	Al 2027, reducir la pobreza del 61.7% a un 25% al 2027	1.Influencia de terceras partes. 2.Lazos pasados y presentes 3.Contrabalance de los intereses 4.Conservación de los enemigos	
Estrategias								Políticas	Valores
FO3	Exportar productos agrícolas como berries, papa nativa, granadilla y cuy (F1, F3, F4, O3, O6).	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	1. Honestidad, manifestada en la comunicación transparente de las ideas, que deben ser congruentes con las acciones que se realizan.
FO4	Construir un aeropuerto y carreteras para la conectividad de la provincia (F1, F2, F3, F4, O4).	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	2. Integridad, mediante la que se puede actuar con entereza moral y rectitud.
FO5	Comercializar la oferta productiva y turística a través de la tecnología de la información (F1, F2, F3, F4, O5).	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	3. Respeto, que es la capacidad de poder entender, comprender y valorar a los demás, desde la diversidad de pensamiento, credos y condiciones económicas.
DO1	Formar alianzas entre la empresa privada, universidades e institutos para la capacitación de la población económicamente activa (D1, D2, D4, D6, O2, O3)	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	4. Compromiso, se pone en marcha gracias a las obligaciones contraídas dentro de una actividad determinada, en un tiempo determinado y en un lugar determinado.
DO2	Desarrollar una ruta turística segura y que preserve el patrimonio cultural y natural (D1, D5, O1, O2, O5).	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	5. Eficiencia, valor que permite lograr los objetivos trazados en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.
DO4	Invertir en infraestructura vial, de salud, educativa, saneamiento y de servicios turísticos (D2, D5, D6, D7, D8, O1, O4).	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	6. Disciplina, valor que permite cumplir con los objetivos planteados, manteniendo el orden y siguiendo las reglas establecidas.
DO6	Conformar alianzas con inversionistas estratégicos para el desarrollo de la agroindustria y el turismo (A2, F1, F2, F3).	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	7. Solidaridad, valor que permite realizar acciones de apoyo a todas aquellas actividades que sirvan para ayudar a las personas que más lo necesitan sin pedir nada a cambio.
FA2	Conformar alianzas con las otras provincias de Cajamarca (mancomunidades municipales) para la creación de proyectos de inversión (A1, A2, A3, F1, F2, F3).	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	
FA3	Diversificar los productos agrícolas para la comercialización nacional e internacional (A4, F1, F3, F4).	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	
FA4	Crear programas de alimentación para atender la deficiencia nutricional (D5, A4)	X	X	X	X	X	X	P1 P2 P3 P4 P5 P6	
Tablero de control	OCP1.	OCP2	OCP3	OCP4	OCP5-1	OCP6-1	OCP7-1	Tablero de control	Código de Ética
1.- Perspectiva financiera 2.- Perspectiva del cliente 3.- Perspectiva interna 4.- Aprendizaje de la organización	OCP1-1 Para el 2024 Chota será uno de los tres mejores destinos turísticos del Perú OCP1-2 Para 2019, por lo menos 25 empresarios de la provincia de Chota estarán empadronados con el fin de formar personas con capacidad de diseñar productos turísticos atractivos y sostenibles. OCP1-3 Para 2021, contar con, por lo menos, dos hoteles de 3 estrellas en la provincia de Chota. OCP1-4 Para 2021, inscribir a, por lo menos, dos destinos de la provincia de Chota en el MINCETUR	OCP2-1 Para 2020 se realizará un incremento de la producción de papa nativa en un 25% por año. OCP2-2 Para 2020, lograr que el 80% de las unidades agropecuarias cuente con infraestructura de riego. OCP2-3 Para 2021, el 80% de los productores agrícolas recibe capacitación en innovación y tecnificación agraria.	OCP3-1 Para 2020 se realizará un incremento de la producción berries en un 25% por año. OCP3-2 Para 2020, el 50% de los agricultores debe contar con financiamiento (de crédito y ahorro formal) para la implementación de planes de negocios. OCP3-3 Para 2019, el 80% de los productos desarrollados para exportación debe contar con las certificaciones correspondientes, como la implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas de fabricación (BPF) y análisis de puntos críticos (HACCP).	OCP4-1 Para 2020 se realizará un incremento de la producción de granadilla en un 35% por año. OCP4-2 Para 2022, el 70% de los agricultores debe contar con financiamiento (de crédito y ahorro formal) para la implementación de planes de negocios. OCP4-3 Para 2022, el 85% de los productores agrícolas recibe capacitación en innovación y tecnificación agraria.	OCP 5-1 Para 2020, se habrá ejecutado el 100% del plan de entrenamiento técnico y de gestión para la crianza y comercialización del cuy. OCP 5-2 Para 2021, generar 3 alianzas con asociaciones exitosas en la producción de cuy (Cajabamba) para el desarrollo de la actividad en la provincia. OCP 5-3 Para 2024, generar una producción y comercialización sostenida de 70,000 cuyes por mes.	OCP 6-1 Para el 2020 La población analfabeta de varones será menor al 1%. En el 2007 era de 10% OCP 6-2 Para el 2022 la población analfabeta de mujeres será menor al 3%. En el 2007 era de 32.6% OCP 6-3 En el 2019 la cantidad de niños que nos asistan a la escuela será de 0%. En el 2007 fue de 8.3% OCP 6-4 En el 2023 el 100% de los niños del segundo grado de primaria alcanzaran el nivel satisfactorio en comprensión lectora. En el 2007 fue de 38.4%	OCP 7-1 La desnutrición a 2020 será menor al 2%, en 2007 era de 46%. OCP 7-2 En 2022 las obras de saneamiento cubrirán más del 90% de la población. OCP 7-3 En 2022 la población con, por lo menos, una necesidad básica insatisfecha será menor al 5%, en 2007 era de 61.2%. OCP 7-4 En 2022 el porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo (PTBNE) será menor al 10%, en 2007 era de 64.3%. OCP 7-5 Para 2023 la brecha de pobreza entre distritos será menor al 2%, de 28.1% en 2013.	1.- Perspectiva financiera 2.- Perspectiva del cliente. 3.- Perspectiva interna 4.- Aprendizaje de la organización	El código de ética por el que se regirá el presente plan estratégico es: a) No existencia de corrupción a ningún nivel. b) Respeto de las leyes y justicia en todos los niveles de organización. c) Administración justa y honesta de los recursos asignados. d) Efectividad y eficacia de procesos. e) Comunicación transparente con toda la comunidad. f) Adecuada distribución de los recursos priorizando sectores más necesitados. g) Protección del medio ambiente, cuidado de la biodiversidad y recursos hídricos. h) Protección de la cultura e historia de la provincia de Chota.

Misión: La provincia de Chota debe desarrollar de forma sostenible y competitiva todas las actividades políticas, administrativas, económicas y de innovación, considerando una participación eficiente y eficaz de los stakeholders y el pleno respeto al patrimonio cultural, arqueológico e histórico y con una explotación sostenible de los recursos naturales, biodiversidad agrícola y pecuaria, contando con ciudadanos que desarrollen capacidades intelectuales, económicas y sociales que permitan la generación de un ambiente adecuado para plasmar la visión planteada para la provincia de Chota.

6. La brecha entre el potencial de la provincia y la situación real se debe a los altos niveles de pobreza, analfabetismo, baja promoción turística y a la falta de una planificación estratégica de largo plazo.
7. El analfabetismo es un grave problema que afecta en toda la región Cajamarca y en la provincia de Chota el porcentaje es elevado sobre todo en mujeres.
8. Las limitaciones en la infraestructura relacionadas a mejorar la conectividad de la Provincia como son la creación de un aeropuerto, mejora de las vías terrestres y el saneamiento son barreras para el incremento del turismo y la agroexportación.
9. Los proyectos que pueden generar un cambio acelerado en la provincia están relacionados a la agroexportación de papa nativa, berries y granadilla así como la comercialización nacional e internacional de cuyes
10. El uso de las tecnologías de información es un factor clave para promocionar la oferta turística de la Provincia así como la comercialización agropecuaria.
11. Las alianzas estratégicas con otras provincias a través de las mancomunidades fortalecerán su poder de negociación frente al gobierno central como con los inversionistas.
12. La alianza entre la municipalidad, la empresa y los centros de formación será un catalizador de la tecnificación de la provincia.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Aplicar el presente plan estratégico en la Municipalidad de Chota, con el apoyo de los gestores institucionales y representantes de las comunidades locales.
2. Exportar los productos agro pecuarios recomendados en el presente plan estratégico a través de Sierra y Selva Exportadora y los Tratados de Libre Comercio

3. Atraer a los pobladores de Chota que han sobresalido en sus actividades económicas e inviertan en la provincia, para que se genere un efecto multiplicador del desarrollo y se mantenga el espíritu de mejora y crecimiento en la población.
4. Lograr el consenso entre los diferentes partidos políticos dentro de la Provincia para respetar el plan estratégico y garantizar la sostenibilidad del mismo.
5. Licitación con empresas líderes la construcción del aeropuerto y concesión de carreteras para mejorar la conectividad de la provincia.
6. Desarrollar aplicaciones móviles para promocionar la actividad turística de tal manera que se acelere los procesos de comercialización de la oferta. Así mismo emplear las tecnologías de información para la comercialización de los productos agropecuarios mostrados en el presente plan.
7. Propiciar la formación de las mancomunidades de manera proactiva de manera que se fortalezca el poder negociador de la provincia.
8. Desarrollar y promocionar las carreras universitarias ya existentes dentro y fuera del departamento de Cajamarca y crear una facultad de ciencias sociales que permita afrontar profesionalmente los conflictos sociales así como en el desarrollo y respeto de la comunidad.

10.4. Futuro de la Provincia de Chota

La implementación del presente plan estratégico busca conducir a la provincia de Chota hacia un horizonte de desarrollo económico como producto de un mayor bienestar económico y social de la población Chotana (ver Tabla 41).

Tabla 41

Importantes Cambios en la Provincia de Chota a 2017

<i>OLP</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Situación futura</i>
OLP 1.- Al 2027, los ingresos por turismo serán S/ 80 millones (turismo taurino, ecoturismo, turismo rural comunitario y turismo arqueológico); actualmente ascienden a S/ 16 millones.	S/. 16 millones	Generar ingresos por 80 millones de soles al año 2027
OLP 2.- Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 50 millones por papa nativa. Actualmente, los ingresos en papa nativa son de S/ 162,500.	S/.162,500	Generar ingresos por 50 millones de soles al año 2027
OLP 3.- Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 40 millones en <i>berries</i> , actualmente el ingreso es cero.	S/.0	Generar ingresos por 40 millones de soles al año 2027
OLP 4.- Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán de S/ 80 millones de soles por granadilla. Actualmente el ingreso es cero.	S/.0	Generar ingresos por 80 millones de soles al año 2027
OLP 5.- Al 2027, los ingresos en la provincia de Chota serán S/ 30 millones de soles en la comercialización de cuyes para 2027; actualmente son de S/ 2 millones	S/. 2 millones	Generar ingresos por 30 millones de soles al año 2027
OLP 6.- Al 2027, reducir el analfabetismo del 21.8 % a un 2 % al 2027	21.80%	Reducir el analfabetismo al 2%
OLP 7.- Al 2027, reducir la pobreza del 61.7% a un 25% al 2027	61.70%	Reducir la pobreza al 25%

Gracias a todas las estrategias planteadas, la provincia de Chota logrará ser una de las provincias más competitivas del país, respaldada por el desarrollo y crecimiento de la agroindustria y el turismo, la reducción de la pobreza, la desnutrición y el analfabetismo. Por ello es importante contar el compromiso, responsabilidad, perseverancia, entusiasmo y participación activa de todos los grupos de interés involucrados en dicho proceso de cambio: las autoridades nacionales, regionales, municipales, distritales y comunales, los empresarios, las organizaciones no gubernamentales, las instituciones de ayuda social, los investigadores, los académicos y la comunidad en su conjunto. El éxito del presente plan estratégico permitirá que la provincia de Chota cuente con una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades comerciales y, de esta manera, poder ofrecer productos y

servicios de calidad y competitivos en el mercado local e internacional, dentro de un marco de satisfacción de los intereses de la población en su conjunto.



Referencias

- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2017, 17 de agosto). *The world factbook: South America Peru*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Asociación de Exportadores (ADEX). (2016). *IMPORTACIONES News Abril 2016*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/importaciones-news/importaciones-news-abril-del-2016-data-a-marzo-2016/download>
- Autoridad Nacional de Agua (ANA). (2012). *Política y Estratégica Nacional de Recursos Hídricos*. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/media/527865/pol%C3%ADtica%20y%20estrategia%20nacional_.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2007). *Informe económico y social: Región Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Características generales del departamento de Cajamarca 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017, 28 de agosto). *Perú - Perspectiva General*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/paises/peru/peru-y-el-bid,1037.html>
- Banco Mundial. (2017a, 17 de agosto). *Peru at a glance*. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/country/peru>
- Banco Mundial. (2017b, 17 de agosto). *Perú*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru>

Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS). (2017, 28 de agosto).

Recuperado de <http://www.cedepas.org.pe/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario: El*

Perú hacia el 2021. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/

CENTRUM Católica Graduate Business School. (2015). Recuperado de

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

Choropampa: A 15 años del derrame de mercurio de Yanacocha. (2015, junio). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/cajamarca/choropampa-15-anos-derrame-mercurio-yanacocha-369123>

Chota. (2012). Recuperado de <http://conocechota.blogspot.pe/2012/07/actividades-economicas.html>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (2017, 28 de agosto). *Conociendo al turista que visita Cajamarca 2016*. Recuperado de

[http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Cajamarca&url=~/Uploads/conociendoAITurista/25/TIPS%20CAJAMARCA\(julio\).pdf&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVisita?region=Cajamarca&tab=tab1](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Cajamarca&url=~/Uploads/conociendoAITurista/25/TIPS%20CAJAMARCA(julio).pdf&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/sitio/ConociendoAITuristaQueVisita?region=Cajamarca&tab=tab1)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2014).

Principales indicadores bibliométricos de la actividad científica peruana 2006-2011.

Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/download/50_cf d28eff943bf302ce506de9bdbfc171

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2017). *I*

Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016.

Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú, 29 de diciembre de 1993.

CooperAcción. (2016). *Concesiones mineras provincia de Chota*. Recuperado de http://www.macrosstech.com/cooperacion/wp-content/uploads/2017/05/CHOTA_NOV16_TIT.pdf

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.

Defensoría del Pueblo. (2017a, 28 de agosto). *Conflictos sociales: Hechos que debes conocer*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>

Defensoría del Pueblo. (2017b). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales N°161*. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n_161_-_jul.pdf

Foro Económico Global (WEF). (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Gobierno Regional de Cajamarca. (2006). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de demarcación territorial de la provincia de Chota*. Recuperado de <http://dt.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/EDZ/chota/doc/memoriadescriptiva.pdf>

- Gobierno Regional de Cajamarca. (2012). *Mapa político administrativo*. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/informacion-base>
- Gobierno Regional de Valparaíso. (2017, 28 de agosto). *Economía*. Recuperado de <http://www.gorevalparaiso.cl/economia.php>
- Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP]. (2017, 28 de agosto). Recuperado de <http://www.icrp.pe/>
- Institute for Management Development [IMD]. (2017). *The 2017 IMD World Competitiveness Ranking*. Recuperado de https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/2017-world_competitiveness_ranking.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2000). *Perú: Estadísticas del medio ambiente 2000*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0351/indice.HTM>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007a). *Censos Nacionales 2007XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007b). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013a). *Resultados Definitivos - IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013b). *Directorio nacional de principales festividades a nivel distrital*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1107/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Informe Técnico No 03 – Marzo 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017a, 28 de agosto). *Censos Nacionales 2007XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2016.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017b, 28 de agosto). *Oferta y demanda global 1950-2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/oyd_global_kte_1950-2016.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017c, 28 de agosto). *PBI de los departamentos, según actividades económicas - Total País 2007 - 2016*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep06_3.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017d, 28 de agosto). *Población total, crecimiento intercensal, anual y tasa de crecimiento promedio anual, según año censal*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03002.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017e, 28 de agosto).

Municipalidades que disponen de computadoras, por años, según departamento.

Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-20.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017f, 28 de agosto).

Municipalidades que acceden al servicio de internet, según departamento, 2004 – 2015. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual (INDECOPI). (2017). *Reporte de Estadísticas Institucionales*. Recuperado de

<https://www.indecopi.gov.pe/documents/20182/1236026/Diciembre+2016/6a2cadfc-106c-6a62-9e14-7138b089187b>

IPAE. (2016). *CADE Ejecutivos 2016*. Recuperado de <http://www.ipae.pe/categoria-presentaciones/cade-ejecutivos-2016/>

Ley 23341. Declaran monumento histórico el local del antiguo colegio nacional San Juan de Chota. (1981).

- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2010). *Plan estratégico sectorial multianual actualizado del Ministerio de Agricultura 2007-2011*. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/politica_agraria/pesem_2007-2011_actualizado_06oct.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016). *El arándano en el Perú y el mundo: Producción, comercio y perspectivas 2016*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10356:estudio-del-arandamo-en-el-peru-y-el-mundo>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Reporte Estadístico de Turismo - Septiembre 2016*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017a, 28 de agosto). *Turismo rural comunitario*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/producto-turistico/turismo-rural-comunitario/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017b, 28 de agosto). *Movimiento general de pasajeros en los aeropuertos del Perú*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content4.html>
- Ministerio de Defensa. (2017, 28 de agosto). *Misión, Visión, Políticas y Lema*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). *Principales Indicadores Macroeconómicos*. Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro1.xls
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito 2007. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls

- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). Reporte anual: Boletín estadístico del subsector minero 2016. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2016/DICIEMBRE.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017a). Producción Minera 2016. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/ESTADISTICA/PRODUCCION/2016/REPORTEANUAL/2016.zip>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017b). *Estadística Eléctrica por Regiones 2016*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=11738
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Reporte de Producción Manufacturera*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/produce/estadisticas/boletines/2016/8/mype-industria.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2017a, 28 de agosto). *El Perú y las Américas*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#americas>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2017b, 28 de agosto). *El Perú y Europa*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#europa>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2016). *Cajamarca: Sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Cajamarca.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2017). *Cajamarca: camino al desarrollo*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Cajamarca.pdf

Municipalidad Provincial de Chota. (2017a, 28 de agosto). Recuperado de

<http://www.munichota.gob.pe/>

Municipalidad Provincial de Chota. (2017b, 28 de agosto). *Misión y visión*. Recuperado de

<http://www.munichota.gob.pe/mision-y-vision>

Municipalidad Provincial de Cusco. (2013). *Plan de desarrollo provincial concertado Cusco*

al 2021. Recuperado de [https://www.cusco.gob.pe/wp-](https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/plan-desarrollo-provincial-concertado-2021.pdf)

[content/uploads/2016/11/plan-desarrollo-provincial-concertado-2021.pdf](https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/plan-desarrollo-provincial-concertado-2021.pdf)

Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú (OCM). (2016). *19° Observatorio de*

conflictos mineros en el Perú – Reporte segundo semestre 2016. Recuperado de

http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/reportes_semestrales/19degreporte_del_ocm.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). *Perú*. Recuperado de

http://www.ilo.org/gateway/faces/home/ctryHome?locale=ES&countryCode=PER&_adf.ctrl-state=8qz3iiyub_9

Portal del Estado Peruano. (2017, 28 de agosto). *Organización del Estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M.E. (2008). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Bogotá,

Colombia:Planeta.

Porter, M. E. (2009). *Competitiveness: A new economic strategy for Peru*. Recuperado de

http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20091130_Peru_7abdf2f2-94cc-4f45-b262-347e24423ddf.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2017, 28 de agosto). *Normas y organización de funciones de los ministerios*. Recuperado de

<http://www.peru.gob.pe/docs/Cuadro%20Leyes-Rof%20Ministerios.pdf>

- Sánchez, L. (2010). *Informe económico del departamento de Cajamarca para la zonificación ecológica y económica 2010 - 2011*. Gobierno Regional Cajamarca. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>
- Sánchez, A. & Vásquez, C. (2010). *Mapa Climático Departamento Cajamarca*. Gobierno Regional de Cajamarca. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MapaClimatico.pdf>
- The Global Innovation Index (GII). (2017, 28 de agosto). *In-depth economy reports*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>
- Transparencia Internacional. (2016a). *Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparency International*. Recuperado de http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf
- Transparencia Internacional. (2016b). *Mapa Mundial de la Corrupción (IPC 2016)*. Recuperado de http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/mapa_ipc-2016.pdf
- World Economic Forum (WEF). (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf