

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Cajabamba

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Ralph William Leyva Ojeda

Ruth Aracelis Manzanares Grados

Elizabeth Gladys Urbano Chunga

José de la Rosa Zeta Chulle

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, Octubre 2017

Agradecimientos

Agradecemos a Centrum por brindarnos cursos de gran calidad que han ayudado a nuestro crecimiento como profesionales, en especial a los profesores Fernando D'Alessio y Juan Manuel Aguilar quienes nos han guiado en el desarrollo de esta tesis.

Dedicatorias

A mi adorada esposa Mónica por su paciencia y comprensión, a mis hijas Gloria, Mónica y Libertad por comprender que el tiempo invertido en este reto, y que no he dedicado a ellas será en beneficio de nuestra familia.

Ralph Leyva

A Dios, a mis padres y a Ivanna Curasi quien me ha acompañado en este proyecto y en muchas locuras.

Ruth Manzanares

A Dios, a mis padres, hermanos, mi esposo por su comprensión y apoyo para llevar a cabo con éxito este proyecto. A mi hijo José Benin que es mi soporte y fortaleza.

Elizabeth Urbano

A Dios, a mis padres, hermanos, mi esposa Elizabeth y mi hijo José Benin, que son mi inspiración y motivación.

José Zeta

Resumen Ejecutivo

La provincia de Cajabamba está ubicada en el extremo sur de la región de Cajamarca, conocida por su paradisiaca belleza de la Cordillera de los Andes del Perú, combinada con sus recursos mineros, productos agropecuarios y el comercio entre sus cuatro distritos y con otras regiones incluida la capital, presenta un alto grado de pobreza y pobreza extrema en su población, además de un bajo número de asistentes a educación secundaria, carreras técnicas y universitarias, debido a una falta de motivación y planificación a favor del desarrollo sostenible de la provincia.

La propuesta del Plan Estratégico de la provincia de Cajabamba desarrollado en esta tesis incluye los cinco importantes rubros actuales en la provincia, que son: (a) agricultura, desarrollando los productos agrícolas dependiendo de los beneficios económicos para los productos, asociaciones, distritos y provincia, apoyados del uso de tecnologías y proyectos de investigación conjuntamente con el gobierno y las universidades; (b) pecuaria, incrementar la calidad de los productos ofrecidos en miras a un comercio no solo a nivel nacional, sino internacional, con capacitaciones constantes para la formación de empresas que tenga una base sólida para el futuro; (c) minería, tomando acciones con ayuda del gobierno central para la disminución de la minería informal, entablando relación con los grupos de interés para el alcance de objetivos comunes entre la minería, la provincia y los pobladores; (d) turismo, fomentar el turismo con el mejoramiento de las vías de transportes interdistrital, junto con un adecuado ofrecimiento de lugares turísticos a los turistas tanto nacionales como internacionales y (e) comercio, mejorando los niveles de comercio no solo provincial, sino entre regiones y de forma internacional. Sin embargo, todo desarrollo no puede ser sostenible en el tiempo si es que no se refuerza la educación en la población.

Abstract

Cajabamba's province is located in the south of Cajamarca's region, known by his paradisiac beauty of the mountains chain of Andes in Peru, combined with his mining resources, agricultural products and the trade between his four districts and with other regions included the capital, presents a high degree of poverty and poverty extreme in his population, besides a low number of assistants to secondary education, technical careers and university students, due to a shortage of motivation and planning in favor of the province's development.

The proposal of the Strategic Plan of Cajabamba's province developed in this one thesis includes five important current items in the province, which they are: (a) Agriculture, developing the agricultural products depending on the economic benefits for the products, associations, districts and province, supported on the use of technologies and projects of investigation together with the government and the universities; (b) cattle, to increase the quality of the products offered in looks to a not alone national, but international trade, with constant trainings for the formation of companies that has a solid base for the future; (c) mining industry, taking actions with help of the central government for the decrease of the informal mining industry, beginning relation with the stakeholders for the scope of common aims between the mining industry, the province and the settlers; ; (d) tourism, to promote the tourism with the improvement of the routes of transport inter districts, together with a suitable offer of tourist places to the both national and international tourists and (e) business, improving the levels of not alone provincial trade, but between regions and of international form. Nevertheless, any development cannot be sustainable in the time if it is that the education is not reinforced in the population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de Cajabamba	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	8
2.3. Misión	8
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Cajabamba	26
3.2. Análisis Competitivo del País	28
3.2.1. Condiciones de los factores	28
3.2.2. Condiciones de la demanda	32
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 Cajabamba	34
3.3. Análisis del Entorno PESTE	36
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	36
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	41
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	42
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	43
3.5. La Provincia de Cajabamba y sus Competidores	43
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	45
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	45
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	45
3.5.4. Amenaza de los entrantes	49
3.5.5. Rivalidad de los competidores	50
3.6. La Provincia de Cajabamba y sus Referentes	52
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	52
3.8. Conclusiones	55
Capítulo IV: Evaluación Interna	58
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1. Administración y gerencia (A)	58
4.1.2. Marketing y ventas (M)	60
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	61
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	62
4.1.5. Recursos humanos (H)	63
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	64

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	65
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
4.3. Conclusiones	65
Capítulo V: Intereses de Cajabamba y Objetivos de Largo Plazo	67
5.1. Intereses de Cajabamba.....	67
5.2. Potencial de Cajabamba	67
5.3. Principios Cardinales de Cajabamba.....	79
5.4. Matriz de Intereses de Cajabamba (MIO).....	81
5.5. Objetivos de Largo Plazo	82
5.6. Conclusiones	82
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	83
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	83
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	85
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	88
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	89
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	90
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	94
6.9. Matriz de Ética (ME)	94
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	97
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	99
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	99
6.13. Conclusiones	99
Capítulo VII: Implementación Estratégica	103

7.1. Objetivos de Corto Plazo	103
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	106
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	107
7.4. Estructura Organizacional de Cajabamba	107
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	107
7.6. Recursos Humanos y Motivación	110
7.7. Gestión del Cambio.....	110
7.8. Conclusiones	111
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	112
8.1. Perspectivas de Control.....	112
8.1.1. Aprendizaje interno	112
8.1.2. Procesos.....	112
8.1.3. Clientes.....	113
8.1.4. Financiera	113
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	113
8.3. Conclusiones	113
Capítulo IX: Competitividad de Cajabamba	116
9.1. Análisis Competitivo de Cajabamba.....	116
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cajabamba	117
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cajabamba	118
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	119
9.5. Conclusiones	120
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	121
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	121
10.2. Conclusiones Finales.....	121

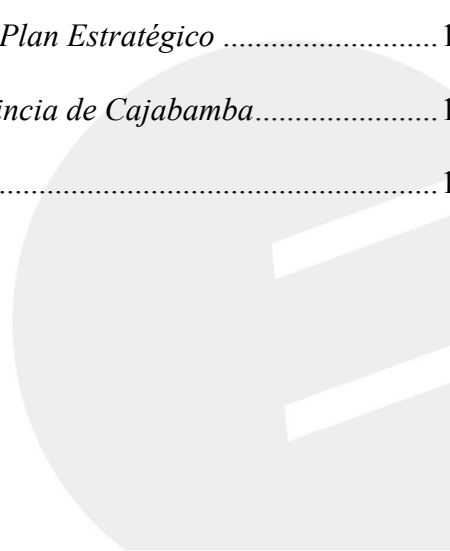
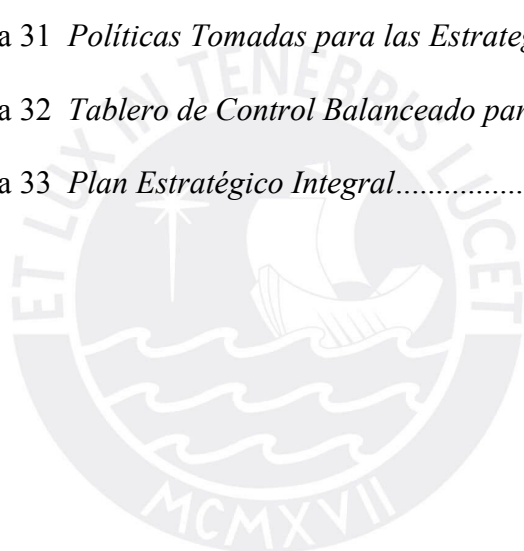
10.3. Recomendaciones Finales	123
10.4. Futuro de Cajabamba	124
Referencias.....	127
Apéndice A: Producción Agrícola Según Principales Productos 2004 – 2008	133
Apéndice B: Registro Fotográfico de Visita a Ciudad de Cajabamba 10-11 de Febrero del 2017.....	134



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Desarrollo Económico</i>	3
Tabla 2 <i>Cajamarca, Superficie y Población al 2015</i>	5
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para el Perú</i>	16
Tabla 4 <i>Superficie del Territorio Nacional y Población, según Región Natural 2015</i>	17
Tabla 5 <i>Indicadores Demográficos Importantes</i>	39
Tabla 6 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Provincia de Cajabamba</i>	44
Tabla 7 <i>Poder de Negociación de los Proveedores para la Provincia de Cajabamba</i>	46
Tabla 8 <i>Poder de Negociación de los Compradores para la Provincia de Cajabamba</i>	47
Tabla 9 <i>Regiones del Perú y Ranking de Pilares de la Competitividad</i>	51
Tabla 10 <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC) para la Provincia de Cajabamba</i>	53
Tabla 11 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) para la Provincia de Cajabamba</i>	54
Tabla 12 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	66
Tabla 13 <i>Porcentaje de Pobreza en Cajabamba por Distritos</i>	69
Tabla 14 <i>Cantidad y Porcentaje de Población de Cajabamba Según Ocupación</i>	69
Tabla 15 <i>Producción Agrícola en Cajabamba 2008-2013</i>	71
Tabla 16 <i>Producción Pecuaria en Cajabamba por Distritos del año 2012</i>	72
Tabla 17 <i>Porcentajes de Personas Que Sabe o no Leer y Escribir Dependiendo de la Edad</i>	74
Tabla 18 <i>Cantidad y Porcentaje de Población de Cajabamba Según Nivel Educativo Alcanzado</i>	75
Tabla 19 <i>Graduados y Titulados de la Universidad Nacional de Cajamarca</i>	76
Tabla 20 <i>Cantidad y Porcentaje de Ocupabilidad de Establecimiento de Hospedaje en la Provincia de Cajabamba</i>	78

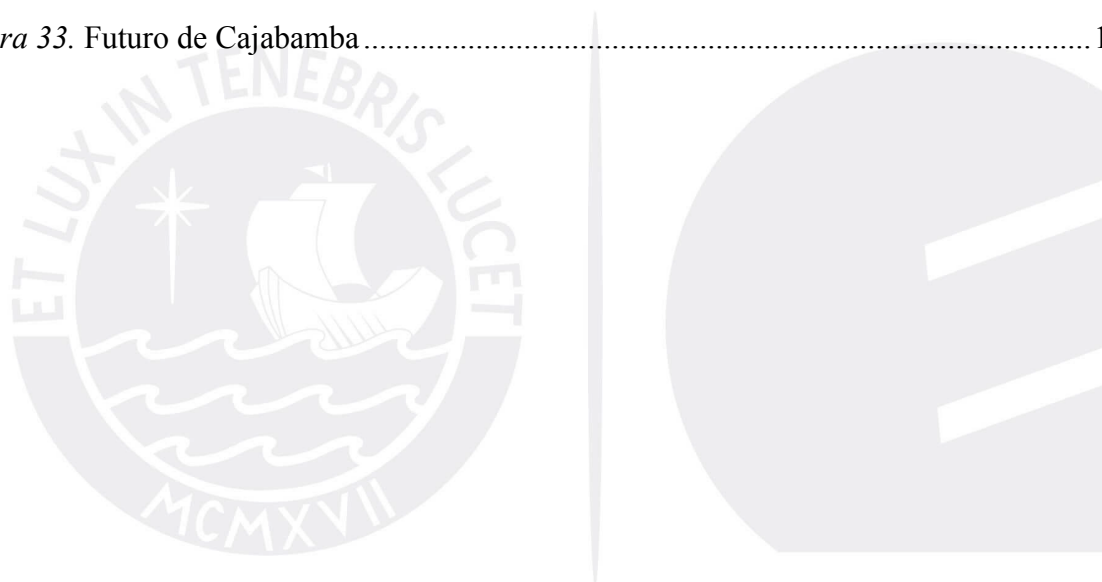
Tabla 21	<i>Matriz de Intereses de Cajabamba - MIO</i>	81
Tabla 22	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	84
Tabla 23	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	86
Tabla 24	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	93
Tabla 25	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	95
Tabla 26	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	96
Tabla 27	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	98
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	100
Tabla 29	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	101
Tabla 30	<i>Alcance del Financiamiento para cada Objetivo de Corto Plazo</i>	108
Tabla 31	<i>Políticas Tomadas para las Estrategias en el Plan Estratégico</i>	109
Tabla 32	<i>Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Cajabamba</i>	114
Tabla 33	<i>Plan Estratégico Integral</i>	126



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Perú ubicación geográfica.....	1
<i>Figura 2.</i> Proyección del crecimiento del PBI mundial.	2
<i>Figura 3.</i> Proyección del crecimiento del PBI mundial.	2
<i>Figura 4.</i> Ubicación de Cajamarca.	4
<i>Figura 5.</i> Superficie y población de Cajamarca según sus provincias.	5
<i>Figura 6.</i> Ejes estratégicos para la competitividad de la Agenda de Competitividad 2014-2018.....	13
<i>Figura 7.</i> Componentes del primer eje estratégico: Conectividad del país.	13
<i>Figura 8.</i> Componentes del segundo eje estratégico: Eficiencia del Estado.	14
<i>Figura 9.</i> Componentes del tercer eje estratégico: Productividad empresarial.	14
<i>Figura 10.</i> PENX 2025 – Nivel estratégico: Objetivos estratégicos.	15
<i>Figura 11.</i> Pirámide de la población peruana, 1950, 2015 y 2025.....	18
<i>Figura 12.</i> Potencialidades del Perú.	20
<i>Figura 13.</i> Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad.....	29
<i>Figura 14.</i> Comparativo del pilar de innovación entre Perú, Chile y Colombia.	29
<i>Figura 15.</i> Comparativo del pilar de educación entre Perú, Chile y Colombia.....	30
<i>Figura 16.</i> Los municipios tienen problemas en ejecutar su presupuesto de capital.....	31
<i>Figura 17.</i> Exportaciones totales (variación % real anual).....	32
<i>Figura 18.</i> Justificaciones para la mejora de la demanda interna.....	33
<i>Figura 19.</i> Inflación (variación porcentual en los últimos 12 meses).	38
<i>Figura 20.</i> Proyectos según condición (en millones de dólares).	40
<i>Figura 21.</i> Competitividad 2016 vs. Pobreza 2015.	50
<i>Figura 22.</i> Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.	59

<i>Figura 23.</i> Porcentaje de población según distrito y según edad en Cajabamba al 2017.....	68
<i>Figura 24.</i> Porcentaje de productos agrícolas de Cajabamba del 2004 al 2008.....	70
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de población que sabe o no leer y escribir en Cajabamba.	73
<i>Figura 26.</i> Porcentaje de información y comunicación en el departamento de Cajamarca. ...	77
<i>Figura 27.</i> Matriz MPEYEA	87
<i>Figura 28.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).	89
<i>Figura 29.</i> Matriz Interna Externa (MIE).	91
<i>Figura 30.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE).....	91
<i>Figura 31.</i> Pilares de la Competitividad de Cajamarca.	116
<i>Figura 32.</i> Clasificación de competitividad regional en el Perú	117
<i>Figura 33.</i> Futuro de Cajabamba.....	125



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

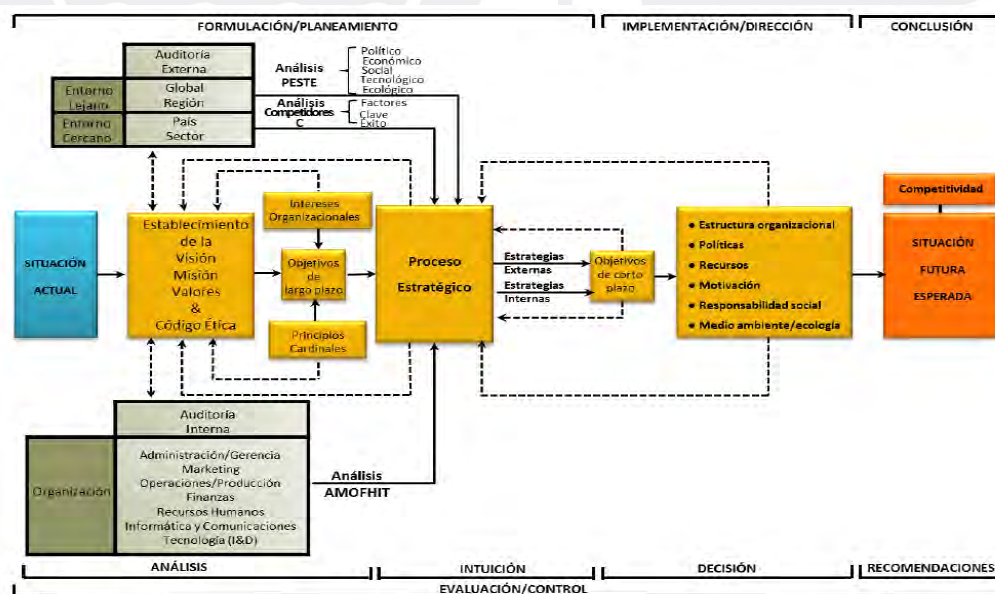


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Cajabamba

1.1. Situación General

El Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud, como podemos ver en la Figura 1, la ubicación estratégica que posee respecto al comercio global. La ciudad de Lima es la capital del país, el nombre oficial es: República del Perú, su tipo de gobierno es democrático, y tiene una extensión de 1'285,216 km². Está organizado en 24 regiones y 1 provincia Constitucional (Callao), cuenta con una población estimada de 31'488,625 habitantes (al 2016), el idioma oficial es el español, y la moneda es el Nuevo Sol (S/).

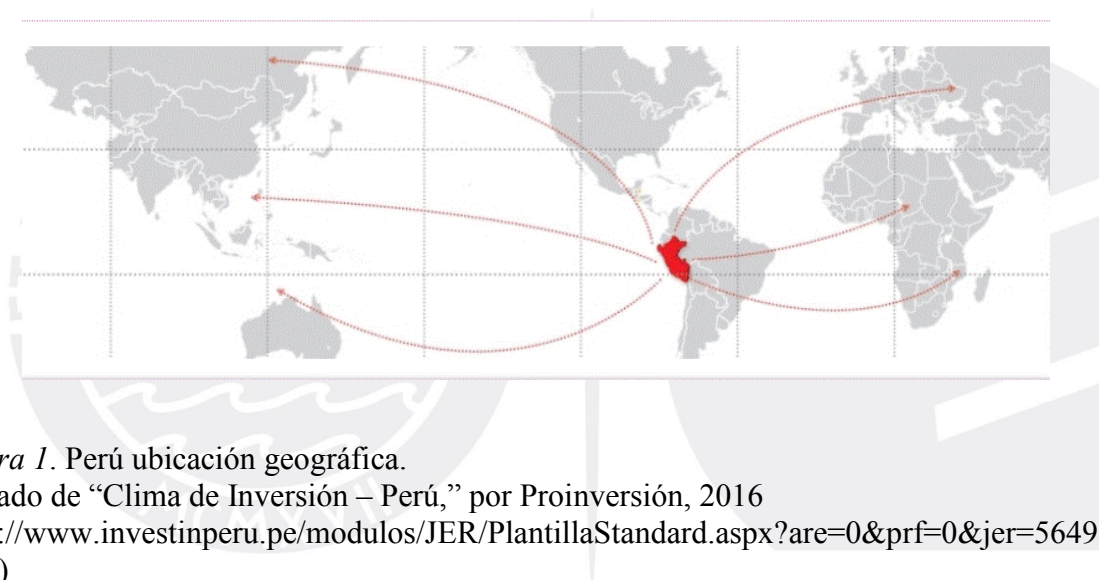


Figura 1. Perú ubicación geográfica.

Tomado de “Clima de Inversión – Perú,” por Proinversión, 2016

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>)

El entorno económico global se ha mostrado con un crecimiento moderado durante los últimos cinco años, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016) indicó en su reporte “Evaluación General de la Situación Macroeconómica” que, durante los últimos cinco años, la economía mundial ha estado sumida en una trampa de bajo crecimiento alrededor del 3% anual, y estableció además que la salida de esta situación dependerá de las políticas elegidas, así como de su aplicación eficaz y coordinada, refiriéndose a las políticas fiscales para promover la inversión pública, expandir el consumo,

y políticas fiscales para favorecer la inversión privada, todo en ello con el fin de asegurar el bienestar social. Como se observa en la Figura 2, la proyección del crecimiento del PBI mundial se espera alrededor del 4% anual.

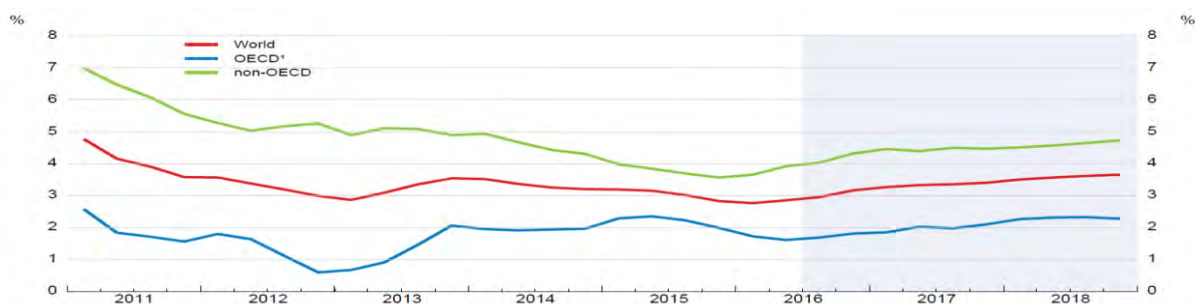


Figura 2. Proyección del crecimiento del PBI mundial.

Tomado de “Evaluación General de la Situación Macroeconómica,” por OECD, 2016 (<http://www.oecd.org/eco/outlook/Evaluacion-general-de-la-situacion-macroeconomica.pdf>).

En cuanto al ámbito nacional, la economía peruana ha mostrado solidez macroeconómica durante la última década. La Agencia de Promoción de la Inversión Privada en el Perú [PROINVERSION] (2016), en su publicación *Por qué Invertir en el Perú* explicó que el crecimiento del PBI ha estado impulsado por la inversión privada, principalmente en minería, como se observa en la Figura 3, aún a pesar del bajo crecimiento económico mundial, el Perú ha mostrado crecimiento por encima del 5% hasta el 2013, y se estima crecimiento del orden del 4% para el 2016 y 2017.

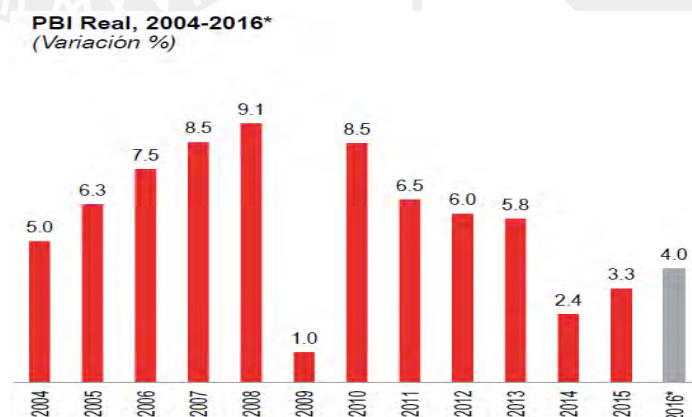


Figura 3. Proyección del crecimiento del PBI mundial.

Tomado de “Por qué invertir en el Perú,” por PROINVERSION, 2016 (http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

Asimismo, el Departamento de BBVA Research (2016), en su informe *Situación Perú*, destacó que el Perú desde finales del año 2015 el crecimiento del PIB muestra mejores cifras impulsado por la minería, principalmente la entrada en fase operativa de grandes proyectos de cobre, y que los otros sectores impulsados por la demanda interna, muestran cifras discretas, y proyectó que el crecimiento de la economía peruana en un 4.3% para el 2017, derivado del incremento de la producción minera y de obras en infraestructura.

De acuerdo con las políticas del nuevo gobierno 2016-2021, en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE-2016) el Ministro de Economía en su presentación, proyectó los principales indicadores de crecimiento del PBI en un 5%, empleo formal del 60% y una reducción de la pobreza en un 15%. La Tabla 1 nos muestra que el crecimiento está basado principalmente en políticas fiscales para incrementar la inversión privada, formalización de la economía, reducción del IGV, ampliar la base tributaria, y el incremento de la productividad.

Tabla 1

Desarrollo Económico

Indicador	2015	2016	2021
Crecimiento económico promedio en los últimos 5 años (% de crecimiento real)	4.5%	---	5.0%
Posición en el ranking Doing Business	42 / 190	53	35
Personas que cuentan con empleo formal	26.7%	---	60%
Población en situación de pobreza (%)	21.8%	---	15%

Nota. Tomado de “Encendiendo los motores de la economía,” por CADE 2016 Desarrollo Económico, presentación del Ministro de Economía (https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/presentacion_CADE_MEF.pdf).

La región de Cajamarca es una de las 24 regiones de las que está dividida políticamente el Perú, el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016) en su reporte sobre la *Caracterización del Departamento* estableció que:

Cajamarca está situado en la zona norte del país, cubre una superficie de 33 318 Km², que representa el 2,6 por ciento del territorio nacional. Limita por el norte con la República del Ecuador, por el este con el departamento de Amazonas, por el sur con La Libertad y por el oeste con Lambayeque y Piura. Políticamente está dividido en 13 provincias y 127 distritos, siendo su capital la ciudad de Cajamarca (p. 1).



Figura 4. Ubicación de Cajamarca.

Tomado “Caracterización del Departamento,” por BCRP, 2016

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>).

Cajamarca cuenta con una población estimada de 1'529,755 habitantes (INEI, 2015), y representa un 4.9% del total nacional, como observamos en la Tabla 2. Como se observa en la Figura 4, Cajamarca está dividida en 13 provincias, siendo la provincia de Jaén la que cuenta con el mayor porcentaje de superficie, por un lado, y Cajamarca como la provincia con el mayor porcentaje en cuanto a población, con un 25% (ver Figura 5).

Tabla 2

Cajamarca, Superficie y Población al 2015

Provincia	Superficie (km ²)	Población
Cajamarca	2,980	388,140
Cajabamba	1,808	80,261
Celendin	2,642	95,652
Chota	3,795	164,714
Contumazá	2,070	31,912
Cutervo	3,028	140,633
Hualgayoc	777	102,328
Jaen	5,233	199,000
San Ignacio	4,990	148,364
San Marcos	1,362	54,486
San Miguel	2,542	55,745
San Pablo	672	23,298
Santa Cruz	1,418	45,222
TOTAL	33,317	1,529,755

Nota. Tomado BCRP "Caracterización del Departamento". 2017
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>)

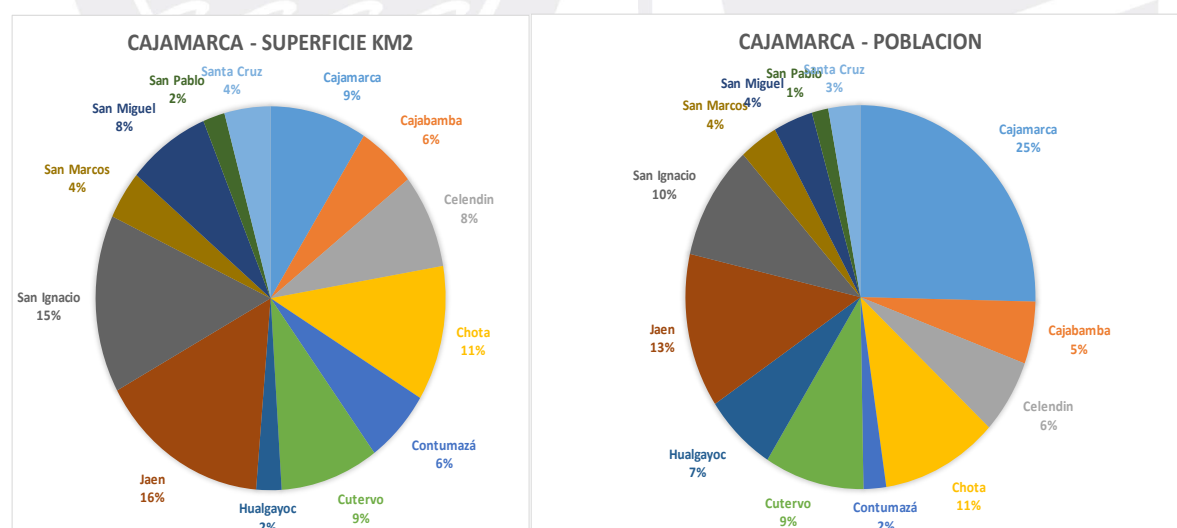


Figura 5. Superficie y población de Cajamarca según sus provincias.
Tomado de "Caracterización," por Banco Central de Reserva del Perú, 2016
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>).

De acuerdo con el BCRP (2016) en Cajamarca predominan las actividades de agricultura y ganadería que aporta un 5.3% del total nacional en este rubro, siendo sus productos principales el arroz, café, papa, carne de vacuno y leche. En el sector construcción aporta con el 8.7% del total nacional, principalmente en la construcción de viviendas y proyectos mineros. En el sector manufactura aporta con el 1% del total nacional derivado de la producción de leche. En el sector de petróleo y gas, Cajamarca representa el 4.5% del total nacional y ocupa el noveno lugar en orden de importancia, contando con vastas reservas de minerales. Finalmente, en el turismo, Cajamarca posee recursos naturales y arqueológicos para incrementar su nivel turístico que para el año 2015 representó 800 mil turistas.

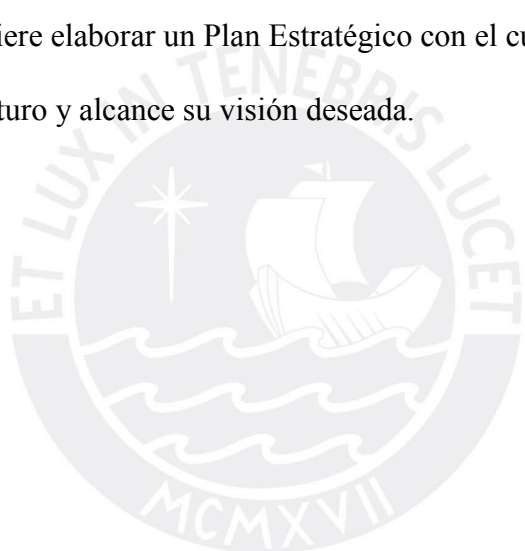
Respecto de la provincia de Cajabamba, sus límites provinciales son por el norte con la provincia de San Marcos, al este y al sur con la Región La Libertad y al oeste con la provincia de Cajamarca. De acuerdo con datos del BCRP (2016) Cajabamba, su actividad económica principal es agrícola, con los cultivos de cereales, legumbres y frutales, siendo Condebamba su valle principal, otros productos como: oca, papa, olluco, lenteja, arveja, trigo, que en un 40% son para consumo local y el resto para comercio a otras provincias o departamentos. Por el lado pecuario es una zona ganadera por excelencia, principalmente en ganado de engorde. Y por el lado forestal, en los años recientes se está incrementando el cultivo de Tara.

El sector agrícola y pecuario en Cajabamba está caracterizado por pequeñas y medianas unidades productivas, con productos básicos sin valor agregado. Este es una de las principales potencialidades de la provincia a desarrollar, basadas en las cadenas productivas que mejoren tanto el nivel tecnológico de los cultivos, como los productos finales, para adquirir mayor valor en los mercados al exterior de la provincia, ampliando su red de mercados. Aprovechando los recursos de suelo, clima y agua, identificando los cultivos de mayor rendimiento, y abriendo las posibilidades de incrementar el valor de los mismos.

1.2. Conclusiones

El crecimiento económico global se ha mostrado moderado en los últimos años, el Perú proyecta tener crecimientos alrededor del 4% para los próximos años, principalmente impulsados por políticas públicas de aliento en la inversión pública y el consumo interno. En la región Cajamarca es predominantemente agropecuaria, con cultivos principales de café y arroz, y el ganado vacuno, en el sector minero mantiene vastas reservas de minerales.

Cajabamba es una provincia eminentemente agrícola y pecuaria, que basa su economía en la pequeña agricultura con un 40% para consumo local y el resto para comercialización en otras provincias y departamentos. Las potencialidades de la provincia de Cajabamba están vinculadas al desarrollo de cadenas productivas en el sector agrícola y pecuario, por lo que se requiere elaborar un Plan Estratégico con el cual la provincia de Cajabamba se proyecte hacia el futuro y alcance su visión deseada.



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

2.1. Antecedentes

Actualmente la provincia de Cajabamba se encuentra en un bajo nivel con respecto a la educación de la población en sus distritos, ya que existe solo una gran demanda en la educación primaria, mas no es así en la educación secundaria y tiene un porcentaje casi nulo en estudiantes a nivel técnico y universitario. Por este motivo, los rubros de agricultura, pecuaria y minería, así como el comercio tiene una gran cantidad de trabajadores como mano de obra barata lo cual afecta en el desarrollo de tecnologías y crecimiento del potencial de los cultivos, de la crianza de animales para la venta y la obtención de subproductos, en la explotación de minerales y la adecuada retribución económica que esto conlleva y el comercio que en su mayor porcentaje solo se realiza dentro de la provincia y con la región.

La propuesta es motivar a una reacción en cadena en las autoridades y pobladores en bien del crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida, creación de empresas, pymes de manera adecuada, con un apoyo entre empresa – gobierno – educación, aprovechando los recursos naturales que posee la provincia en pro a los pobladores y que se sientan orgullosos de vivir en una ciudad que está creciendo económicamente, con seguridad, estabilidad, cuidando el medio ambiente y socialmente responsable.

2.2. Visión

Ser reconocida como una provincia socialmente responsable e impulsadora del desarrollo sostenible que contribuya al crecimiento de la Provincia de Cajabamba y del país al año 2027, mediante la óptima gestión de los recursos locales propios de la región en base a tecnología.

2.3. Misión

Gestionar el desarrollo de la población mediante el impulso de las actividades productivas de la localidad en los sectores de agricultura, ganadería, minería y turismo, a fin

de que contribuyan a la generación de ingresos mediante la inversión que permita sostener los procesos productivos con liderazgo y responsabilidad social.

2.4. Valores

Los valores que se basan en este plan estratégico para la provincia de Cajabamba son: (a) Responsabilidad social; (b) Respeto al prójimo, a la naturaleza y a las tradiciones; (c) Solidaridad; (d) Honestidad; (e) Laboriosidad y (f) Tolerancia con todas las opiniones y opciones.

2.5. Código de Ética

El código de ética para este plan estratégico es:

1. Fomentar la educación como base del progreso.
2. Buscar siempre el diálogo y la comunicación fluida entre los implicados.
3. Promover el desarrollo social basándose en las normas legales del país.
4. Respetar las diversas posiciones y buscar la opción más conveniente para todas las partes.
5. Respetar la cultura y el medio ambiente incentivando la innovación.
6. Incentivar a la formación y desarrollo de líderes.

2.6. Conclusiones

La misión y visión de este plan estratégico para la provincia de Cajabamba se ha realizado con miras al año 2027 a convertirse en una provincia socialmente responsable, con un desarrollo notable en las áreas agropecuarias, minería, turismo y comercio, conjuntamente con un elevado nivel en su educación, investigación y desarrollo de profesionales activos en la mejora continua de la provincia basado en el código de ética y valores, siendo un ejemplo a seguir en las provincias en el Perú.

Capítulo III: Evaluación Externa

El mundo de hoy está influenciado y regido bajo dinámica del fenómeno denominado globalización, que es consecuencia del progreso humano. En ese sentido, las organizaciones no solo deben considerar en entorno local, sino que deben considerar el entorno regional, nacional y mundial. La administración estratégica demanda que se analice la situación actual y se visualice y determine la situación futura, pero para lograrlo, una de las etapas del planteamiento estratégico es realizar una buena evaluación externa. Cabe entonces, resaltar lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del marco macroeconómico multianual 2017-2019, donde se muestra que el Perú está fuertemente influenciado por la globalización.

En este contexto, es importante mencionar que Perú es una economía pequeña, abierta y exportadora de materias primas, y por ende, se encuentra a cambios en el entorno internacional. De hecho, “el 55% de la variabilidad del crecimiento en los últimos 20 años ha estado vinculado a la demanda mundial (10%), a los cambios en los precios de exportación (25%), a los costos de financiamiento externos (15%), y las primas por riesgo (5%).” (MEF, 2016, p. 79)

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1978) indicó que “se deben analizar de manera exhaustiva tres dimensiones en las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales” (D’Alessio, 2013, p. 94). Asimismo, es importante anotar que las relaciones internacionales, y su planeamiento estratégico, son usadas para los países como para las organizaciones, pues el país puede considerarse como una organización. Por ende, este análisis es aplicable y válido a la provincia de Cajabamba.

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

Debido a la globalización, han surgido nuevas fuentes de amenaza externa. Según lo

indicado por el MINDEF (2016), “el proceso de globalización alcanza también a las formas delictivas como el narcotráfico que incluye el transporte, la distribución, el lavado de dinero, etc.; que obligan a nuevas formas de cooperación entre los Estados” (p. 16).

El terrorismo también se constituye como una amenaza interna como externa debido a los lazos que pudiesen existir con bandas internacionales de narcotráfico u organismos fundamentalistas islámicos, comunistas. El MINDEF (2016) también indicó que “doctrinas de seguridad incompatibles con la vigencia del derecho internacional y la escasez de recursos naturales de valor estratégico podrían generar amenazas de tipo externo (p.63).

Como amenazas internas en el Perú se tienen rezagos del grupo terrorista Sendero Luminoso, el tráfico ilícito de drogas local, la micro-comercialización, la delincuencia común organizada, la depredación del medio ambiente y la corrupción son otras amenazas internas.

De acuerdo a lo indicado por el MEF (2016), se espera que en 2017 el Perú crezca 4.6% por la mejora del entorno internacional, la inversión minera, ejecución de megaproyectos de infraestructura y la normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral (p. 10).

En ese sentido, son intereses nacionales de acuerdo a lo analizado por el MEF (2016) en el marco macroeconómico multianual los siguientes:

- Apuntalar el crecimiento potencial de la economía mediante medidas que incrementen la productividad, mediante: (a) la mejora sustancial del capital humano, y un mercado laboral que genere empleos formales y absorba mano de obra calificada; (b) reducción de la brecha de infraestructura y de servicios sociales acorde con la capacidad presupuestaria de mediano y largo plazo; (c) la simplificación administrativa para fomento de la inversión y facilitar la formalización y el desarrollo empresarial; y (d) adecuado diseño y aplicación de acciones para la sostenibilidad ambiental.

- Liderar el crecimiento priorizando la estabilidad económica. Los balances macroeconómicos deben ajustarse a los menores precios de materias primas, crecientes costos de financiamiento y menor crecimiento mundial. Además, se debe tener un gasto fiscal responsable para tener una deuda pública sostenible.
- Generar una mayor inclusión social: reducción de la pobreza, disminución de la inequidad, igualdad de oportunidades y mayor presencia y eficacia del Estado en las zonas rurales del país.
- Enfocar la política tributaria para tener suficiencia, eficiencia, equidad y simplicidad para asegurar el sostenimiento del gasto público ante el riesgo. Se indica además que se deben racionalizar las exoneraciones y beneficios tributarios.

Por otro lado, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN (2016), en la Agenda de Competitividad 2014-2018, elaboró reformas de índole vertical y horizontal que componen los tres ejes estratégicos de intervención para la mejora de la competitividad en el Perú: (a) la conectividad del país, (b) la eficiencia del Estado, y (c) la mejora de la productividad de la empresa, como se resumen en la Figura 6 elaborado por la CEPLAN.

El eje estratégico de la conectividad del país “busca fortalecer la productividad laboral y favorecer el uso y apropiación de las tecnologías de la información y de comunicaciones (TIC) en el entorno de las empresas, familias y gobierno” (CEPLAN, 2016, p. 33), como se muestra en la Figura 7, hay tres componentes (infraestructura de transporte, comunicación y provisión de energía). El segundo eje estratégico corresponde a la eficiencia del Estado y “tiene por finalidad lograr una mayor coordinación intra e inter institucional en la ejecución de las políticas asociadas a la competitividad” (CEPLAN, 2016, p. 34), la Figura 8 muestra lo tres componentes (simplificación administrativa, gobierno electrónico y gestión de recursos naturales). Por último, el tercer eje estratégico “corresponde a la consecución de un capital humano de calidad que facilite los procesos de innovación en un marco de desarrollo

productivo articulado, lo cual permite diversificar el aparato productivo del país” (CEPLAN, 2016, p. 35). Sus cuatro componentes se muestran en la Figura 9 (capital humano, innovación, productividad y oferta exportable).



Figura 6. Ejes estratégicos para la competitividad de la Agenda de Competitividad 2014-2018.

Adaptado del “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (<http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>).



Figura 7. Componentes del primer eje estratégico: Conectividad del país.

Adaptado del “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (<http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>).



Figura 8. Componentes del segundo eje estratégico: Eficiencia del Estado.

Adaptado del “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (<http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>).



Figura 9. Componentes del tercer eje estratégico: Productividad empresarial.

Adaptado del “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (<http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>).

Específicamente en el sector de exportaciones, el CEPLAN elaboró el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2025); para adecuar a las exportaciones peruanas “al nuevo escenario internacional y la cambiante realidad nacional, destacando la adopción de medidas para mejorar la competitividad del sector comercio exterior de manera complementaria a otras iniciativas sectoriales en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. En la Figura 10 se muestra los objetivos estratégicos y los pilares del PENX 2025.

De manera similar, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2016) elaboró el Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR 2025, y tiene cuatro objetivos estratégicos: (a) incrementar el número de visitas por turismo, (b) incrementar el ingreso por turismo, (c) conseguir un aumento sostenido del empleo generado por el turismo, y (d) lograr la descentralización y diversificación de la actividad turística. En base a toda la información precedente, en la Tabla 3 se muestra la matriz de intereses nacionales (MIN).



Figura 10. PENX 2025 – Nivel estratégico: Objetivos estratégicos. Adaptado del “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (<http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para el Perú

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa del país contra amenazas externas		(+) EE.UU. (+) China (-) Chile	(+) UNASUR (+) APEC (+) Alianza del Pacífico (-) Falta de fronteras vivas	(-) Venezuela (-) Apropiación de tradiciones, productos peruanos
2. Defensa del país contra amenazas internas	(+) Presencia del Estado (-) Movimientos pro terrorismo	(+) Calidad de instituciones públicas (-) Movimientos, ONGs contra la minería (-) Delincuencia / narcotráfico internacional (-) Corrupción en el Gobierno.	(+) Calidad de la educación (+) Prensa ética (-) Bandas delictivas o de narcotráfico locales	(-) Programas televisivos que deterioran los valores de la juventud (-) Grupos o movimientos contra la moral y buenas costumbres
3. Bienestar socio-económico del país	(+) Inversiones nacionales e internacionales (+) Inversión pública y de infraestructura (+) Mejorar la competitividad	(+) Aplicar estrategias para la inclusión social (-) Corrupción del gobierno peruano	(+) UNASUR (+) NAFTA (+) APEC (+) CEE (+) ASEAN (+) Alianza del Pacífico (+) Elevar la calidad del capital humano	(+) Publicidad positiva del país en el extranjero (+) Más consulados en el extranjero (-) Televisión extranjera con alusiones nocivas al Perú

Nota. Los intereses comunes se indican con (+) y los opuestos con (-). Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p.95), por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF], se denomina potencial nacional a lo siguiente: “Son todos los medios tangibles e intangibles que pueden incorporarse al poder nacional de manera inmediata para conseguir el desarrollo nacional.” (MINDEF, 1997, p.16)

Complementariamente, D'Alessio (2013, p. 95) citó lo indicado por Hartmann (1978), en su libro *The Relations of Nations*, respecto de los elementos del poder nacional: Son siete los elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) su desarrollo tecnológico – científico, (e) la experiencia

pasada (histórico – psicológico – sociológico), (f) la forma del gobierno (organizacional – administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar).

Aspecto demográfico. De acuerdo a lo indicado por el INEI (2015), la población del Perú asciende a 31'151,643 habitantes y cuenta con una superficie de 1'285,215.6 km², con una superficie agropecuaria de 387,424.65 km² (30.1%). La población se concentra en el departamento de Lima (9'834,631). El departamento de Cajamarca, donde se encuentra la provincia de Cajabamba cuenta con una población de 1'529,755 habitantes, con una superficie de 33,304.22 km² y superficie agropecuaria de 14,092.92 km² (42.3%). Asimismo, el INEI (2015) recalcó que la superficie agropecuaria del Perú es mayor a la superficie agropecuaria de: Japón (375,915 km²), Alemania (357,022 km²), Italia (301,340 km²), Reino Unido (243,610 km²), Corea del Sur (99,720 km²) y Suiza (41,217 km²). La Tabla 4 muestra la distribución de la población peruana en las regiones.

Según lo publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2016), el 83% de los peruanos habla castellano, el 44% de la población es mestiza, seguida de amerindios (31%), blancos (15%), mulatos (7%), afrodescendientes (2%) y asiáticos (0.4%). Según lo publicado por el INEI (2015), la pirámide poblacional ha variado desde el año 1950 y tiende a experimentar un incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes (ver Figura 11).

Tabla 4

Superficie del Territorio Nacional y Población, según Región Natural 2015

Región natural	Superficie		Población	
	km ²	%	cantidad	%
Total	1'285,215.6	100	31'151,643	100
Costa	150,872.8	11.7	17'524,121	56.3
Sierra	358,988.9	27.9	9'265,072	29.7
Selva	775,353.8	60.3	4'362,450	14.0

Nota. Adaptado de "Estado de la Población Peruana 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

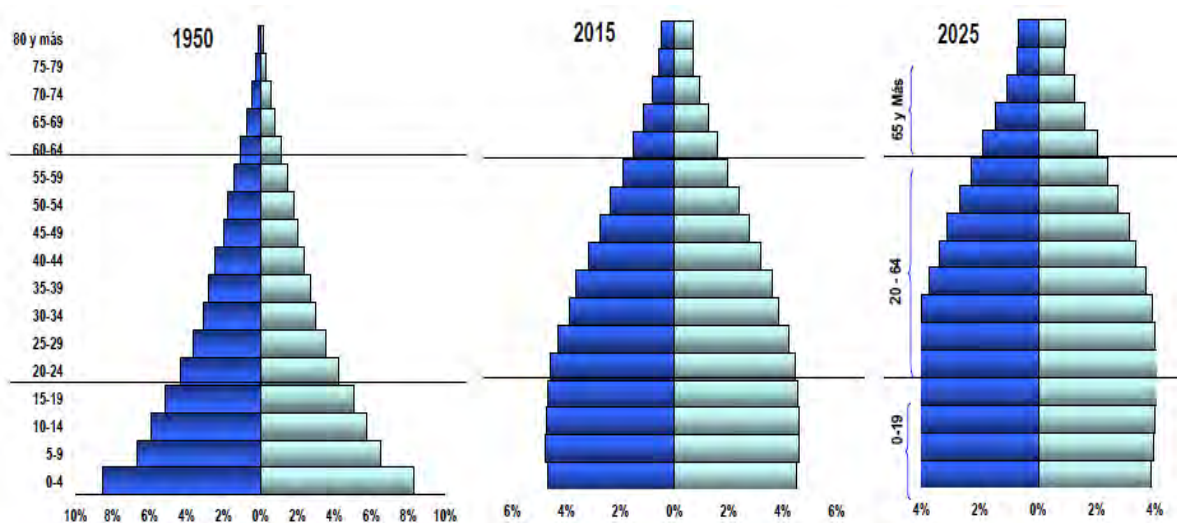


Figura 11. Pirámide de la población peruana, 1950, 2015 y 2025.

Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Aspecto geográfico. De acuerdo a lo publicado por el MINDEF (2016), el Perú se encuentra en la región central y occidental de América del Sur. Limita por el norte con Ecuador (1,529 km) y Colombia (1,506 km), al este con Brasil (2.822 km), al sureste con Bolivia (1,047 km), al sur con Chile (169 km). Cuenta con un espacio continental de 1’285,216 km² y un espacio marítimo denominado el Mar de Grau de 200 millas a partir del litoral. Asimismo, posee una base científica llamada Machu Picchu ubicada en la Isla Rey Jorge en la Antártida. Posee tres regiones naturales: costa, sierra y selva (selva alta y selva baja).

La costa es mayormente desértica y su ancho varía entre 65 y km, la atraviesan 52 ríos que forman igual número de valles. La sierra está conformada por la cordillera de los Andes (formada por tres cadenas: oriental, central y occidental; entrelazadas de sur a norte) que corre paralela a la costa, tiene un ancho de 400 km en el sur y 240 km en el norte; tiene

mucha riqueza mineral, vegetal y animal, recursos hídricos y múltiples climas y microclimas. La selva está constituida por bosques tropicales en el oeste y espesa vegetación en el centro, la selva alta tiene altitudes entre los 400 a los 1,000 m.s.n.m., con relieve irregular, valles fértiles, riqueza mineral y potencial energético; la selva baja o Amazonía es una vasta llanura formada por suelo aluviónicos y materia orgánica arrastrada por los ríos que bajan de la sierra con abundancia de agua y recursos energéticos en el subsuelo (gas y petróleo).

El MINDEF (2016) indicó además que debido a las cinco cuencas con que cuenta el Perú (del Pacífico, del Amazonas, del río Madre de Dios y del Titicaca), el Perú es caracterizado como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártica y con proyección geopolítica bioceánica.

Aspecto económico. La web peruana de estudios económicos Lampadia (2017) publicó un mapa de *Potencialidades del Perú* en base a los datos del *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013* publicado por la INEI (2015). En la Figura 12 muestra el potencial económico con que cuenta el Perú. A pesar de contar con alto potencial de riqueza, el MEF (2016) indicó que la economía peruana creció 4.1% en el primer semestre del 2016 impulsada por la oferta minera. Los sectores primarios crecieron 8% mientras que los no primarios 3.2%. La demanda interna privada creció 1.6% pero la inversión privada cayó 4.6% lo que generó la caída del empleo formal (empresas de más de 10 trabajadores) en 0.1%. Se prevé que con el nuevo gobierno aumentará la confianza empresarial y los indicadores mejorarán. Las exportaciones no tradicionales crecerán a una tasa baja mientras que las tradicionales crecerán fuertemente por el impulso del sector minero y pesquero.

Desarrollo tecnológico-científico. En base a lo publicado por el WEF (2016), el Perú se encuentra en el puesto 88 en preparación tecnológica, pero en el 119 en innovación, sobre un total de 138 países. En educación superior y capacitación el Perú se encuentra en el puesto 80. De acuerdo al estudio elaborado por la CONCYTEC (2016), la generación del

conocimiento científico-tecnológico presenta la siguiente problemática: (a) los resultados de investigación y desarrollo tecnológico no responden a las necesidades del país, (b) insuficientes incentivos para la ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI), (c) insuficiente masa crítica de investigadores y recursos humanos calificados, (d) bajos niveles de calidad de los centros y laboratorios de investigación. Felizmente, la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú [PCM] aprobó el Decreto Supremo N° 015-2016-PCM para la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI.



Figura 12. Potencialidades del Perú.

Tomado de “El Mapa de la Riqueza del Perú,” por Lampadia, 2017

(<http://www.lampadia.com/analisis/economia/el-mapa-de-la-riqueza-del-peru/>).

Aspecto histórico – psicológico – sociológico. El Perú es un país con un legado cultural e histórico envidiable, el cual enorgullece a los peruanos. Ninguna otra nación puede alardear de la magnificencia de las culturas pre incas y del imperio Inca en tecnología, astronomía, dominio de la naturaleza, organización política, administrativa y militar. Ya con la colonia, el Virreinato del Perú fue el foco de desarrollo económico, comercial y cultural de América, pero es allí también donde comienza la problemática del poblador peruano debido a los abusos hacia los amerindios y la esclavitud. En la colonia y hasta comienzos del periodo republicano se identificaban los siguientes grupos sociales: españoles y sus descendientes, criollos, amerindios y afro descendientes. Ya en la época republicana, con la abolición de la esclavitud, los grupos sociales de amerindios y afro descendientes principalmente tuvieron que trabajar en actividades serviles y condiciones duras para subsistir, soportando el maltrato de las clases sociales económicamente dominantes, lo cual impactó y dio forma a la actual idiosincrasia de la población peruana. En el transcurrir del siglo XIX y XX vinieron colonias de chinos, europeos, árabes, judíos y japoneses; formando una mixtura con la población existente. Salvo los europeos y los judíos que supieron aprovechar las oportunidades de generar riqueza, los demás vinieron para acoplarse a la clase trabajadora. Los problemas sociales crecieron con la ola de migración del campo a la ciudad durante las décadas de 1950 a 1980, en primera instancia por mejorar su calidad de vida y luego, por la amenaza del terrorismo en la sierra del Perú, generando en algunos casos el complejo de inferioridad y baja autoestima (Colfer, 2013).

De forma complementaria, la agencia noticiosa RPP Noticias indicó en el artículo *Estudio sobre identidad: ¿Cómo somos los peruanos?* (2014, 6 de agosto), que la encuesta nacional urbana realizada por el Instituto Integración arrojó dos identidades que conviven simultáneamente en el Perú: el peruano respetuoso y el peruano desubicado. Se indicó en dicho informe que el peruano respetuoso es empático, respetuoso de los derechos de los

demás y culto en su manera de comunicarse y relacionarse; mientras el peruano desubicado es egoísta, envidioso y chismoso, busca su propio provecho incluso a costa de los demás. Por último, se agregó como resultado de la encuesta que, con excepción de ser muy trabajadores, los peruanos tienden más a identificarse con características poco valoradas o negativas, dejando relegadas otras deseables o positivas.

Aspecto organizacional – administrativo. El Estado peruano está organizado bajo el principio la división de poderes (IDEA Internacional, 2008), consta de poder ejecutivo, el legislativo y el judicial; independientes y auditables entre sí. El poder ejecutivo está encabezado por el presidente de la república, el consejo de ministros y los organismos públicos: (a) ejecutores (CONCYTEC, INPE, SUNAT), (b) reguladores (OSITRAN, OSINERGMIN, OSIPTEL y SUNASS), y (c) técnicos especializados (OEFA, CEPLAN). El poder legislativo está integrado por un senado de 120 personas elegidas por voto democrático para un periodo de cinco años. Sus funciones son legislar, fiscalizar y representar. El poder judicial administra la justicia en el pueblo y se ejerce a través de sus órganos jerárquicos.

En el ámbito administrativo, el Perú cuenta con 24 departamentos o circunscripciones político administrativas, gobernadas por 26 gobiernos regionales (Lima tiene el gobierno regional de Lima Metropolitana, Lima provincias y de la Provincia Constitucional del Callao). Los gobiernos regionales cuentan con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia (IDEA Internacional, 2008). Dentro de las regiones se cuenta además con gobiernos locales a través de las municipalidades provinciales y distritales.

A pesar de que el proceso de descentralización mediante el gobierno regional representó la satisfacción de aspiraciones políticas y regionales, la Presidencia del Consejo de Ministros concluyó que “esta transferencia de funciones y el incremento de recursos no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión” (PCM, 2013, p. 6).

Se agregó que las entidades públicas nacionales, regionales y locales no muestran en general, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficientes para proveer más y mejores bienes y servicios públicos a todos los ciudadanos.

Aspecto militar. Según lo publicado por el MINDEF (2016, p. 89) “las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea”. Asimismo, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en los frentes externo e interno, sobre la base de los principios de la interoperabilidad y de accionar conjunto. El MINDEF (2016) indicó que el Ministerio de Defensa es integrante del Consejo de Seguridad Nacional y es el encargado de formular, coordinar, implementar, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional en el campo militar, así como de diseñar, planificar y coordinar dicha política en los otros campos de la actividad nacional, de acuerdo a las leyes vigentes.

De acuerdo al ranking mundial emitido por Global Firepower (2016), el poder militar peruano se encuentra en el puesto 40 de 126 países evaluados, sexto en América y tercero en América del Sur debajo de Brasil y Argentina; y encima de Colombia, Venezuela, Chile y Ecuador. Según Global Firepower (2016), el Perú cuenta con soldados, equipos de tierra, de aire, de mar, recurso de petróleo, fuerza logística (carreteras 140,672 km, ferrocarriles 1,907 km, aeropuertos 191), financiera (presupuesto militar MMUSD 2,560) y geográfica (2,414 km de Costa, 7, 062 km de fronteras y 8,808 km de caminos de agua). Cabe resaltar que el mismo estudio indicó que a pesar de estar tercero en América del Sur en poder militar, el Perú ocupa en dicha región el sexto lugar en presupuesto militar.

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de las terceras partes. Sobre todo, en la década de 1980 en adelante, se han podido leer noticias que revelan que las negociaciones entre países no son exactamente bilaterales, sino que intervienen terceros. Por ejemplo, durante el conflicto armado entre

Argentina y Reino Unido en 1982 (Alvarado, 2012, 7 de abril) se tuvo el apoyo bélico peruano con participación activa. Durante el conflicto de Perú con Ecuador en 1995 se reveló que Chile y Ecuador eran aliados geopolíticos contra el Perú (Obando, 2013). Se puede mencionar el caso de la Alianza del Pacífico, que surgió como una respuesta a la osadía de los gobiernos del Mercosur de declararse como algo más que un acuerdo comercial (El Desconcierto, 2016, 30 de junio). Se indicó además que la Alianza del Pacífico es llamada la columna vertebral de los Estados Unidos para hacer negocios bajo los términos de la Alianza con los países asiáticos, les sirve a sus propósitos de la geopolítica económica en su propósito de resistir a un intento hegemónico de China.

Lazos pasados y presentes. De acuerdo a la información publicada en la web del Ministerio de relaciones Exteriores del Perú (RR.EE.) (2016), las relaciones bilaterales con Estados Unidos y Canadá son muy buenas y se traducen en la firma del TLC con EE.UU., coincidencias con Canadá en los foros APEC, el TPP y la Alianza del Pacífico. Perú y México mantienen buenas relaciones, ambos son parte de la Alianza del Pacífico y han implementado un Grupo de Alto Nivel de Seguridad Perú-México (GANSEG) para luchar contra el crimen organizado y delitos internacionales. El Perú mantiene buenas relaciones con los países de América Central y ha firmado Acuerdos de Libre Comercio, además se ha incorporado al Sistema de Integración Centroamericana [SICA] en calidad de miembro observador regional.

Respecto a los países vecinos de América del Sur, (RR.EE., 2016) indicó que se le da la mayor importancia por compartir espacio geográfico próximo. El 23 de mayo del 2008 se creó la Unión de Naciones Suramericanas [UNASUR] como una organización similar a la Unión Europea. Con Argentina se tienen lazos de hermandad que provienen de la independencia suramericana, el Perú apoya a Argentina en su reclamo contra reino Unido por las Islas Malvinas. Con Bolivia las relaciones son buenas y se trabaja en la zona fronteriza

aledaña al lago Titicaca para erradicar el delito y el contrabando; Perú mantiene una postura neutral en el reclamo boliviano hacia Chile por una salida al mar a diferencia del siglo XIX donde Perú y Bolivia mantenían acuerdos de mutua defensa que conllevó a la funesta Guerra del Pacífico. Brasil se ha convertido en un socio principal para el Perú debido a su gran mercado y por mantener frontera, por ello ambos trabajan en aspectos de integración económica, física, desarrollo fronterizo, protección ambiental y lucha contra el crimen.

RR.EE. (2016) también publicó que con Chile se tiene un crecimiento del intercambio comercial y de las inversiones, una fuerte integración fronteriza y, consecuentemente, en el fortalecimiento del diálogo político. Ambos son miembros del APEC y de la Alianza del Pacífico. El 27 de enero del 2014 se definió el límite marítimo entre Perú y Chile con lo cual no hay diferencias fronterizas. A pesar de lo indicado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, existen aún noticias de espionaje y cierto recelo militar que se contraponen al mejoramiento de las relaciones de los pueblos. Colombia es un buen aliado del Perú en el ámbito comercial y en lo referente a la integración regional; ambos son miembros de la Alianza del Pacífico. Por último, luego del acuerdo de paz firmado entre Perú y Ecuador en Brasilia (1998), ambos países apuestan por la integración y han implementado compromisos en asuntos sociales, culturales y de cooperación.

Contrabalance de intereses. En base a lo anterior y a lo plasmado en la matriz MIN, países con abierto apoyo al terrorismo (bloque del Medio Oriente a excepción de Israel) no son candidatos para hacer negocios, los que tienen políticas que fomenten la violencia y violaciones del estado de derecho (Bolivia, Venezuela) deben tratarse con cierto cuidado para evitar su influencia en el ámbito peruano. Chile se ha convertido en un socio económico importante, pero debe tratarse con recelo por su ambición geopolítica histórica, aún quedan en la sociedad chilena grupos anti peruanos que pueden ser molestos. Con Colombia el intercambio comercial y las relaciones son buenas, pero debe trabajarse para evitar que

grupos revolucionarios de ese país entren al Perú. Luego de firmarse el Tratado de Paz de 1995, las relaciones con el Ecuador son buenas y se tiene un intercambio comercial beneficioso para ambos países. Por último, con Brasil las oportunidades económicas, de desarrollo e integración son de alto potencial complementario, cuidando el aspecto de expansión geopolítica del gigante suramericano.

Conservación de los enemigos. A Chile debe conservarse como un vecino apto para el desarrollo nacional pero siempre velando por los intereses nacionales. Existen ONGs internacionales y nacionales que lamentablemente juegan para defender la integridad y los derechos humanos, pero a la vez son causantes del ahuyento de la inversión privada.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Cajabamba

El análisis tridimensional de relaciones entre países arroja en cada una de las dimensiones analizadas, elementos que tienen marcada influencia en la provincia de Cajabamba. En lo que respecta a los intereses nacionales se verifica que las alianzas o acuerdos internacionales son muy importantes pues se constituyen en mercados para la exportación de productos y ello es muy bueno para Cajabamba por la diversidad de la producción agrícola que posee. Por ejemplo, es bueno para abrir más mercados a la exportación de palta fuerte que por el momento se exporta a Europa (40 toneladas a España, Francia y Holanda); otro producto que puede aprovechar de los TLC es la tara donde la Región Cajamarca es el principal productor a nivel nacional, por sus usos agrícolas, medicinales e industriales es exportada a Bélgica, España, Francia, Italia y Argentina.

El interés nacional para la presencia del Estado y las Instituciones con calidad e integridad ayudarán a combatir la degradación de los valores, delincuencia y focos violentistas (percepción anti minera en Cajabamba). La deficiencia en la educación se constituye en una amenaza interna. El mejoramiento de la infraestructura logística es muy importante, así como el fomento de las inversiones privadas. Los programas de mejora de la

competitividad, turismo, exportación ayudarán al desarrollo de Cajabamba.

Respecto a los potenciales nacionales, se verifica que Cajabamba posee el 42.3% de su territorio como aprovechable para la agricultura, las proyecciones nacionales de esperanza de vida indican en general mejoras y gente entre los 19 a 64 años, pero se mantendrá la migración del campo a la ciudad y ello puede repercutir en escasez de fuerza laboral en Cajabamba donde el recurso humano será vital para poder ejecutar con profesionalismo los planes estratégicos. El aspecto económico nacional favorece a las exportaciones de productos agropecuarios, los tratados de comercio firmados con diversas naciones indican nichos de mercados para ciertos productos; el contexto internacional se pinta bien para la exportación de bienes productos primarios y minerales. El Gobierno Peruano ha desarrollado la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI y ello es muy bueno para el gobierno provincial de Cajabamba debido a que se requiere de tecnología para desarrollar la industria cajabambina. En el plano histórico- sociológico- psicológico se nota que el Perú debe luchar enérgicamente contra las taras en la idiosincrasia peruana y Cajabamba debe relacionarse con instituciones que ayuden a su población mejorarla, por ejemplo, el Instituto Integración. Se ha visto que la descentralización a nivel nacional no ha funcionado como se quisiera por diversos motivos, por lo que Cajabamba con su gobierno regional deben reunirse y asesorarse para hacer uso efectivo y eficiente de sus recursos.

Respecto a los principios cardinales, se corrobora las conveniencias económicas de los tratados comerciales y la importancia del Ecuador como mercado cercano y objetivo para Cajabamba. La provincia de Cajabamba se encuentra en la región Cajamarca que es limítrofe con el Ecuador, país con el que actualmente no se tienen problemas de ningún tipo.

Por lo tanto, el análisis tridimensional de Hartmann (1978) indicó que Cajabamba se enfrenta a un ambiente macroeconómico y microeconómico nacional muy favorable pero el

país tiene dificultades para aprovechar esas oportunidades por sus deficiencias en instituciones, falta de capacitación de sus entes productivos y situación de pobreza. Entonces, todo indica que Cajabamba debe dotarse de personal administrativo provincial y distrital que esté comprometido con el desarrollo y no caiga en la corrupción, si desea que los planes de desarrollo elaborados se lleven a cabo y se pueda explotar todo el potencial existente en la provincia.

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del país requiere del uso del diamante de Porter que considera las cuatro fuerzas que intervienen interactuando entre sí para determinar la competitividad de una nación: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) Sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

Se van a analizar los factores de producción: recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para la competitividad. La Sociedad Nacional de Industrias (CDI-SIN) (2016), resume en su ranking de competitividad la situación de los factores productivos del Perú enfocados en doce pilares. Como se muestra en la Figura 13 del resumen del estudio, para la conveniencia de la Provincia de Cajabamba, el Perú mejoró en instituciones (116 a 106), salud y educación básica (100 a 98), educación superior y capacitación (82 a 80), eficiencia del mercado laboral (64 a 61), sofisticación de mercados financieros (30 a 26), sofisticación empresarial (81 a 78); se retrocedió en estabilidad macroeconómica (23 a 33), eficiencia del mercado de bienes (60 a 65) e innovación (116 a 119).

El Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016) recalcó que, para lograr la productividad del Perú, son cuatro las áreas importantes: (a) la innovación, (b) la educación, (c) la eficiencia y (d) la infraestructura física e institucional. Agregó además que, a pesar del innegable progreso económico del Perú en los últimos 25 años, la mayoría de las áreas que

afectan la productividad están aún rezagadas, comparativamente podemos observar respecto a Chile y Colombia los pilares de innovación y educación en la Figura 14 y Figura 15.

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

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 138

Figura 13. Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad. Tomado de “WEF Publica Informe de Competitividad Global 2016-2017” por el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias (CDI-SNI), 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

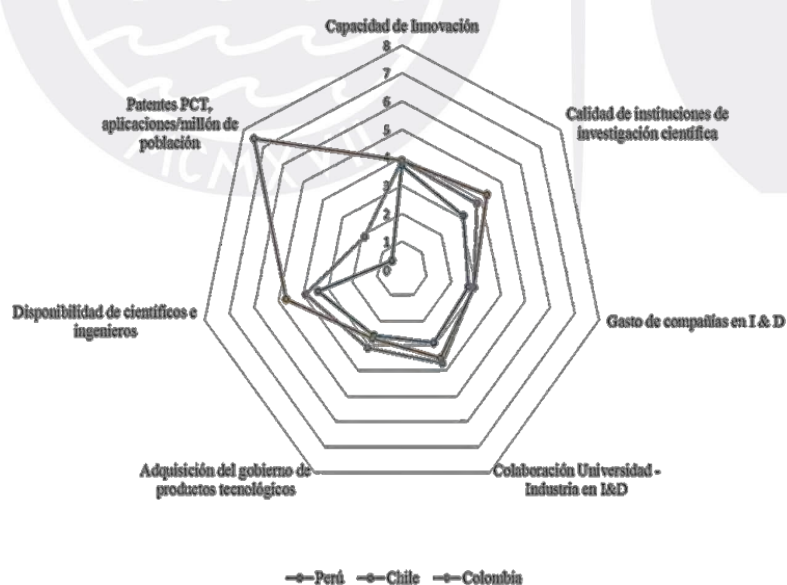


Figura 14. Comparativo del pilar de innovación entre Perú, Chile y Colombia. Adaptado de “Global Competitiveness Index: 2016-2017 Edition” por el World Economic Forum (WEF), 2016 (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=PER>).

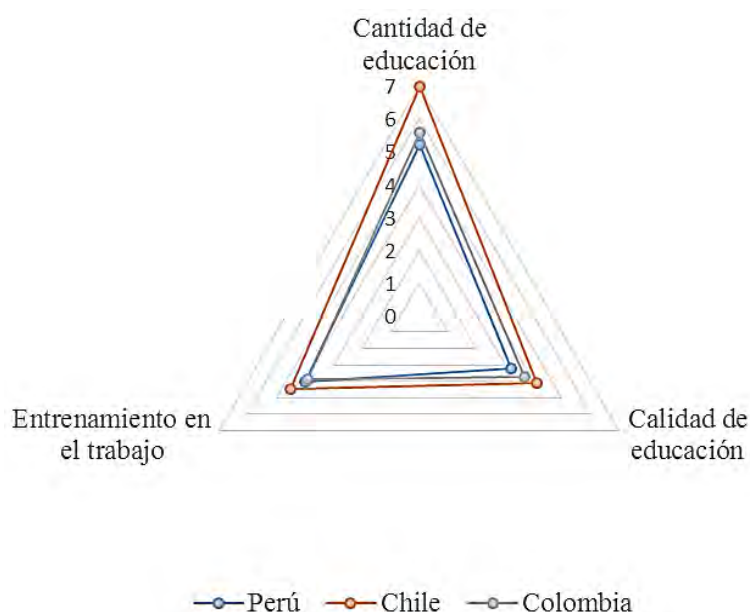


Figura 15. Comparativo del pilar de educación entre Perú, Chile y Colombia. Adaptado de “Global Competitiveness Index: 2016-2017 Edition” por el World Economic Forum (WEF), 2016 (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=PER>).

Respecto a la eficiencia del sector empresarial y productivo, el BCRP (2016) indicó que son tres los procesos claves para lograrla: (a) la transformación estructural de las empresas, (b) la renovación de las empresas, y (c) la formalización. Respecto a las dos primeras, se indicó que a lo largo del tiempo se han venido realizando, pero, el Perú tiene aún el 75% de los empleos de manera informal; aunque ello haya significado que la economía se sostenga, significa un factor de ineficiencia.

Respecto a la infraestructura que incluye aspectos materiales (redes viales, aeropuertos, puertos, etc.) y aspectos intangibles como las instituciones del Estado, el BCRP (2016) indicó que en general el nivel es bajo a excepción de lo relacionado a políticas macroeconómicas, fiscal y monetaria. BCRP (2016) indicó además que en el aspecto portuario se han hecho avances, de hecho, se están modernizando los puertos a lo largo del litoral peruano, habiendo deficiencias aún en redes viales.

Se indicó también que el Perú no tiene una buena calificación en el ranking de la WEF (2016) en instituciones principalmente en seguridad, lucha contra el crimen, conflictos

sociales, etc. Por último, BCRP (2016) concluyó, que en el aspecto de gobernabilidad también mostró que hay mucha disparidad en la competitividad nacional (Lima la mejor, Amazonas y Loreto las peores); como se observa en la Figura 16 el proceso de descentralización a través de las regiones no funciona adecuadamente, incluyendo bajo nivel administrativo profesional en cuanto a sus presupuestos pues, no los usan y si lo hacen lo hacen ineficientemente.

A pesar de que en el Perú existen varios temas pendientes, a nivel nacional, regional y provincial se han elaborado planes; inclusive, gran parte de los municipios locales también lo poseen. Lo que falta es la concatenación entre el Gobierno central y los Gobiernos Regionales para que dichos planes de desarrollo concuerden y sean totalmente compatibles a los intereses nacionales, regionales y locales.

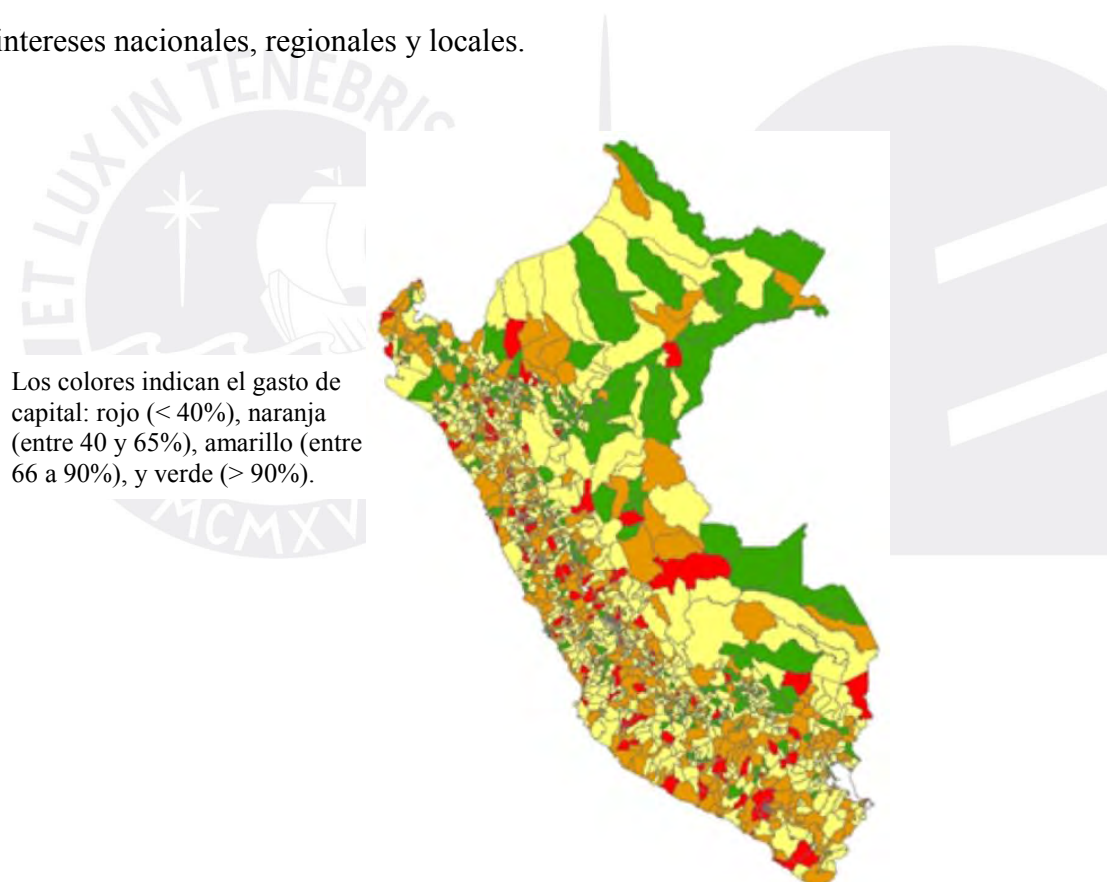


Figura 16. Los municipios tienen problemas en ejecutar su presupuesto de capital. Adaptado de “La Productividad como clave del Crecimiento y el Desarrollo en el Perú y el Mundo,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/31/ree-31-loayza.pdf>).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El WEF (2016) publicó que el Perú se encuentra en el puesto 108 en exportaciones como porcentaje del PIB con un 20.9%. De hecho, dicha publicación indica que la tendencia ha venido en caída desde años pasados. Sin embargo, dadas las condiciones promisorias del contexto mundial para 2016 y 2017, el MEF (2016) indicó que la tendencia se revertirá e irá al alza. Los rubros mineros y pesqueros (sector primario) son los que impulsarán el alza, mientras que los sectores no tradicionales crecerán a un ritmo menor. Para el 2018 y 2019 se pronosticó nuevas bajas. En la Figura 17 se ilustra lo referente a la proyección de exportaciones.

Respecto a la demanda interna, el MEF (2016) puntualizó que crecerá a 3.7% en 2017 y converja a 4.5% en el 2019, en línea con la recuperación de la inversión privada y pública, por las mejores condiciones para consumir de las familias. Asimismo, se indicó que esta predicción se respalda por la consecuente generación de empleo formal (inversiones), menor tasa de inflación y presiones depreciatorias, menor vulnerabilidad económica de las familias, y por qué la confianza del consumidor se está recuperando sostenidamente (mayor optimismo ante la situación económica), como se muestra en la Figura 18 a través de cuatro gráficas que ilustran lo enunciado.

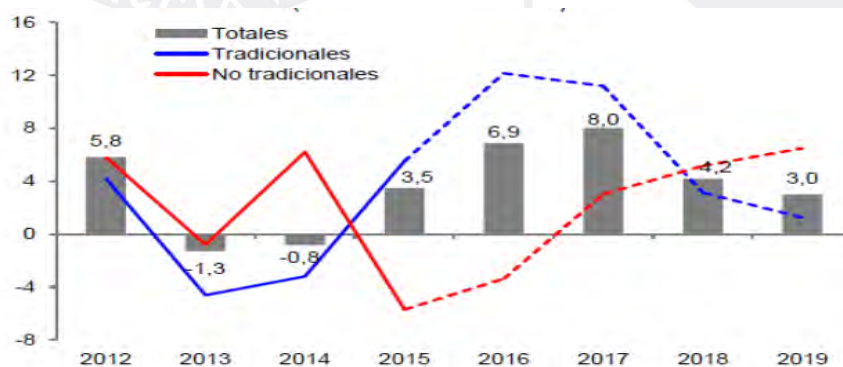


Figura 17. Exportaciones totales (variación % real anual).

Tomado de "Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf).

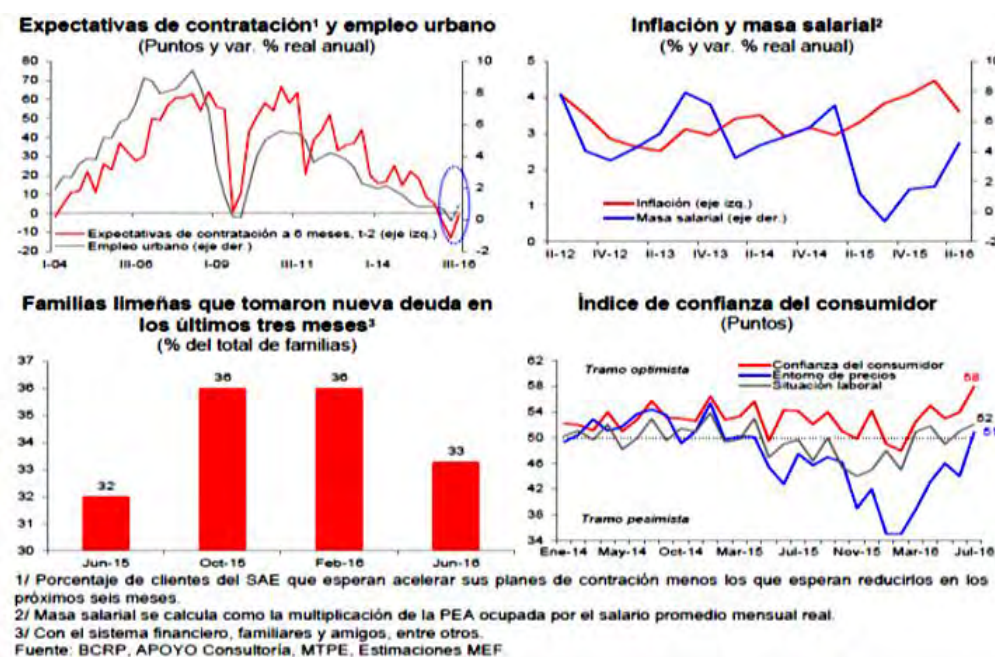


Figura 18. Justificaciones para la mejora de la demanda interna.

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN-2021, elaborado por CEPLAN (2016). En él se diseñó seis ejes estratégicos para llevar adelante al Perú hacia el 2021: (a) derechos humanos e inclusión social, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía diversificada, competitividad y empleo, (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva, y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres. Asimismo, la Municipalidad Provincial de Cajabamba (2016) desarrolló sus planes de desarrollo: Plan de Acondicionamiento Territorial PAT 2016-2026 y Plan de Desarrollo Urbano PDU 2016-2026. Luego la concordancia entre el Gobierno Nacional, el Regional y el Provincial en la ejecución de los planes promoverá el desarrollo competitivo.

En adición, el Estado Peruano cuenta con organismos que promueven el turismo y comercio exterior [MINCETUR], las exportaciones y turismo [PROMPERÚ], ciencia y

tecnología [CONCYTEC], para la inversión privada [PROINVERSION]; etc. Es decir, por parte del Gobierno Peruano existe soporte para la competitividad y el desarrollo de la industria, promueve la pequeña y micro empresa. Sin embargo, existe una marcada falta de liderazgo en el gobierno que provoca que grupos de intereses destruyan los esfuerzos que los organismos del Estado desarrollan para el bienestar del país.

Aunque los indicadores macroeconómicos no son malos, así como tampoco lo son los indicadores laborales respecto a otros países, el deterioro de las instituciones y la falta de paridad del desarrollo nacional entre ciudades urbanas y rurales, hacen que muchas empresas opten por la informalidad laboral y empresarial; todo ello empeorado por una burocracia que trata con desigualdad al pequeño empresario.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Dadas las líneas estratégicas indicadas en el acápite 3.2.3, muchas son las instituciones que surgen o apuntan a ser actores en el proceso de implantación y desarrollo. Es el caso de las organizaciones sin fines de lucro (ONG), que existen en el Perú en una cantidad nada despreciable y que abarcan las áreas mencionadas en las líneas estratégicas del PEDN Perú hacia el 2021. Luego vienen los organismos de corte internacional como la CEPAL, ALBA, ALADI, CAN, CIDH, OLADE, etc.; los programas de la ONU en sus variadas secciones, Caritas del Perú; asimismo, las instituciones propias de las regiones (por ejemplo, PROREGION en Cajamarca). Los Bancos internacionales también intervienen en el proceso de desarrollo (BID, COFIDE, BM). Por último, están los ministerios que ayudan a la implantación y desarrollo de los planes del gobierno.

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Cajabamba

En el análisis de condiciones de los factores se evidencia que para aprovechar el potencial del Perú los retos, en innovación, educación, eficiencia, en infraestructura física e institucional; pueden ser solucionados mediante la coordinación del PEDN Perú al 2021. Ello

implica que Cajabamba debe coordinar con el CEPLAN para implementar en conjunto el PEDN Perú al 2021 con los planes desarrollados por la Municipalidad Provincial de Cajabamba (2016): Plan de Acondicionamiento Territorial 2016-2026 (PAT 2016-2026) y Plan de Desarrollo Urbano 2016-2026 (PDU 2016-2026). En los planes desarrollados por la Provincia de Cajabamba no se incluye sobre temas de innovación y educación, los cuales son factores o áreas claves para el desarrollo humano y competitivo de las organizaciones. Este análisis es muy positivo pues revela las causas por las cuales el Perú y específicamente la Provincia de Cajabamba no se desarrollan como se requiere. Sin embargo, este mismo análisis indica que el Gobierno Nacional y el Gobierno Provincial Cajabambino han desarrollado planes para afrontar estos factores negativos.

El análisis de condiciones de la demanda nacional ayuda para alentar los programas productivos de la provincia, Ante un escenario favorable internacional y nacional, ante una creciente confianza en el consumidor peruano, la confianza de los organismos productivos de la provincia de Cajabamba también crece para beneficio de la población pues, significará más puestos de trabajo. Cabe resaltar lo mencionado por la Municipalidad Provincial de Cajabamba (2016) en el PAT 2016 – 2026 respecto a la falta de generación de valor agregado en la producción agrícola y ganadera. Ello es preocupante pues la competencia regional es alta y triunfarán los que tengan mejores condiciones de los factores. Felizmente, Cajabamba tiene tres carreteras inter departamentales asfaltadas: CA-108, CA-111 y CA-112 que la conectan de Sur a Norte y de Oeste a Este. Sin embargo, sus carreteras vecinales no están en buenas condiciones. Este análisis resulta muy positivo para alentar a la inversión pública y privada en la Provincia y se constituye en el inyector de la economía.

Por último, el análisis de los sectores relacionados y de apoyo también resulta muy positivo pues delata que el Perú cuenta con muchas instancias nacionales e internacionales que apuestan por el desarrollo nacional, su economía y los aspectos sociales y

medioambientales; y de igual manera, en Cajabamba existen asociaciones, ONGs e instituciones privadas que siguen las actividades dentro de la Provincia.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

En el plano de la política internacional, el cumplimiento de las propuestas del nuevo presidente de los Estados Unidos Donald Trump, causa preocupación en los pronósticos económicos internacionales indicados en el análisis del entorno externo del presente PEA. Según lo publicado en *El efecto Trump: los cinco impactos económicos que sufriría el Perú de ganar las elecciones en EEUU* (2016, 8 de setiembre), este personaje tiene una personalidad nacionalista, xenófobo, racista; por lo que es muy probable que afecte al Perú modificando o anulando el TLC firmado, haga crecer abruptamente las tasas de la FED, se incremente el tipo de cambio con el dólar americano, anule los procesos de eliminación de visa para peruanos, y por último, se incremente el precio del oro. Cabe recordar que el 18% de las exportaciones peruanas van a Estados Unidos, por lo que, si se agregan aranceles, por ejemplo, los exportadores peruanos se verán afectados. Si se incrementan abruptamente las tasas de la FED se elevarán los costos del financiamiento externo y ello afectará a los mercados emergentes a nivel mundial. El alza de las tasas y la incertidumbre del comportamiento del nuevo mandatario elevará la cotización del dólar. El único efecto positivo que tendrá la amenaza de Trump es que el precio del oro subirá como efecto del refugio de los inversionistas en el metal precioso.

El efecto del BREXIT no ha significado problemas en el corto plazo y se prevé que tampoco lo será en el largo plazo. Se recomienda buscar TLC con Reino Unido. Con los acuerdos de paz en Colombia se vislumbra un panorama político estable en Latino América. De igual manera, con el triunfo de Pedro Pablo Kuczynski el panorama político se torna estable, aunque el fantasma de la oposición en mayoría fujimorista podría ocasionar algunos

problemas en los procesos de gobierno.

En el plano de gobierno, ya se indicó en el análisis condiciones de los factores que falta por hacer para elevar la calidad y eficiencia de las instituciones, la innovación, la educación, la infraestructura productiva. El Perú es consciente de ello y por ende ha desarrollado el PEDN Perú al 2021 donde se detallan las seis líneas estratégicas necesarias para el desarrollo y competitividad del país. Este plan estratégico está respaldado por una serie de leyes y decretos supremos alineados para darle cumplimiento.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo al MEF (2016) y el BCRP (2016), el contexto económico internacional se vislumbra favorable y ello favorece también al Perú, salvo acontecimientos no deseados que se generen en el transcurso de los años, se espera que el nuevo gobierno de Estados Unidos no signifique un obstáculo para el contexto económico mundial.

Respecto a las fuerzas económicas y financieras en el Perú se pueden nombrar a las siguientes: (a) Disponibilidad de crédito, (b) nivel de ingresos, (c) tasas de interés, (d) inflación, (e) patrones de consumo, (f) desempleo, y (g) cotización del dólar americano. Respecto al acceso al crédito, el WEF (2016) publicó que el Perú se encuentra en el puesto 38/138 (índice 4.4/7) y muestra una tendencia favorable, debido a que demuestra bastante confiabilidad y seguridad (puesto 20/138 e índice 5.3/7). El BCRP (2016) agregó que la demanda del crédito se ha desacelerado tanto para empresas como para personas.

El nivel de los ingresos ha evolucionado bien a lo largo de los años según lo publicado por el INEI (2015), ello es consecuencia de la prosperidad económica del Perú. Ello ha incrementado la confianza del consumidor de acuerdo a lo publicado por el MEF (2016). Ambas variables son consecuencias del crecimiento económico del Perú. De manera paralela, el INEI (2015) publicó que la tasa de desempleo en el Perú se ha reducido y se estimó así: Costa (4.7%), Sierra Urbana (4.5%), Selva Urbana (3.5%), Lima Metropolitana

(4.9%). Según el BCRP (2017), la inflación a diciembre del 2016 llegó a niveles moderados con tendencia a la baja. La Figura 19 muestra la tendencia desde el año 2013.

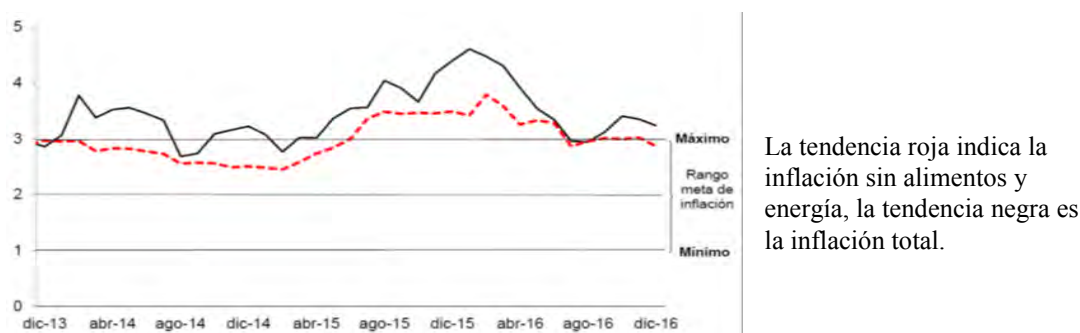


Figura 19. Inflación (variación porcentual en los últimos 12 meses).

Adaptado de “Inflación diciembre 2016,” por el BCRP, 2017, *Notas de Estudios*, 4, p. 1 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-04-2017.pdf>).

Por último, el dólar se ha mantenido en con variaciones nada abruptas pero los analistas señalan que podría incrementarse si el nuevo gobierno de Estados Unidos, encabezado por Donald Trump, aplica medidas como el incremento abrupto de la FED y toma medidas nacionalistas rompiendo acuerdos comerciales.

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

En base a las estadísticas publicadas por la web del INEI (2017), se ha elaborado la Tabla 5 con datos demográficos importantes, tanto para el Perú, la Región de Cajamarca, de Loreto; y las más pobres como Huancavelica y Apurímac. A nivel mundial, el Perú forma parte de grupos de interés que presionan para conseguir beneficios en agricultura, pesca y propiedad intelectual; es así que se pueden nombrar algunos grupos de interés que luchan por el desarrollo y participan en negociaciones con la Organización Mundial de Comercio [OMC]: Grupo Cairns, Grupo de Productos tropicales, G-20, G-33, Amigos de los Peces, Patrocinadores del Documento W52 (MINCETU, 2017). En el ámbito nacional son varios los grupos de interés que velan por el accionar del Estado peruano y que pueden categorizarse de la siguiente manera: (a) Gobierno Nacional, (b) gobiernos regionales, (c) municipalidades, (d)

sociedad civil organizada, (e) cooperación internacional, (f) universidades privadas y públicas, (g) ONG's, y (h) empresas privadas.

Tabla 5

Indicadores Demográficos Importantes

Indicador	Medida	Perú	Lima	Cajam	Huancav	Apurim	Loreto
Población estimada	Miles	31 826	10 143	1 537	502	463	1 059
Esperanza de vida	Años	75.0	77.9	74.0	70.9	71.3	72.7
Crecimiento poblacional	Porcentaje	1.1	1.5	.2	.7	.4	.9
Mortalidad infantil (de nacidos vivos)	Miles	16.8	11.7	17.8	27.0	22.2	37.6
Nacimientos	Personas	570 283	162 214	29 114	13 361	9 726	21 745
Defunciones	Personas	179 473	54 397	8 375	2 772	3 052	5 323
Población electoral	Miles	19 950	6 608	892	253	244	544
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	18.1	6.3	34.2	50.2	32.2	32.3
Población inmigrante	Porcentaje		55.7	1.5	.3	.4	1.1
Población emigrante	Porcentaje		5.6	11.7	4.7	4.2	2.7
Analfabetismo	Porcentaje	6.2	2.3	14.2	13.8	15.2	5.4
Analfabetismo (hombres)	Porcentaje	3.1	.8	5.6	5.3	6.2	4.4
Analfabetismo (mujeres)	Porcentaje	9.3	3.6	18.2	24.4	23.3	9.7
Asistencia escolar (primaria)	Porcentaje	91.6	90.4	96.0	92.7	83.6	84.9
Asistencia escolar (secundaria)	Porcentaje	80.3	86.8	66.2	77.9	78.7	55.1
Población con educ. primaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	21.9	12.4	40.3	33.5	29.0	30.0
Población con educ. sup. no universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	13.8	17.1	8.9	6.3	8.5	9.8
Población con educ. sup. universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	16.3	21.4	9.3	8.2	13.8	9.7
Población con educ. secundaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	43.8	48.3	32.0	43.8	37.3	46.8
Cobertura de salud	Porcentaje	61.9	58.8	73.8	85.3	87.9	66.8
Niños con anemia (< 36 meses)	Porcentaje	44.5	34.9	43.9	64.3	47.4	57.3
PEA	Miles	16 142	5 107	779	255	246	501
PEA ocupada	Miles	15 542	4 866	768	250	241	486
PEA Agricultura, pesca, minería	Miles	4 042	191	448	164	145	149
PEA Manufactura	Miles	10.0	15.6	6.9	2.0	2.9	4.9
Ingreso prom. mensual del hogar	Nuevos soles	1 141	1 487	798	642	620	963
Hogares c/ agua potable	% total hog.	82.5	2.8	-1.6	-2.5	3.6	-8.6
Acceso a desagüe	% total hog.	67.3	91.3	68.9	53.8	88.5	46.8
Acceso a alumb. eléctrico	% total hog.	91.1	90.1	43.9	28.2	39.5	37.5
Acceso a TV Cable (hogares)	Porcentaje	31.9	99.4	74.6	81.5	86.0	72.1
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	29.4	54.6	9.4	6.5	9.5	22.9
Hogares c/ Telf. móvil	Porcentaje	79.7	52.6	7.7	2.7	5.5	25.9
Hogares con internet	% total hog.	20.2	87.5	67.4	66.2	70.5	55.8
Pobreza	Porcentaje	24.8-26.8	59.3	83.0	86.3	83.3	78.4
Pobreza extrema	Porcentaje	5.5-6.5	11.7-14.4	49.5-55.5	49.5-55.5	49.5-55.5	34.9-44.9
PBI per cápita	Soles	17 853	25 748	9 564	7 840	5 156	9 879

Nota. Adaptado de "Estadísticas de Población y Vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Específicamente en la Región Cajamarca, según el censo realizado por el Gobierno Regional de Cajamarca (2013), existe 48 ONG's dedicadas a los rubros variados desde la salud hasta temas gubernamentales. Existen en Cajamarca dos movimientos sociales con claro objetivo anti minero: el presidido por el exsacerdote Marco Arana (Movimiento Tierra y Libertad) y el presidido por Gregorio Santos (Movimiento de Afirmación Social). Asimismo, en todo el Perú existen ONG's y Movimientos Sociales que definitivamente quieren obstaculizar la inversión minera y de hidrocarburos. La figura 20 muestra solo los proyectos mineros paralizados.

En el ámbito de hidrocarburos, son frecuentes las paralizaciones de actividades de explotación de hidrocarburos por reclamos de las comunidades nativas selváticas existentes en el área de influencia de las operaciones. Los reclamos en algunos casos se llegan a arreglar luego de negociaciones y hay una compensación monetaria si se justifica, pero no se evidencia la rendición de cuentas del dinero a la municipalidad respectiva, ni al Gobierno y, lo cierto es que no se ven beneficios para la comunidad. Entonces, existen debilidades en la legislación peruana que permite acciones no justificadas de las poblaciones hacia las inversiones y no velan precisamente por los derechos de las comunidades nativas.

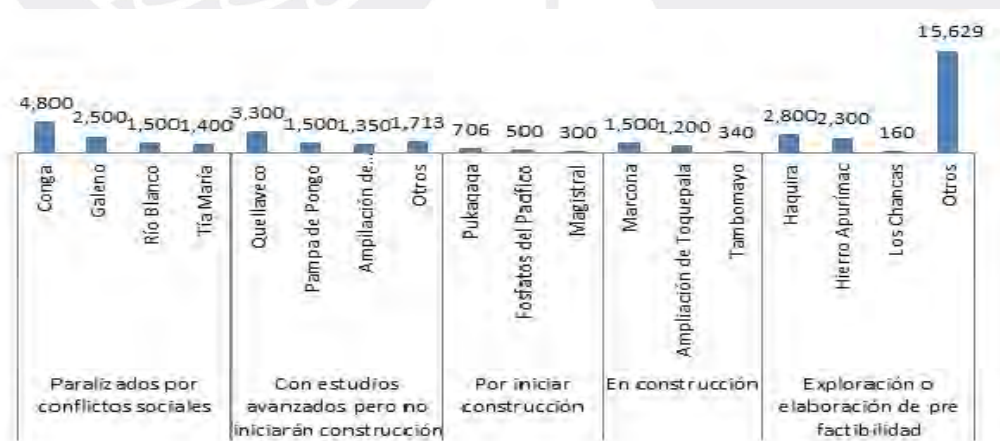


Figura 20. Proyectos según condición (en millones de dólares).

Tomado de "Más de US\$ 10 Mil Millones en Proyectos Mineros están Paralizados por Conflictos Sociales," por A. Mendieta (2016, 18 de setiembre), *Diario Perú21* (<http://peru21.pe/economia/mas-us10-mil-millones-proyectos-mineros-estan-paralizados-conflictos-sociales-2257486>).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Como se mostró en el análisis de condición de los factores, el Perú se encuentra en el puesto 88/138 en disponibilidad tecnológica con un indicador que llega a 3.6/7. Es cierto que hubo una pequeña mejora respecto del periodo 2016 / 2015 (WEF, 2016), pero aún se está lejos de lo requerido para lograr un gobierno digital, instituciones y empresas que hagan uso de las TIC para lograr mayor eficiencia y sean más competitivas. Se espera que con el PEDN Perú al 2021 (CEPLAN, 2016), que contempla este pilar de competitividad entre otros; se logre alcanzar niveles tecnológicos inclusive superiores a Chile.

Según las estadísticas del INEI (2016) sobre tecnologías de la información y comunicaciones, a nivel nacional 1,492 de un total de 4,279 (incluye municipalidades de centros poblados 2,437) municipalidades cuentan con acceso a internet. Es decir, el 34.9% de las municipalidades a nivel nacional tiene acceso al internet. Específicamente en Cajamarca, 103 de 454 (incluye municipalidades de centros poblados 327) municipalidades tienen acceso a internet (22.7%). Estas cifras son alarmantes y muestran la ineficiencia de las instituciones públicas para la atención de la población, a sabiendas que Cajamarca y Cajabamba específicamente cuenta con carreteras vecinales que muchas veces están en malas condiciones (son afirmadas en su mayoría).

De igual forma, el INEI (2016), en el mismo rubro, publicó que el 40.9% de la población del Perú tiene acceso a internet: 59.4% en Lima Metropolitana, 32.2% en el resto del país; 49.6% en áreas urbanas a nivel nacional y 12% en el área rural nacional; 52.2% en la Costa, 28.3% en Sierra y 23.4% en la Selva. Específicamente en la Región Cajamarca se tiene que el 15.2% de su población tiene acceso al internet. Estas estadísticas también son preocupantes a sabiendas que hoy en día la información está disponible en la WEB y el internet se ha convertido en una herramienta que da ventajas competitivas.

Asimismo, el INEI (2016), también en el rubro de tecnologías de la información y

comunicaciones, indicó estadísticas sobre los hogares donde por lo menos un miembro de la familia cuenta con celular: 87.2% a nivel nacional, 92.9% en Lima Metropolitana, 84.6% en el resto del país; 91.7% en el área urbana nacional y 73.1% en el área rural nacional; 91.5% en la Costa, 82.5% en la Sierra y 80.8% en la Selva. Específicamente en la Región Cajamarca, en el 81.2% de hogares por lo menos uno de los miembros cuenta con celular. En este rubro el Perú en líneas generales está mejor y dice de la capacidad de comunicación que se ha alcanzado. Es evidente, que existen lugares de baja densidad poblacional o de difícil acceso geográfico donde no es rentable para las empresas prestadoras de servicios el instalar comunicación celular. En este caso, es el gobierno el llamado a desarrollar o fomentar que la comunicación celular llegue.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2016) es el ente rector en esos asuntos, y tiene a su cargo además a organismos adscritos: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas [Sernanp], Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi], Instituto Geofísico del Perú [IGP], Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana [IIAP], Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA], Servicio Nacional de certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles [Senace], Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña [Inaigem]. Todos los organismos adscritos cumplen una importante labor en el cuidado del medio ambiente mediante la fiscalización, coordinación de acciones preventivas y correctivas, sanción. Respecto a los pasivos ambientales mineros y de hidrocarburos, es la OEFA la encargada de supervisar el cumplimiento de las disposiciones determinadas por los organismos del Ministerio de Energía y Minas [MINEM].

Según el Ministerio de Energía y Minas (MINAM, 2016) en su publicación de *Logros en el Sector Ambiente (MINAM y sus Organismos Adscritos) 2011-2016*, la minería ilegal

constituye uno de los principales problemas ambientales por el uso de dragas en los lechos de ríos, uso del mercurio, cianuro y combustibles con la consecuente disposición en las aguas, la tala ilegal producto de esa actividad. Por esa razón, se emitieron un conjunto de decretos supremos del 1099 al 1107. Específicamente para la lucha contra la tala ilegal, se ha creado la Comisión Multisectorial Permanente de Lucha contra la Tala Ilegal [CMPLTI], conformada por diversos actores del Poder Ejecutivo (OSINFOR, 2017).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 6, se muestra el valor ponderado 2.27 de 4.0, lo cual indica que la respuesta de la Provincia de Cajabamba hacia los factores externos es mediocre. Un valor de 2.5 hubiera indicado que la respuesta es buena. Ello es explicable pues Cajabamba ha convivido con la pobreza y la falta de infraestructura vial durante toda su existencia. Es evidente que se deben tomar acciones para modernizar esta provincia para hacerla más competitiva.

3.5. La Provincia de Cajabamba y sus Competidores

De acuerdo con lo publicado por la Municipalidad Provincial de Cajabamba (2016), en la actualidad, la actividad agropecuaria es la principal actividad industrial (aún a nivel artesanal); posee atractivos turísticos que no han sido puestos en valor y posee una explotación minera muy modesta. Se indicó además que la articulación con el mercado regional y nacional es baja por lo que la producción agrícola mayormente es para el consumo interno. Además, entre los problemas para la agroindustria se mencionan: inadecuado sistema de comercialización, sobretodo por los intermediarios, predominio de cultivos con baja rentabilidad, baja productividad, escasez de financiamiento, falta de irrigaciones y riego tecnificado, falta de regulación de los recursos hídricos, falta de investigación, innovación tecnológica y asistencia, existencia de plagas y enfermedades, contaminación por residuos sólidos, líquidos y agro químicos. Por otro lado, existen asociaciones de agricultores (19), y

se organizan ferias agrícolas semanales que dan movimiento económico al sector.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Provincia de Cajabamba

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Demanda de recursos agrícolas, tendencia mundial de consumo de cultivos orgánicos.	0.12	3	0.36
2	Demanda de recursos pecuarios, tendencia mundial de la comida saludable.	0.12	3	0.36
3	Demanda de recursos minerales, con tendencia mundial en la minería sustentable	0.12	2	0.24
4	Desarrollo de nuevos polos comerciales al interior del Perú, debido a la mayor conectividad y mejoras en los accesos de vías áreas, terrestres y fluviales.	0.09	2	0.18
5	Crecimiento del turismo sostenible, auténtico y responsable.	0.09	1	0.09
6	El Internet como herramienta de desarrollo y ventaja competitiva.	0.03	2	0.06
Amenazas				
1	Disminución de los precios minerales a nivel mundial.	0.12	3	0.36
2	Centralismo de los principales organismos del estado, y las principales industrias, que genera migración del recurso humano calificado.	0.11	2	0.22
3	Ocurrencia de fenómenos climáticos, como lluvias, sequías, nevadas.	0.12	2	0.24
4	Desarrollo y crecimiento económico de otras provincias, que origina una falta de atracción de Cajabamba y limita el desarrollo local.	0.08	2	0.16
Total		1.00		2.27

Nota. Un valor de 4 significa que responde muy bien, 3 responde bien, 2 responde en promedio y 1 que responde mal.

Respecto a la producción pecuaria, siguiendo con lo mencionado por la Municipalidad Provincial de Cajabamba (2016), la provincia cuenta con ganado vacuno, porcino, caprino, alpacas, aves de corral, cuyes y otras especies. Cuenta con 26 asociaciones de productores y aporta el 26.99% de la producción lechera de la Región Cajamarca. El 19.64% de la producción lechera es para autoconsumo, 1.87% para las plantas industriales, 1.47% en venta a porongeros, 0.89% para venta al público, 0.63% como auto insumo, el 75.49% no produce leche. Se indicó además la presencia de acopiadoras de Nestlé y Gloria, las cuales han instalado plantas concentradoras de leche, así como una línea de producción de derivados lácteos. Se hizo hincapié en la alta existencia de ganado criollo con rendimientos de cinco a seis litros por día.

Por último, la Municipalidad Provincial de Cajabamba (2016) subrayó que la actividad minera no es de aceptación general de la población, aunque existe actividad en la comunidad del Algamarca (oro y plata), hay reservas de carbón en Condebamba sin explotar. Se anotó además que se está desarrollando un proyecto minero Shahuindo al sur del Distrito de Cachachi (oro). Se resaltó también la existencia de minería ilegal muy fuerte en Algamarca y están al margen de la ley. Respecto a la producción forestal se indicó en el mismo informe la comercialización de eucalipto, pino y aliso; los que se comercializan en el mercado interno, regional y nacional. En el sector turismo se indicó que las visitas a la provincia son por motivos comerciales y muy pocos vienen por los atractivos turísticos, en 2014 solo hubo 1,658 visitantes nacionales y 18 extranjeros. Existen como atractivos turísticos sin valorar: lagunas, aguas termales, cataratas y herencia cultural (arquitectónica y no arquitectónica). En base a este resumen de la actividad productiva de la Provincia de Cajabamba, se pueden analizar las cinco fuerzas competitivas de Porter.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En la Tabla 7 se resume el análisis del poder de negociación de los proveedores para la Provincia de Cajabamba.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En la Tabla 8 se resume el análisis del poder de negociación de los compradores para la Provincia de Cajabamba.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es muy grande para la Provincia de Cajabamba y está constituida por las provincias de la misma Región Cajabamba que poseen ventajas competitivas en los rubros similares. Los productos que ofrece la Provincia de Cajabamba: agrícolas, pecuarios, forestales, mineros y turísticos son fácilmente sustituibles dentro de la misma región, la cual es muy rica en sus trece provincias.

Tabla 7

Poder de Negociación de los Proveedores para la Provincia de Cajabamba

	Producción agrícola	Producción pecuaria	Producción forestal	Turismo
Transporte	Muy alto. Son los canales para la distribución de la producción. Este poder aumenta por el estado muchas veces precario de las carreteras vecinales que hace poco atractivo la compra de vehículos propios a los productores (costos cambiantes).	Muy alto. Son los canales para la distribución de la producción. Este poder aumenta por el estado muchas veces precario de las carreteras vecinales que hace poco atractivo la compra de vehículos propios a los productores (costos cambiantes).	Muy alto. Son los canales para la distribución de la producción. Este poder aumenta por el estado muchas veces precario de las carreteras vecinales que hace poco atractivo la compra de vehículos propios a los productores (costos cambiantes).	Bajo. Las empresas de turismo cuentan con movilidad adecuada para turistas (presencia de insumos sustitutos).
Proveedores de insumos	Moderado. Los agricultores conviven con la existencia de plagas y enfermedades (concentración de proveedores).	Moderado. Los productores pecuarios cuentan con ganado criollo. La pobreza de las comunidades obliga a la búsqueda de sustitutos naturales (presencia de insumos sustitutos).	Alto. A diferencia de la producción agrícola, esta industria requiere del apoyo de insumos para garantizar la salud y calidad de los productos forestales (diferenciación de insumos).	Bajo. Por la baja demanda (diferenciación de insumos).
Entidades financieras	Muy alto. No prestan sin garantías (costo relativo de compras totales en la industria).	Muy alto. No prestan sin garantías (costo relativo de compras totales en la industria).	Muy alto. No prestan sin garantías (costo relativo de compras totales en la industria).	Muy alto. No prestan sin garantías (costo relativo de compras totales en la industria).
Entidades reguladoras del agua	Muy alto. Por determinar el suministro de riegos; aún a pesar de su bajo nivel de desarrollo (impacto de insumos sobre costo o diferenciación).	Bajo. Los productores pecuarios sacian la sed del ganado en los ríos o se sirven del suministro público (presencia de insumos sustitutos).	Muy alto. Por determinar el suministro de riegos; aún a pesar de su bajo nivel de desarrollo (impacto de insumos sobre costo o diferenciación).	
Proveedores de equipos agrícolas	Moderado. La industria agrícola es tradicional, no es tecnificada (presencia de insumos sustitutos).		Alto. Por el requerimiento de equipamiento para este tipo de industria (poca concentración de proveedores).	
Tecnific. de producción pecuaria		Moderado. La industria pecuaria es tradicional, no es tecnificada (presencia de insumos sustitutos).		
Tecnific. de producción forestal			Moderado. La industria forestal es tradicional, no es tecnificada (presencia de insumos sustitutos).	
Asociaciones agrícolas	Muy alto. Promueven la comercialización de los productos, organizan las ferias semanales, promueven asesoramiento (amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás).			
Asociaciones pecuarias		Muy alto. Promueven la comercialización de los productos, organizan las ferias semanales, promueven asesoramiento (amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás).		
Asociaciones forestales			Muy alto. Asesoran a los productores para la comercialización, técnicas y condiciones de venta (amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás).	
Asociaciones de turismo				Muy alto. Proveen los medios para el desarrollo de la industria (amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás).
Industria hotelera				Alto. Son socios estratégicos en la industria del turismo (impacto de insumos sobre costo o diferenciación).

Tabla 8

Poder de Negociación de los Compradores para la Provincia de Cajabamba

	Producción agrícola	Producción pecuaria	Producción forestal	Turismo
Mayoristas provinciales	Alto. Comerciantes agrícolas en los mercados locales (precio y total de compra)	Alto. Comerciantes pecuarios en los mercados locales (precio y total de compra)	Alto. Comerciantes forestales en los mercados locales (precio y total de compra)	
Minoristas locales	Moderado. Comerciantes agrícolas en los mercados locales (concentración de compradores)	Moderado. Comerciantes pecuarios en los mercados locales (concentración de compradores)	Bajo. La demanda local no es el objetivo principal (volumen de compradores).	
Ferias locales / provinciales	Moderado. Comerciantes agrícolas en los mercados locales (productos sustitutos)	Moderado. Comerciantes pecuarios en los mercados locales (productos sustitutos)		
Mercado regional	Alto. Las demás provincias de la Región Cajamarca también tienen actividad agrícola (utilidad de compradores).	Alto. Las demás provincias de la Región Cajamarca también tienen actividad pecuaria (utilidad de compradores).	Alto. Las demás provincias de la Región Cajamarca también tienen actividad forestal (utilidad de compradores).	
Mercado suprarregional norte: La Libertad, Piura, Lambayeque, Tumbes	Muy alto. Las regiones del norte del Perú también ofrecen productos agrícolas y pueden tener mejores ventajas competitivas (utilidad de los compradores).	Muy alto. Las regiones del norte del Perú también ofrecen productos pecuarios y pueden tener mejores ventajas competitivas (utilidad de los compradores).	Moderado. Las regiones involucradas no tienen el potencial forestal (sensibilidad de precios).	
Mercado nacional	Muy alto. Las regiones del norte del Perú también ofrecen productos agrícolas y pueden tener mejores ventajas competitivas (utilidad de los compradores).	Muy alto. Las regiones del norte del Perú también ofrecen productos pecuarios y pueden tener mejores ventajas competitivas (utilidad de los compradores).	Alto. Otras regiones a nivel nacional tienen potencial similar (precios y total de compras).	
Mercado internacional	Muy alto. Los mercados internacionales exigen certificación de los productos a importar (impacto en calidad y rendimiento).	Muy alto. Los mercados internacionales exigen certificación de los productos a importar (impacto en calidad y rendimiento).	Muy alto. Los mercados internacionales exigen certificación de los productos a importar (impacto en calidad y rendimiento).	
Industria agropecuaria regional	Alto. Las demás provincias de la Región Cajabamba también tienen actividad agropecuaria (utilidad de compradores)	Alto. Las demás provincias de la Región Cajabamba también tienen actividad agropecuaria (utilidad de compradores)		
Industria agropecuaria nacional	Muy alto. Las regiones del norte del Perú también ofrecen productos agropecuarios y pueden tener mejores ventajas competitivas (utilidad de los compradores).	Muy alto. Las regiones del norte del Perú también ofrecen productos agropecuarios y pueden tener mejores ventajas competitivas (utilidad de los compradores).		
Industria láctea		Muy alto. Constituye una fuente de ingresos para los productores de leche (costos cambiantes).		
Industria forestal			Alto. Por haber mucha competencia en la región (productos sustitutos).	
Turista local				Moderado. La incipiente actividad turística alto costo de transporte a las zonas de interés (diferencias de productos).
Turista regional				Alto. La región Cajamarca posee atractivos de mayor atracción y adecuadamente valorados (productos sustitutos).
Turista nacional				Muy alto. A nivel nacional existe mucha riqueza turística y desarrollada (productos sustitutos).
Turista internacional				Muy alto. El turista extranjero busca lugares turísticos que cumplan con seguridad, comodidad e higiene, busca aventura (impacto en calidad y rendimiento).

El rendimiento relativo del precio de los sustitutos es un factor que influye bastante en la desventaja competitiva de Cajabamba producto del estado de sus carreteras vecinales, la falta de tecnificación y asesoramiento tecnológico, la misma calidad de los productos debido a que por la pobreza de la población no pueden comprar los insumos que combatan a las plagas y enfermedades. A nivel suprarregional sur la amenaza de los sustitutos disminuye puesto que Cajabamba es vecina de la Libertad y colinda con la provincia de Sánchez Carrión; los productos de la Región Cajamarca salen al sur del país a través de la departamental CA-108 para luego salir por la carretera nacional PE-3N.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Debido a la mejor ventaja competitiva de las regiones de la Costa Norte, la tecnificación de las industrias agropecuarias podría significar una inversión del flujo de productos hacia Cajabamba, lo que podría menguar la situación económica de los productores agropecuarios locales. Las 19 asociaciones agrícolas y las 26 agropecuarias existentes en la Provincia de Cajabamba, solo tocan temas de comercialización y temas técnicos, pero no hay información respecto a dispositivos legales / comerciales de protección a la producción local. En ese sentido, cualquier nuevo entrante carece de barreras de ingreso al mercado de la Provincia de Cajabamba.

Respecto a los entrantes internacionales, la única amenaza proviene de los productos ecuatorianos que ingresen por el norte de la Región Cajamarca o Piura, pero, los productos son diferentes a los que produce la provincia. Esta conclusión tiene aval con la imposición de una salvaguardia comercial impuesta por el Ecuador hacia productos de importación (cuyo número sobrepasa los 1,200), esta salvaguardia afecta definitivamente a la exportación peruana, pero medida similar no ha sido impuesta por el Perú, por lo que los productos ecuatorianos ingresan al territorio peruano con ventaja competitiva. Esta salvaguardia unilateral comenzó en marzo del 2015 y espera terminar en junio del 2017.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Para analizar la rivalidad de los competidores de la provincia de Cajabamba, es necesario observar la Figura 21, que resume el estudio realizado por el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016), donde se observa en forma didáctica, la relación entre competitividad y pobreza. Si se complementa la Figura 21 con la Figura 16, se obtiene el por qué la Región Cajamarca (y por ende la Provincia de Cajabamba) es la de menor competitividad en el Perú, la que menos empleo formal tiene y los demás pilares están por debajo del tercio inferior: Instituciones no son capaces de administrar presupuesto, falta de gobernabilidad.

Por lo tanto, en base a la Figura 16 y Figura 21, y la Tabla 9; se puede indicar lo siguiente: dentro de la Región Cajamarca, las provincias compiten aprovechando sus facilidades viales como ventaja competitiva lo que influye en los costos fijos y variables, los productores agropecuarios y forestales no ofrecen valor agregado a los clientes, dada la razonable paridad en las trece provincias de la Región Cajamarca, existe concentración de productores con poca o nula diversidad. Respecto a los competidores a nivel nacional, las regiones Lambayeque y La Libertad son los principales competidores por su superior nivel de competitividad (economía e infraestructura), lo que hace que sus costos fijos y variables sean menores y penetren con facilidad al mercado cajabambino.

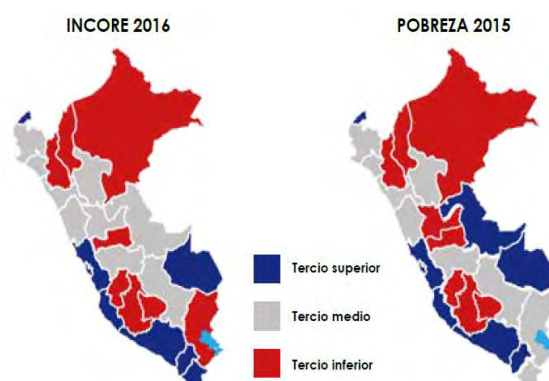


Figura 21. Competitividad 2016 vs. Pobreza 2015.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

Dado que los niveles de pobreza de Cajabamba, esta provincia debe mostrar agresividad en conquistar los mercados con mayor riqueza circundantes: San Martín, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes. En ese sentido, las provincias de la Región Cajamarca y de Amazonas son sus principales competidores por tener similar nivel de pobreza. Se verifica que los mercados provinciales de Cajamarca están fragmentados y salvo algunos productos (Granja Porcón en la Provincia de Cajamarca) están influenciados por la globalización. La Tabla 9 resume el análisis hecho por el IPE (2016) respecto a los pilares de la competitividad para las 24 regiones del Perú.

Tabla 9

Regiones del Perú y Ranking de Pilares de la Competitividad

	Competitividad	Economía	Infraestructura	Salud	Educación	Laboral	Instituciones
Lima	1	1	1	1	5	1	18
Moquegua	2	2	6	2	3	4	2
Arequipa	3	3	2	4	4	5	13
Ica	4	5	4	3	2	2	15
Tacna	5	4	3	9	1	7	3
Madre de Dios	6	7	11	8	10	3	6
Tumbes	7	14	7	5	6	13	23
Lambayeque	8	8	8	6	11	11	21
La Libertad	9	12	10	7	14	8	17
Cusco	10	9	5	11	15	12	9
Áncash	11	11	9	10	7	15	22
Junín	12	6	12	16	9	14	11
Piura	13	13	13	15	12	17	16
San Martín	14	17	16	17	17	16	5
Ucayali	15	10	20	23	23	6	8
Apurímac	16	16	15	12	21	9	20
Ayacucho	17	21	14	13	16	20	7
Pasco	18	15	21	18	13	22	10
Huancavelica	19	24	18	22	20	18	1
Huánuco	20	20	19	14	22	19	12
Amazonas	21	19	23	19	18	21	4
Puno	22	23	22	21	8	23	19
Loreto	23	18	24	24	24	10	14
Cajamarca	24	22	17	20	19	24	24

Nota. Adaptado de "Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016," por el Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

3.6. La Provincia de Cajabamba y sus Referentes

El referente ideal para Cajabamba es la Provincia de Canterbury en Nueva Zelanda, debido a que ha podido explotar a gran escala su agricultura y ganadería a niveles industriales. De igual manera, ha sabido aprovechar sus atractivos turísticos aprovechando el realce internacional ganado, cuando se filmó en dicho país la saga de películas *El Señor de los Anillos*. La silvicultura y la pesca también son grandes actividades económicas, la explotación del carbón como actividad minera y de los recursos hidrográficos hacen que esta provincia de Nueva Zelanda sea la que provee la mayor parte de recursos provee. Canterbury con todo ello ha alcanzado niveles de calidad humana, educación, salud y cultura muy elevados.

Un segundo referente para Cajabamba es la región de Zúrich en Suiza. Esta región que ahora se ha convertido en el corazón financiero de Suiza, apuesta por su agricultura a pesar que sólo el 4% de su población se dedica a dicha actividad; no obstante, las autoridades de Zúrich promueven la actividad y le están dando auge a la agricultura orgánica. Por otro lado, la ganadería de Zúrich es muy apreciada en el mundo por la calidad de sus reses. La industria en Zúrich ha quedado relegada al segundo lugar, pero, el turismo se ha alzado como el tercer aportador para el PBI de dicha región; la actividad minera es casi inexistente. Zúrich está considerada como una de las mejores ciudades que brinda calidad de vida a sus habitantes, posee un alto nivel educativo, de cultura, a pesar de ser una región en Los Alpes tiene una infraestructura de transporte envidiable.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz permite identificar a los principales competidores de Cajabamba. La Tabla 10 muestra a la MPC.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz permite comparar a los referentes de la Provincia de Cajabamba. La Tabla 11 muestra a la MPR.

Tabla 10

Matriz Perfil de Competitividad (MPC) para la Provincia de Cajabamba

Factores clave de éxito	Peso	Cajabamba		Cajamarca (comp.)		Huamachuco (comp.)		Chiclayo (sust.)		Ferreñafe (sust.)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Desempeño económico	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2 Desarrollo de infraestructura	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
3 Gestión en el sector Salud	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09
4 Gestión en el sector Educación	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5 Capacidad para generación de Empleo	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
6 Competencia de las Instituciones públicas	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03
7 Crecimiento del sector Agropecuario	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
8 Crecimiento del sector Turismo	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24
9 Crecimiento del sector Minería	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3	2	0.3
10 Desarrollo industrial / manufacturero	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Total	1		2.36		2.72		2.92		2.83		2.27

Nota. Valor: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor y 1 Debilidad mayor.

Tabla 11

Matriz Perfil Referencial (MPR) para la Provincia de Cajabamba

Factores clave de éxito	Peso	Cajabamba		Canterbury, N. Zelanda		Zúrich, Suiza	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Desempeño económico	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
2. Desarrollo de infraestructura	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
3. Gestión en el sector Salud	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12
4. Gestión en el sector Educación	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
5. Capacidad para generación de Empleo	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6. Competencia de las Instituciones públicas	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12
7. Crecimiento del sector Agropecuario	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
8. Crecimiento del sector Turismo	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
9. Crecimiento del sector Minería	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
10. Desarrollo industrial / manufacturero	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
Total	1		2.36		3.82		3.40

Nota. Valor: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor y 1 Debilidad mayor.

Los factores clave de éxito fueron seleccionados del Índice de Competitividad Regional INCORE 2016 publicado por el IPE (2016) y se adicionaron algunos aspectos potenciales. De la matriz MPC se puede observar rápidamente la desventaja competitiva de la Provincia de Cajabamba ante sus competidores cercanos y ante los sustitutos; la respuesta ante los competidores es muy mediocre y ello es producto del bajo nivel de competitividad de la provincia. De la matriz MPR se puede visualizar la distancia que tiene Cajabamba respecto a provincias desarrolladas del primer mundo; es el caso de la provincia de Canterbury en Nueva Zelanda, un país con un alto grado de desarrollo en la industria agropecuaria; tal es que cerca del 30% del PBI de ese país es producto de las industrias agropecuarias y agroexportadoras.

3.8. Conclusiones

El presente estudio del entorno externo a la Provincia de Cajabamba reveló que existen muchas oportunidades del presente hacia el 2016 para el Perú, América Latina y el mundo en general que favorecen los negocios internacionales y la prosperidad de los países. El ambiente para las inversiones es muy favorable y el Perú, con gran potencial minero es el llamado para aprovechar esta bonanza económica; los beneficios de las inversiones privadas movilizarán todos los sectores productivos del país y también a la inversión pública.

Del análisis tridimensional de Hartmann, se identificaron los intereses nacionales, el potencial nacional y los puntos cardinales para acotar lo que realmente interesa como país y quienes son los aliados o quienes también son los países a los cuales se debe tener cierto cuidado. En el análisis del Diamante de Porter (Porter, M., 2015) se pudieron identificar las condiciones de los factores que podrían limitar el uso de la ventaja comparativa del Perú, la situación de la demanda externa e interna, se pudo analizar la estrategia del Estado Peruano y quienes son nuestros rivales y los sectores de apoyo existentes. Hasta este punto, se puede conocer, el acotamiento de las posibilidades de desarrollo del país que no dependen de éste;

ello es muy importante para planificar sabiendo cómo está el entorno externo: Es favorable, pero como país el Perú tiene temas pendientes en temas como instituciones, tecnología, educación, idiosincrasia, innovación y otros identificados.

Luego se realizó el análisis PESTE para verificar el entorno del país hacia la Provincia de Cajabamba. En lo referente a lo político y económico el panorama pinta prometedor, el Perú ha desarrollado buena imagen macroeconómica y está creciendo a nivel mundial. En lo social si hay problemas por la misma idiosincrasia peruana, bajos niveles en educación, conflictos sociales existentes, rezagos de fuerzas terroristas, la disparidad en el desarrollo del territorio nacional. En lo tecnológico también se tienen retrasos enfilados por el bajo uso de las TIC, solo el 35% de las municipalidades a nivel nacional cuentan con internet, el 41% de la población nacional usa internet y el 87% de los hogares cuenta con telefonía celular; estos valores son bajos si se comparan con los vecinos del continente. Un principal problema ecológico lo constituye la minería ilegal en varias zonas del país y principalmente en Madre de Dios. En el Perú se cuenta con un organismo fiscalizador llamado OEFA que vela por el cumplimiento de las obligaciones ambientales a nivel nacional. Este análisis PESTE sirve pues para encuadrar a Cajabamba en el territorio nacional y los pro y contras que enfrenta para su plan estratégico.

Con toda la información elaborada, se pudo confeccionar la matriz MEF que diagnostica la respuesta de la Provincia de Cajabamba ante los factores externos internacionales, nacionales y regionales. Se vio pues que su respuesta está apenas aceptable, es más certero decir que es mediocre y ello es producto de la baja calidad y efectividad de las instituciones y la falta de gobernabilidad existente, que ha llevado a la provincia a niveles muy bajos de desarrollo, economía, educación, tecnificación y alto grado de pobreza.

Por último, se realizó en análisis competitivo de la Provincia de Cajabamba donde se vio que su respuesta competitiva es apenas aceptable pero más baja que sus competidores

cercanos que son las provincias de Cajamarca (Cajamarca) y el Distrito de Huamachuco (La Libertad); así como de los sustitutos: provincias de Chiclayo y Ferreñafe (Lambayeque).

Debido a su pobre desarrollo de industria agropecuaria, inadecuado desarrollo vial, las cinco fuerzas competitivas están en contra.

Entonces, es prioridad nacional, el que se implante el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN Perú al 2021 elaborado con esfuerzo por los actores nacionales y fue publicado por la CEPLAN (2016) y que se complemente con los planes elaborados por la misma provincia: PAT y PDU pues, ambos planes están enfocados a la competitividad y desarrollo económico de la Provincia pero el PEDN Perú al 2021 abarca más, inclusive las áreas demográficas, sociales, tecnológicas y de fomento a la innovación.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Durante los días 10 y 11 de febrero del 2017 se realizó una visita a la ciudad de Cajabamba, como se muestra en el Apéndice B, el registro fotográfico de dicha visita, durante este periodo conversó con las principales autoridades de la provincia, lo que permitió contrastar la información recolectada de las fuentes bibliográficas.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Como principal ente impulsor de la Administración y Gerencia de la Provincia de Cajabamba se debe considerar al Gobierno Regional de Cajamarca a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, en razón a que es función del Gobierno Regional dirigir, supervisar la ejecución de los planes y los programas, la ejecución presupuestal y el logro de los objetivos para atraer la inversión. En tal sentido, a través de la gestión deben cerrar las brechas sociales, orientado los esfuerzos al control de los aspectos relacionados a la población, más aún considerando que el número de muertes maternas se logró disminuir en el año 2016, en comparación al registro obtenido en los años 2014 y 2015. De acuerdo a la información obtenida del citado Gobierno Regional de Cajamarca (2013). Asimismo, se mantiene y registra el mismo porcentaje de desnutrición crónica infantil por lo que deben trabajar más en este campo implementando políticas que permitan disminuir los índices presentados, sin descuidar el rubro de educación donde se cumplen las metas institucionales programadas y se observa el interés por el desarrollo en la generación de la infraestructura educativa y en salud.

Por su parte la Municipalidad Provincial de Cajabamba a través de su Alcalde y Regidores diseña las políticas para desarrollar principalmente los sectores de educación, agricultura, ganadería, pecuario y turismo. Para tal efecto, a través de las gerencias que conforman el municipio se espera impulsar las actividades que permitan integrar a la

comunidad con sus autoridades. En este sentido, la Municipalidad coordina con la Municipalidad la implementación de acciones conjuntas para encaminar en primera instancia los proyectos inherentes a agricultura y ganadería, los cuales de desarrollarse beneficiarán a los ciudadanos. La Municipalidad Provincial realiza sus gestiones en el marco de la estructura orgánica que se describe en la Figura 22.

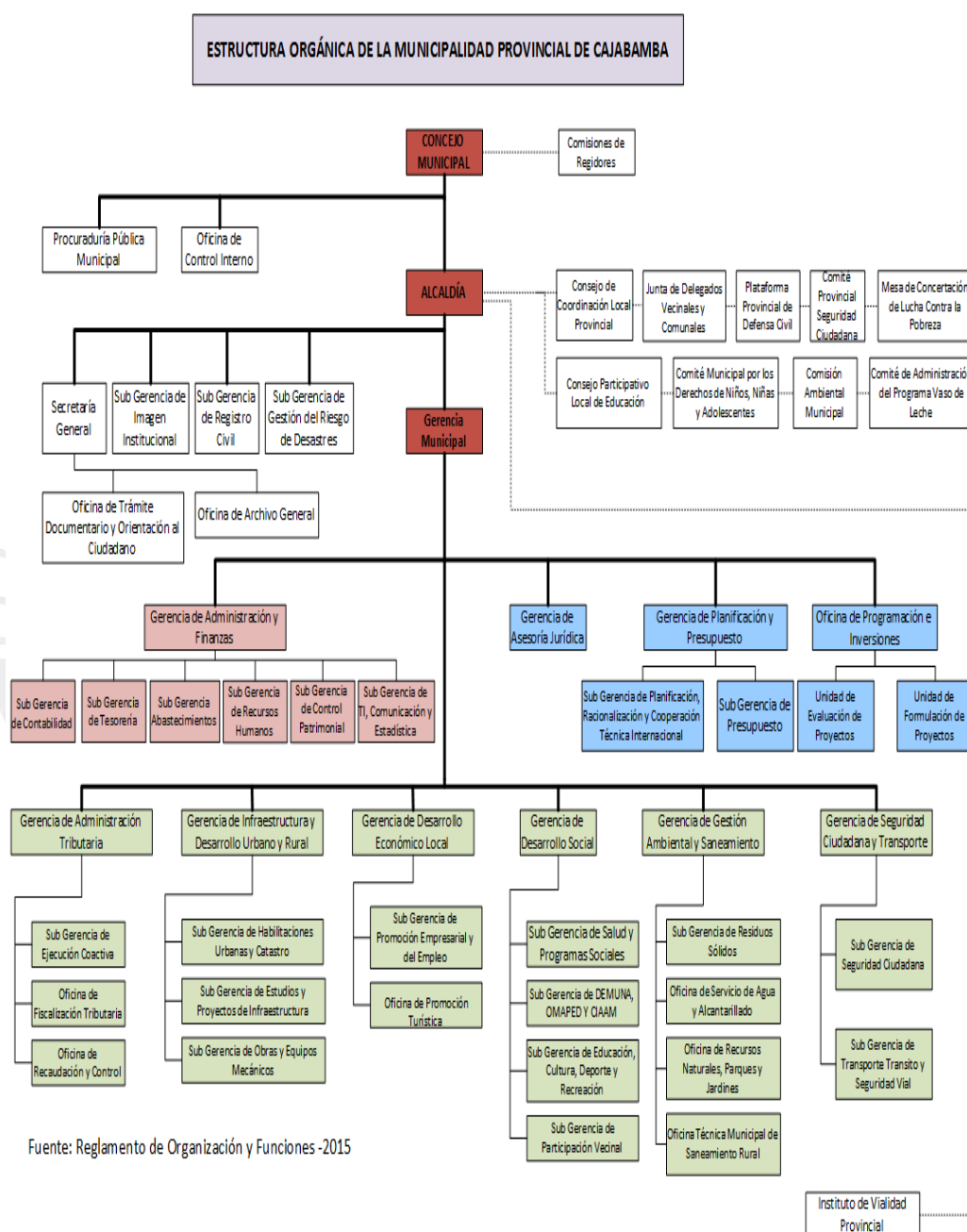


Figura 22. Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Tomado de “Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Cajabamba,” por la Municipalidad Provincial de Cajabamba, 2016 (<http://www.municajabamba.gob.pe/organigrama>).

El Plan de Desarrollo de la Urbano de la Ciudad de Cajabamba 2016-2026 propone estructurar y sectorizar las zonas urbanas según su vocación y conectividad, preparado para articular el desarrollo económico y social sustentado en el uso racional de los recursos naturales de la provincia, permitiendo a su vez generar ingresos y empleo a la población a fin de obtener el bienestar hasta lograr la competitividad local. A su vez, los pobladores de la provincia en aras de establecerse objetivos de largo plazo se organizan a través de instituciones gubernamentales, a manera de sociedad civil y conformando grupos de pequeños productores privados, buscando de esta manera hacer frente de manera asociada a la atomización excesiva de los predios agrícolas que limitan su desarrollo empresarial, por lo que existen mesas de diálogo en muchas organizaciones y en cada organismo del Estado con poder de convocatoria para con las demás organizaciones.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca mediante el Proyecto “Mejoramiento” respecto a la Provisión de Servicios Agrarios gestionó doce cooperativas como corredores económicos y Cajabamba conforma el Corredor Económico Crisnejas, conjuntamente con las Provincias de San Marcos y Celendín, orientado a las cadenas productivas de palta y taya. El corredor económico del Jequetepeque dedicado a las cadenas productivas de palta, taya, mango, chirimoya, café, uva y menestras se encuentra conformado por las Provincias de Contumazá, San Pablo y San Miguel. De igual forma, Santa Cruz, Chota y Bambamarca conforman el corredor económico centro, con cadenas productivas de taya, leche, café, así como frutales y el corredor económico norte, con cadenas productivas de café, cacao y arroz que reúne a Jaén, San Ignacio y Cutervo. Las citadas cooperativas para la generación de ingresos realizan exportaciones a Europa y abastecen el mercado interno, obteniendo por las ventas de café un monto mayor a ocho millones de soles.

Además, entre otras acciones con las 13 Agencias Agrarias y el personal capacitado

tanto funcionarios como técnicos para el apoyo correspondiente se planea, organiza, integra, coordina y controlan las acciones correspondientes al sector agrario. El Gobierno Regional a través del nuevo modelo de desarrollo que implementa propicia las potencialidades de la Provincia de Cajabamba para exportar al extranjero, siendo uno de ellos el Proyecto denominado “Mejoramiento de la Competitividad de la Cadena Productiva de Cultivos Andinos Quinoa, Tarwi y Haba”. Se debe considerar asimismo la existencia de productos originarios de alta calidad que tienen una demanda que se incrementa cada vez más en el mercado nacional, tales como el cuy y el maíz morado.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones referidas a bienes y servicios, comprende la gestión de operaciones productivas en general siendo la logística integrada apropiada para el proceso operativo y la infraestructura adecuada donde se realiza el proceso (D’Alessio, 2013). En este caso la Provincia de Cajabamba sustenta sus operaciones en la agricultura por lo que el aspecto climático desarrolla un rol fundamental para la generación de ingresos, sin embargo el poco caudal del agua o la ausencia de lluvias origina situaciones de riesgo en los sembríos, lo que genera que la canasta familiar se incremente por los problemas en la producción de los diferentes tipos de productos, entre ellos las diversas variedades de maíz, además de crear desabastecimiento en el mercado. La Agencia Agraria de Cajabamba desarrolla un papel fundamental para impulsar los mecanismos necesarios que permitan la evolución de este sector.

Un proceso productivo de vital importancia es la minería propia de la localidad, sin embargo, resulta necesario integrar los esfuerzos para eliminar la minera informal que ocasiona la contaminación de la localidad, así como muertes por la falta de seguridad de las personas que se dedican a esta actividad, tal como sucedió en el Asiento Minero La Chilca, perteneciente al Distrito de Cachachi de la Provincia de Cajabamba. Para superar esta

falencia, la ONG denominada Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible efectuó investigaciones sobre el accionar de la minería informal, la extracción del mineral, los participantes de la misma y la obtención de insumos, en razón a la alarmante contaminación de la actividad ilícita.

Asimismo, se trabaja con la perspectiva de convertir la ciudad como el flujo comercial en la Región, en base a las ventajas que proporciona la red vial de penetración hacia Trujillo, considerando sus avances en el sector agropecuario, minero, forestal y turístico. La ubicación estratégica de la provincial permite que el valle de Condebamba funcione como una conexión natural entre la selva y la costa peruana, más aún considerando que Cajabamba es uno de los tres valles interandinos más grandes y ricos a nivel nacional sin embargo existe escaso desarrollo industrial empresarial respecto a la mediana y pequeña empresa para aprovechar las potencialidades de la provincia, siendo una limitante la deficiente red de vías terrestres interdistritales para promover el intercambio comercial.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La actividad financiera, económica y contable se fundamenta en las actividades económicas de la provincia, tales como la agropecuaria por ser un valle interandino y por la incidencia de lluvias tiene abundante vegetación generando la diversidad en la agricultura, la crianza del ganado entre ellos el vacuno, bovino, porcino, aves y cuyes, siendo esta última la actividad que más predomina en la provincia. Además, se evidencia que tiene un bajo nivel de riesgo crediticio en el sistema financiero encontrándose inclusive por debajo de los índices de morosidad a nivel nacional, lo que sustenta en los reportes y entrevistas realizadas respecto al grado de morosidad que es actualmente menor al 1%, siendo la tasa a nivel nacional de 5%.

En aras de impulsar la economía de las familias en Cajamarca el Gobierno Regional promueve los proyectos de inversión pública, por lo tanto en Cajabamba se encargó de

fortalecer la cadena relacionada a la producción de leche facilitando kits de inseminación artificial y la capacitación a diferentes asociaciones de productores para la elaboración de otros productos lácteos. Asimismo, se incorporaron tierras de Cajabamba a la Instalación del Sistema de Riego Lluchubamba, Distrito de Sitacocha en base a una inversión de 3 millones lo que representa un 93% de avance físico y beneficia a 122 familias por considerarse en la producción la incorporación de 200 hectáreas de terreno.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En la provincia de Cajabamba la población se encuentra dispersa por su accidentada geografía, siendo su principal actividad agropecuaria por lo que requiere de mucha mano de obra. Los ciudadanos se preocupan por desarrollar sus aspiraciones, alcanzar sus expectativas y se organizan para cubrir sus necesidades como actores sociales de la provincia así como de las ciudades donde residen, procurando el desarrollo sostenible de los recursos humanos así como los naturales, se propicia el acceso de la población a los servicios sociales básicos y la Municipalidad por su parte realiza el fortalecimiento institucional, asimismo se realizan mesas de diálogo para lograr la participación ciudadana en los gobiernos locales para obtener un enfoque de desarrollo humano sostenible. La población demuestra un alto grado de identificación con la provincia existiendo igualdad de género en las asociaciones de productores, registrándose inclusive en una de ellas que 50% son mujeres y 50% hombres.

La población como conformante de los recursos humanos recibe capacitaciones que involucran a la comunidad, los sectores de justicia y la seguridad donde se desarrollan aspectos relacionados a charlas de orientación educativa y de prevención sobre el abuso infantil, *bullying* y pandillaje entre otros dirigidos principalmente a los centros escolares así como a los padres de familia, con la finalidad de descubrir e incrementar habilidades así como afrontar situaciones relacionadas a conflictos cotidianos. De igual modo, la Municipalidad Provincial de Cajabamba conjuntamente con la Unidad de Gestión Educativa

Local a través del Programa “Tengo derecho al buen Trato” trabaja con los estudiantes para erradicar los problemas de maltrato infantil, violencia física, psicológica, emocional, así como otros problemas que afectan la integridad de la población vulnerable a través de manifestaciones públicas tales como marchas, poniendo énfasis en la ayuda a los niños, adolescentes y jóvenes.

En atención a una inversión superior a 123 millones de soles, en el sector Educación durante los años 2015 y 2016 se crearon 104 Instituciones Educativas en Cajamarca y las UGEL, entre ellas la ubicada en Cajabamba, así como 12 nuevos colegios en la citada localidad. A pesar de los esfuerzos realizados se evidencia la migración de profesionales calificados hacia otras localidades fuera de la provincia en busca de desarrollo profesional.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Provincia de Cajabamba tiene sistemas de información tales como el acceso a redes de comunicación de telefonía e internet, además de redes terrestres de cercanía con la costa peruana, lo que le permite coordinar acciones respecto a información y comunicaciones con el Centro de Operaciones de Emergencia Regional [COER] Cajamarca, como Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres [SINAGERD] realiza el seguimiento y el monitoreo de las situaciones de peligro, emergencias y desastres así como peligros eminentes que pongan en riesgo el ciclo operativo de la provincia. Se encuentra integrado por módulos, tales como Logística, que se encarga de coordinar, consolidar y validar la información de los recursos logísticos disponibles para las acciones de respuesta, actualiza la información de la ubicación y disponibilidad en los almacenes respecto a las existencias e inventarios. El módulo de Prensa realiza el monitoreo de los diversos medios de comunicación y redes sociales sobre la información de peligros, emergencias y desastres, elaborando notas de prensa para su difusión. El módulo de ayuda humanitaria se encarga de supervisar y monitorear las acciones de gestión, recepción, canalización y control de ayuda y el módulo de

Comunicaciones dispone y establece redes funcionales que garanticen la operatividad y la disponibilidad.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Mediante el Gobierno Regional con la finalidad de impulsar el desarrollo se gestiona la construcción de represas y sistemas de riego tecnificado para mejorar las condiciones que se brindan al poblador campesino en busca de la denominada competitividad territorial sostenible a través del impulso de las actividades productivas de la localidad, considerando la elaboración del perfil técnico para la construcción de la represa Quengo Río en Bambamarca y teniendo en cuenta que la represa de Chochoguera del Distrito de Cachachi es la primera de las experiencias de elaboración de proyectos de esta índole por parte del Gobierno Regional. En riego tecnificado se espera en Cajabamba la ejecución de la obra en Lluchubamba la misma que forma parte de una inversión de 40 millones de soles del presupuesto del Gobierno Regional destinado para riego tecnificado en Cajamarca a cargo de la Dirección Regional de Agricultura. De igual modo, se aprecia el desarrollo de programas que permiten la capacitación, así como la asistencia técnica para la población y a nivel de productores agropecuarios, mediante la realización de talleres y programas.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 12 se muestra la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.3. Conclusiones

La ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión en la Provincia de Cajabamba deben desarrollarse de manera integral en forma conjunta tanto por la Municipalidad Provincial como por el Gobierno Regional de Cajamarca y las organizaciones que representan la comunidad, en razón a que es el punto de partida de la integración de las bases para un trabajo conjunto en aras del desarrollo de la provincia. Asimismo, resulta necesario establecer políticas de acción para lograr la formalización de la minería a fin de

regular la explotación ilegal y con el propósito de contribuir al crecimiento de la economía local.

Tabla 12

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Capacidad organizativa a nivel de instituciones gubernamentales, como de la sociedad civil y a nivel de pequeños productores privados.	0.10	4	0.40
Existencia de productos originarios de alta calidad, que están incrementando su demanda en el mercado nacional.	0.09	4	0.36
Ubicación estratégica de la provincia, el valle principal de Condebamba es una conexión natural entre la Selva y Costa peruana.	0.09	4	0.36
Bajo nivel de riesgo crediticio a nivel del sistema financiero, por debajo de los índices de morosidad a nivel nacional.	0.05	2	0.10
Alto grado de identificación de la población con la provincia. Igualdad de género en las asociaciones de productores.	0.05	3	0.15
Acceso a redes de comunicación de telefonía e internet, además de redes terrestres de cercanía con la costa peruana.	0.07	2	0.14
Desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica para la población y a nivel de productores agropecuarios.	0.08	3	0.24
Debilidades			
Atomización excesiva de predios agrícolas, que limita el desarrollo empresarial y a nivel asociativo.	0.10	3	0.30
Falta de objetivos de largo plazo definidos en las organizaciones y la consecución de resultados concretos.	0.10	3	0.30
Migración de profesionales calificados hacia otros lugares, motivado por la búsqueda de un desarrollo profesional.	0.10	2	0.20
Deficiente red de vías terrestres interdistritales, para promover el intercambio comercial.	0.09	2	0.18
Escaso desarrollo industrial-empresarial, a nivel de mediana y gran empresa, para aprovechar las potencialidades de la provincia.	0.08	2	0.16
	1.00		2.89

Capítulo V: Intereses de Cajabamba y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Cajabamba

Los intereses de la provincia de Cajabamba se basan en la misión, visión, código de ética y valores desarrollados en el capítulo 2, además de las evaluaciones externa e interna desarrollados en los capítulos 3 y 4 del presente documento, y se presentan a continuación:

1. En el sector de agricultura: desarrollar la industria agrícola con nuevas tecnologías e implementar proyectos de aprovechamiento del recurso hídrico para las épocas de sequía.
2. En el sector pecuario: desarrollar e incrementar la producción pecuaria (cuyes).
3. En el sector minero: desarrollo de minería sustentable.
4. En el sector comercio y turismo: convertirse en el eje comercial entre la costa y selva del Perú.
5. En el sector de educación: mejorar la educación técnica y universitaria.

5.2. Potencial de Cajabamba

Con respecto al potencial de la provincia de Cajabamba, se realizará el análisis de fortalezas y debilidades.

Demográfico. La provincia de Cajabamba posee una población de más de 74 mil habitantes hasta el censo nacional del 2007. Esta población se reparte en cuatro distritos Sitacocha, Condebamba, Cachachi y Cajabamba, estos dos últimos presentan el mayor porcentaje de población con un 32% y 38% respectivamente. Además, se puede definir el porcentaje de la población según el rango de edades para el 2017, el 36 % tendrá entre 10 y 24 años, y el 24% de 25 a 40 años, es decir que el 24% de toda la provincia de Cajabamba está en la etapa de formación educativa, ya sea en la secundaria o en el nivel técnico/universitario, además que el 24% es atractivo para los empleadores actuales, como se puede observar en la Figura 23.

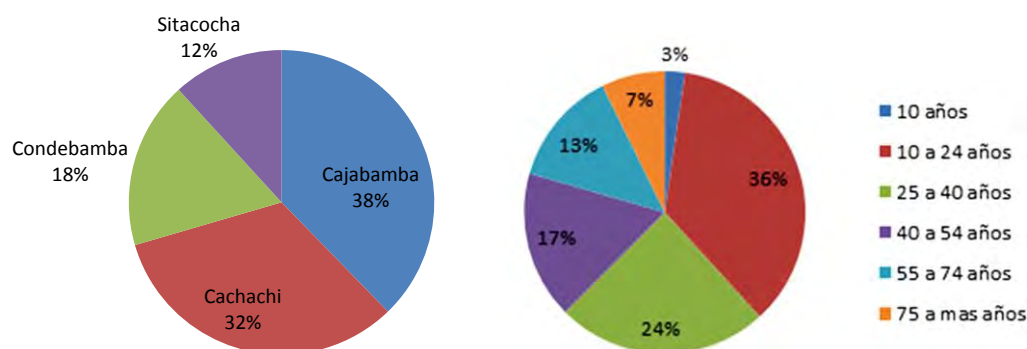


Figura 23. Porcentaje de población según distrito y según edad en Cajabamba al 2017. Tomado del CENSO, por INEI, 2017 (<http://censos.inei.gob.pe/>).

Geográfico. La provincia de Cajabamba se encuentra en el extremo sur de la región Cajamarca, en la sierra norte del Perú, como límites tiene a las provincias de Cajamarca y San Marcos en la región Cajamarca y por la región La Libertad, tiene como límites las provincias de Gran Chimú, Otuzco y Sánchez Carrión. La provincia de Cajabamba posee un clima cálido entre los 2000 y 3000 metros sobre el nivel del mar, siendo el tercer valle interandino más importante del Perú.

Económico. Con respecto a los niveles de pobreza en la provincia de Cajabamba, el distrito que presenta mayor porcentaje de pobres es Condebamba con el 80%, de los cuales más de la mitad, es decir, el 45.7% son pobres extremos. Sin embargo, todos los distritos presentan un porcentaje mayor al 50% de pobreza, el distrito de Cajabamba es el que presenta menor porcentaje de pobreza con un 64.1% de pobre de los cuales 27.9% son pobres extremos y el 35.9% no son pobres, como se observa en la Tabla 13.

En el tema de la diversidad de trabajos realizados en la provincia de Cajabamba, se el 43% de la población se dedican a la agricultura y pesquería, siendo este el sector con mayor porcentaje del total de la población trabajadora, en segundo lugar, se encuentra los trabajadores no calificados como peón, vendedor ambulante y afines con un 30.82% de la población; en tercer puesto están los profesores, científicos e intelectuales con un 6.34%, como se observa en la Tabla 14.

Tabla 13

Porcentaje de Pobreza en Cajabamba por Distritos

TOTAL DE POBRES	POBLACIÓN	POBRE %			NO POBRE	COEF. VAR. DE LA POBREZA TOTAL	UBICACIÓN DE LA POBREZA TOTAL
		TOTAL DE POBRES	EXTREMO	NO EXTREMO			
Cajabamba	30,141	64.1	27.9	36.2	35.9	1.7	647.0
Cachachi	26,163	67.5	37.0	30.5	32.5	5.2	567.0
Condebamba	14,065	80.0	45.7	34.3	20.0	1.6	222.0
Sitacocha	9,228	73.5	39.5	34.0	26.5	2.2	411.0
Provincia de Cajabamba	79,597	69.2	35.4	33.7	30.8	2.0	-

Nota: Tomado de Diagnostico territorial de la provincia de Cajabamba por Municipalidad Provincial de Cajabamba, 2016 (http://www.municajabamba.gob.pe/doc_gestion/PAT_PDU/PAT/%5BCAP%20IV-PAT%5D%204.1-4.2%20Evaluaci%C3%B3n%20Demogr%C3%A1fico%20y%20Social.pdf)

Tabla 14

Cantidad y Porcentaje de Población de Cajabamba Según Ocupación

DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO, ÁREA URBANA Y RURAL, SEXO Y OCUPACION PRINCIPAL	TOTAL	Porcentaje	CATEGORIA DE OCUPACION					
			EMPLEADO	OBRERO	TRABAJADOR INDEPENDIENTE	EMPLEADOR O PATRONO	TRABAJADOR FAMILIAR NO REMUNERADO	TRABAJADOR DEL HOGAR
Provincia CAJABAMBA	20739	100%	2195	3066	11586	146	3224	522
Miembros p.ejec.y leg.direct., adm.pub.y emp.	19	0.09%	19					
Profesores, científicos e intelectuales.	1314	6.34%	1147		160	4	3	
Técnicos de nivel medio y trab. Asimilados.	334	1.61%	224		95	9	6	
Jefes y empleados de oficina.	206	0.99%	204		1		1	
Trab.de serv.pers.y vend.del comerc.y mcd.	1284	6.19%	227	17	878	23	139	
Agricult.trabaj. calif.agrop. y pesqueros.	8825	42.55%	1	1	8752	71		
Obreros y oper.minas, cant., ind.manuf.y otros.	1007	4.86%		343	612	17	35	
Obreros construc.,conf., papel, fab., instr.	751	3.62%	87	301	313	17	33	
Trabaj.no calif.serv., peon, vend., amb.,y afines.	6391	30.82%	207	2360	496	1	2805	522
Otra.	36	0.17%	36					
Ocupación no especificada.	572	2.76%	43	44	279	4	202	

Nota. Tomado de Plan de Acondicionamiento Territorial, Provincia de Cajabamba 2016 -2026 (p 244) 2016.

En el Apéndice A, se presenta los productos agrícolas de la región Cajabamba desde el 2004 al 2008, donde destacan dos productos: alfalfa llegando a casi el 80% de toneladas métricas, seguido de papa con casi un 20% (ver Figura 24).

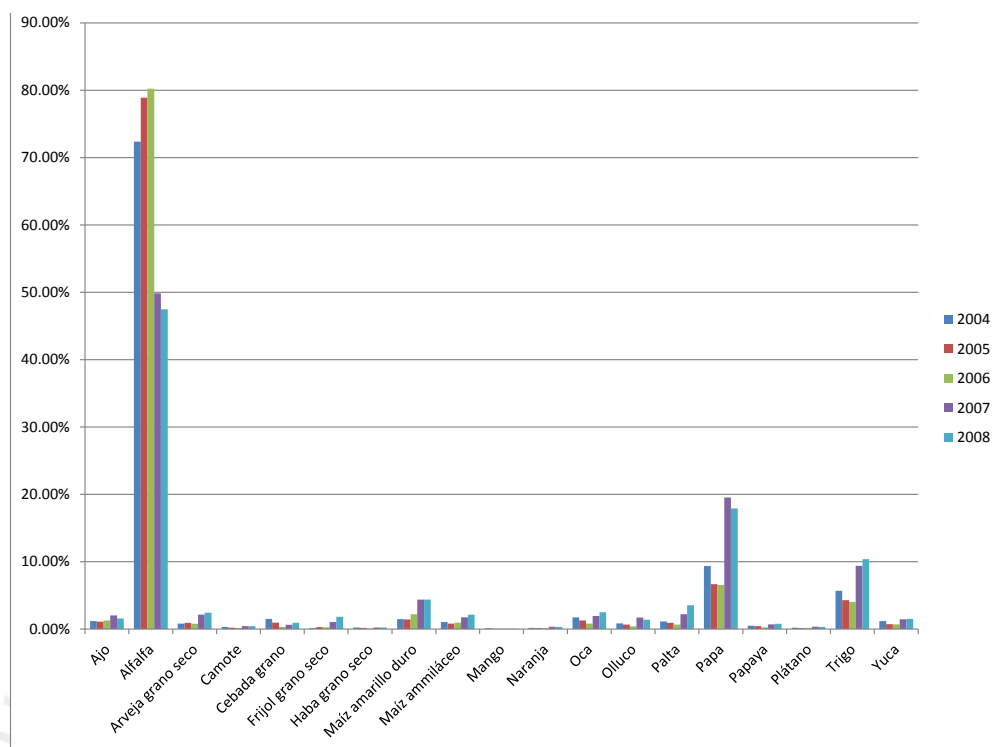


Figura 24. Porcentaje de productos agrícolas de Cajabamba del 2004 al 2008. Adaptado de Compendio Estadístico Departamental Cajamarca (1a ed., pag. 306), por J. Vargas Benites, 2009, Cajamarca.

Pese a que este panorama agrícola fue constante hasta el año 2012, cambió drásticamente en el 2013, año el cual se comenzó el cultivo de caña de azúcar, el cual superó en porcentaje de producción con un 36.49%, mientras que la alfalfa que por años obtuvo el primer puesto, solo llegó en ese año a un 27.59%, mientras que la papa que fue desplazada al tercer puesto, tuvo una producción de 15.22% de toneladas, como se puede ver en la Tabla 15. Desglosando la producción por distrito, en el distrito de Cajabamba el último con mayor número de productos y con la mayor superficie sembrada es la de maní para fruta, en el año 2012, en el distrito de Cachachi al igual que en el distrito de Condebamba y Sitacocha, fue la cebada de grano. Los productos agrícolas que se cultivan en la provincia tienen un destino comercial en cada distrito, regional y nacional, en especial a los mercados de Lima, Trujillo,

Huamachuco, Cajamarca y Chiclayo, es decir, Lima y los alrededores de Cajabamba, cabe destacar que en Cajabamba se tienen 19 entre cooperativas y asociaciones de productores reconocidas por las autoridades y tienen cinco ferias: una en el distrito de Condebamba, tres en el distrito de Cachachi, y una a nivel provincial en Cajabamba (N.S., 2011).

Tabla 15

Producción Agrícola en Cajabamba 2008-2013

Principales productos	Produccion (T.M.)						Produccion (%)					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ajo	937	745	1278	1279	1213	1722	1.57%	1.11%	1.83%	2.24%	2.17%	1.52%
Alfalfa	28366	34497	35352	29219	31700	31272	47.48%	51.53%	50.73%	51.28%	56.83%	27.59%
Arveja grano seco	1449	1180	1211	1199	1307	1265	2.43%	1.76%	1.74%	2.10%	2.34%	1.12%
Camote	249	268	345	-	376	219	0.42%	0.40%	0.50%	-	0.67%	0.19%
Caña de azucar (alcohol)	-	-	-	-	-	41366	-	-	-	-	-	36.49%
Cebada grano	546	494	536	378	525	549	0.91%	0.75%	0.77%	0.66%	0.94%	0.48%
Frijol grano seco	1094	1103	1223	943	805	1015	1.83%	1.65%	1.75%	1.69%	1.44%	0.90%
Haba grano seco	132	134	141	125	171	215	0.22%	0.20%	0.20%	0.22%	0.32%	0.19%
Lima sutil	-	-	-	-	-	95	-	-	-	-	-	0.08%
Maiz amarillo duro	2607	2948	3143	2901	1512	3197	4.36%	4.40%	4.51%	5.09%	2.71%	2.82%
Maiz amiláceo	1273	1100	994	725	1177	1318	2.13%	1.64%	1.43%	1.27%	2.12%	1.16%
Maiz morado	-	-	-	-	-	1259	-	-	-	-	-	1.11%
Mango	32	35	30	27	28	62	0.05%	0.05%	0.04%	0.05%	0.05%	0.06%
Naranja	182	184	181	230	192	191	0.30%	0.27%	0.26%	0.40%	0.34%	0.17%
Nuña grano seco	-	-	-	-	-	135	-	-	-	-	-	0.12%
Oca	1493	1484	1492	1265	1483	1215	2.50%	2.22%	2.14%	2.22%	2.66%	1.07%
Olluco	834	925	928	753	911	794	1.40%	1.38%	1.33%	1.32%	1.63%	0.70%
Palta	2103	2362	2549	2571	2264	2448	3.52%	3.53%	3.66%	4.51%	4.06%	2.16%
Papa	10705	11914	12519	9140	5110	17256	17.92%	17.80%	17.96%	16.04%	9.16%	15.22%
Papaya	473	448	389	319	383	367	0.79%	0.68%	0.56%	0.56%	0.69%	0.32%
Plátano	181	173	164	136	158	162	0.30%	0.26%	0.24%	0.24%	0.28%	0.14%
Trigo	6196	6081	6204	5005	5746	6513	10.38%	9.08%	8.90%	8.78%	10.30%	5.75%
Yuca	891	865	1007	759	719	724	1.49%	1.29%	1.45%	1.33%	1.29%	0.64%
Total	59743	66940	69686	56974	55780	113359	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota: Tomado de Plan de Acondicionamiento Territorial, Provincia de Cajabamba 2016 -2026 (p 244) 2016.

Con respecto a la producción pecuaria, en la Tabla 16 se observa en Cajabamba la mayor producción es de cuyes con un 58.60% en el año 2012, le sigue las aves de corral con un 21.74%, ganado ovino con un 8.19% y ganado vacuno con el 4.92% como se puede observar en la Tabla 16. Además, se puede señalar que Cachachi es el mayor productor pecuario con un 39.28%, seguido del distrito de Condebamba con un 31.84%, le sigue Cajabamba con un 21.90% y por último el distrito de Sitacocha con un 6.97%. Además, cuenta con 18 asociaciones registradas de producción de cuyes, cinco asociaciones de productores de leche, una asociación de productos apícolas, una de porcinos, y una de ganado ovino, sin embargo, Cajabamba solo aporta el 26.99% de la leche fresca de la región Cajamarca (N.S., 2011).

Tabla 16

Producción Pecuaria en Cajabamba por Distritos del año 2012

Producción Pecuaria	N° de animales por Distritos								Tota Provincia	
	Cajabamba	%	Cachachi	%	Condebamba	%	Sitacocha	%	N° Total	%
Ganado Vacuno	4674	0.73%	14718	2.29%	7135	1.11%	3673	0.57%	30200	4.69%
Ganado ovino	12762	1.98%	23026	3.58%	11687	1.82%	5241	0.81%	52716	8.19%
Ganado porcino	3939	0.61%	5153	0.80%	3523	0.55%	1442	0.22%	14057	2.18%
Alpacas	112	2.00%	3	0.00%	4	0.00%	9	0.00%	128	0.02%
Aves de Corral	39931	6.20%	51976	8.07%	33128	5.15%	14935	2.32%	139970	21.74%
Cabras	504	0.08%	2369	0.37%	1712	0.27%	661	0.10%	5246	0.81%
Llamas lanudas	1	0.00%	8	0.00%	4	0.00%	-	-	13	0.002%
Llamas peladas	-	-	16	0.00%	3	0.00%	1	0.00%	20	0.003%
Caballos, potros y yeguas	787	0.12%	3652	0.57%	842	0.13%	1096	0.17%	6377	0.99%
Burros, burras y mulas	1932	0.30%	4019	0.62%	2887	0.45%	2559	0.40%	11397	1.77%
Conejos	1959	0.30%	2695	0.42%	1064	0.17%	721	0.11%	6439	1.00%
Cuyes	74420	11.56%	145317	22.57%	143045	22.22%	14554	2.26%	377336	58.60%
TOTAL POR DISTRITO	141021	21.90%	252952	39.29%	205034	31.84%	44892	6.97%	643866	100.00%

Nota: Tomado de Plan de Acondicionamiento Territorial, Provincia de Cajabamba 2016 -2026 (p 261) 2016.

En lo referente a la minería, la producción minera en la provincia de Cajabamba se destaca el Proyecto Minero de Shahuindo en la comunidad de Algamarca en el distrito de Cachachi para la extracción de oro y plata, que fue aprobado el 10 de septiembre del 2015 mediante la resolución directoral 339-2013 MEM/AMM (Chavez, 2015). Lamentablemente existe minería informal en la misma comunidad, que no solo produce pérdidas a la economía de la provincia, sino que perjudica directamente al medio ambiente con el uso de cianuro que es necesario durante el proceso de producción de oro. Además, en los sectores de Chilca y La Cruz, cercanos al de Algamarca, se han localizado más de tres mil mineros informales, quienes han estrechado lazos con las comunidades de los alrededores, lo que está generando que esta actividad se desarrolle sin ninguna acción directa del gobierno (N.S., 2011).

Tecnológico – Científico. En analfabetismo, la provincia de Cajabamba presenta un porcentaje total de 22.95% en toda la provincia, con un 19.50% en el sector rural y 3.46% en el urbano, como se presenta en la Figura 25. Sin embargo, según los porcentajes de cada distrito de Condebamba presenta un 27% de analfabetismo, de los cuales el mayor número más preocupante es en los niños de 5 a 9 años que presenta 4.19%, quienes para el 2017 tendrán entre 15 a 19 años y estarán destinados a trabajar en oficios con alto grado de simplicidad.

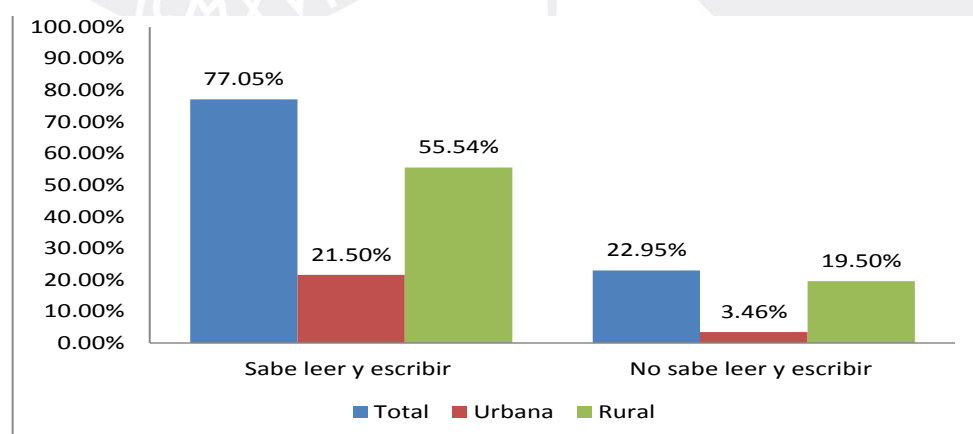


Figura 25. Porcentaje de población que sabe o no leer y escribir en Cajabamba. Adaptado de “Censos,” por INEI (<http://censos.inei.gob.pe/>).

Además, el distrito de Cachachi y Sitacocha presentan porcentajes de 25% y 25.97% de analfabetismo respectivamente, en los niños de 5 a 9 años que actualmente tienen 15 a 19 años, representan el 5.92% y 4.64% de cada distrito, como se observa en la Tabla 17.

Tabla 17

Porcentajes de Personas Que Sabe o no Leer y Escribir Dependiendo de la Edad

Distrito	Total	3 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 64 años	65 a más años
Cajabamba									
Sabe leer y escribir	81.58%		8.98%	13.22%	10.37%	15.05%	12.08%	17.12%	4.77%
No sabe leer y escribir	18.42%	4.83%	3.31%	0.17%	0.27%	0.82%	1.02%	4.01%	3.98%
Cachahi									
Sabe leer y escribir	75.01%		9.49%	14.50%	10.04%	14.40%	10.27%	13.30%	3.02%
No sabe leer y escribir	24.99%	5.92%	5.20%	0.40%	61.00%	1.82%	2.15%	5.18%	3.71%
Condebamba									
Sabe leer y escribir	72.94%		8.39%	13.20%	9.72%	13.79%	10.11%	14.49%	3.24%
No sabe leer y escribir	27.06%	5.52%	4.19%	0.63%	0.76%	2.39%	2.85%	5.64%	5.09%
Sitacocha									
Sabe leer y escribir	74.03%		10.03%	14.74%	9.32%	12.62%	11.22%	13.02%	3.08%
No sabe leer y escribir	25.97%	6.11%	6.64%	0.42%	0.50%	1.28%	2.20%	6.24%	4.57%

Nota: Tomado de INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/>)

Con respecto al nivel educativo en la provincia de Cajabamba (ver Tabla 18), en el 2007 se tiene que el 58% de la población de la provincia en total, se encontraba en el nivel de primaria, de este porcentaje el 48% es del sector rural; mientras que las personas que han alcanzado el nivel de educación secundaria son el 14%, de los cuales el sector urbano y rural se divide por poco en iguales proporciones. Con respecto a la población que alcanzó una educación superior universitaria, entre completa e incompleta solo se tiene 2% entre ambos como se puede observar en la Tabla 24. Esta es una debilidad en la población de Cajabamba, ya que, sin una adecuada base en su educación, es muy difícil poder tener un desarrollo sostenible.

Tabla 18

Cantidad y Porcentaje de Población de Cajabamba Según Nivel Educativo Alcanzado

	Provincia CAJABAMBA		Urbana		Rural	
Sin nivel	13,861	20.20%	1,983	2.89%	11,878	17.31%
Educación inicial	1,878	2.74%	563	0.82%	1,315	1.92%
Primaria	39,601	57.71%	6,902	10.06%	32,699	47.66%
Secundaria	9,318	13.58%	4,383	6.39%	4,935	7.19%
Superior no univ. incompleto	1,024	1.49%	771	1.12%	253	0.37%
Superior no univ. completo	1,977	2.88%	1,687	2.46%	290	0.42%
Superior univ. incompleto	279	0.41%	231	0.34%	48	0.07%
Superior univ. completo	677	0.99%	606	0.88%	71	0.10%
	68,615		17,126		51,489	

Nota: Tomado de INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/>)

En Cajabamba solo existen seis colegios de nivel secundario nacionales y tres particulares (Colegios en Perú, 2017), además con respecto a los niveles técnicos, Cajabamba cuenta con una escuela técnica Fe y Alegría, la cual brinda estudios en lo referente a Industrias Alimentarias Lácteas (FYA, 2017), sin embargo para otros estudios técnicos, no cuenta con una sede de la escuela técnica SENATI, solo existen tres en toda la región Cajamarca, dos en Cajamarca y una en Chachapoyas (SENATI, 2011), aunque el gobierno regional ha tenido un acercamiento con dicha institución para tener una sede en la provincia de Cajabamba (Cajabamba, 2015). Con respecto al nivel universitario, existe una filial de la Universidad Nacional de Cajamarca - UNT, sin embargo, en la Tabla 19 se puede observar los titulados y graduados en la UNT en los años 2006, 2007 y 2008, precisamente en la sede Cajabamba, presentan una cantidad de cero egresados o titulados en estos tres años.

Además, para el desarrollo de una región, tanto en la educación como en el comercio más con la globalización, actualmente es necesario dejar de ser una isla, es decir, tener acceso a información con respecto al mundo, para esto es necesario tener comunicación, en Cajabamba del 2007 al 2011, el acceso a telefonía móvil ha crecido de un 21.1% a 64.8 %,

sin embargo, el acceso a internet en este mismo periodo solo ha crecido de 1.2% a 5.6%, como lo señala la Figura 26.

Tabla 19

Graduados y Titulados de la Universidad Nacional de Cajamarca

	2006						2007						2008					
	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M	T	V	M
TOTAL GENERAL	632	306	326	480	220	260	632	352	260	483	254	229	653	360	293	630	331	299
Facultad de Ciencias Agrarias	36	26	10	52	32	20	69	42	27	49	31	18	107	65	42	62	45	17
EAP Agronomía	17	14	3	20	14	6	36	25	11	32	21	11	28	19	9	28	22	6
EAP Ingeniería Forestal	3	3	-	13	7	6	17	10	7	15	10	5	36	25	11	19	13	6
Sub Sede Jaén: Sección EAP Ingeniería Forestal	7	6	2	15	8	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub Sede Celendín: EAP Ingeniería Ambiental	3	2	1	4	3	1	7	4	3	0	-	-	27	16	11	5	5	-
EAP Ingeniería en Industrias Alimentarias	6	2	4	-	-	-	9	3	6	2	-	2	16	5	11	10	5	5
Sub Sede Cajabamba: Sección EAP Ingeniería en Industrias Alimentarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub Sede Bambamarca: EAP Ingeniería en Agronegocios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Facultad de Educación	124	38	86	102	32	70	40	21	19	66	17	49	53	20	33	60	21	39
EAP Educación	124	38	86	102	32	70	40	21	19	66	17	49	53	20	33	60	21	39
Facultad de Ingeniería	135	105	30	74	59	15	123	100	23	75	52	23	146	112	34	107	87	20
EAP Ingeniería Civil	78	69	9	65	56	9	67	55	12	42	33	9	78	58	20	66	57	9
Sub Sede Jaén: Sección EAP Ingeniería Civil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EAP Ingeniería de Sistemas	44	27	17	8	2	6	31	26	5	31	17	14	44	34	10	37	26	11
EAP Ingeniería Geológica	13	9	4	1	1	-	25	19	6	2	2	-	24	20	4	4	4	-
Facultad de Ciencias de la Salud	120	31	89	110	31	79	144	43	101	71	26	45	120	23	97	143	35	108
EAP Obstetricia	40	7	33	26	8	18	34	15	19	26	9	17	31	6	25	18	7	21
EAP Enfermería	80	24	56	84	23	61	110	28	82	45	17	28	89	17	72	115	28	87
Sub Sede Jaén: Sección EAP Enfermería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub Sede Chota: Sección EAP Enfermería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Tomado de Compendio Estadístico Departamental Cajamarca (p 236) 2009.

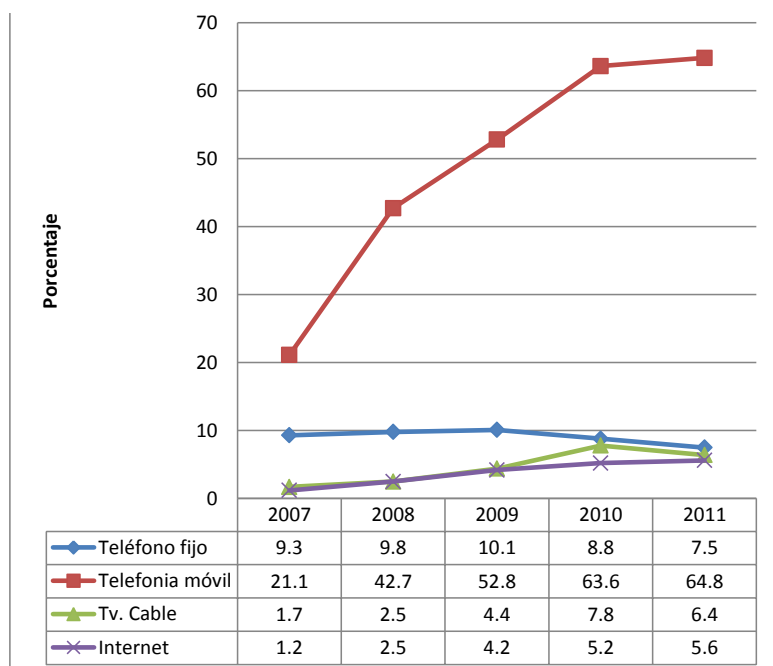


Figura 26. Porcentaje de información y comunicación en el departamento de Cajamarca. Adaptado de “Proyectos,” por INEI (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap06.pdf>)

Histórico - psicológico – sociológico. En el sector turismo, para poder llegar a la provincia de Cajabamba, se puede partir de la ciudad de Cajamarca, este recorrido es de 125 km que se realiza en cuatro horas (MINCETUR, 2017), según el reporte mensual del 2015 – 2016, en la región Cajamarca tiene cuatro lugares turísticos importantes, pero ninguno de estos cuatro se encuentra localizado en Cajabamba (MINCETUR, 2016). Sin embargo, según los datos del 2014 en la provincia de Cajabamba se pueden obtener 31,788 arribos nacionales y 287 de extranjeros, y un promedio de 1.03 días, que se queda el turista nacional mientras que 1.2 días el turista extranjero, es decir, que los turistas nacionales o extranjeros solo se quedan en promedio día y medio, como se puede ver en la Tabla 20.

Además, es necesario resaltar que los meses que tienen una mayor cantidad de arribos son los meses de marzo, junio, julio y agosto, los cuales coinciden con las fiestas de semana santa y fiestas patrias peruanas. Esta baja permanencias se debe a que la provincia no posee un atractivo turístico de alta jerarquía, pero si posee una cantidad considerable, por ejemplo, el distrito de Cajabamba posee 36 lugares atractivos entre caminos, ruinas, paisajes,

quebradas arte rupestre y museo. En los distritos de Cachachi existen 11 lugares turísticos entre cataratas, portachuelos, caminos, cañada, paisajes y aguas termales. En el distrito de Condebamba se tiene ocho lugares turísticos entre ruinas, paisajes y aguas termales, finalmente el distrito de Sitacocha posee 17 lugares turísticos entre ex haciendas, ruinas y paisajes (N.S., 2011). En el tema del comercio, en la provincia en total, el distrito de Cajabamba es el que se concentra la actividad de comercio, que trata de ferias locales, mercados regionales, empresas nacionales de lácteos y mercados internacionales de productos agrícolas y de pecuaria.

Tabla 20

Cantidad y Porcentaje de Ocupabilidad de Establecimiento de Hospedaje en la Provincia de Cajabamba

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Oferta												
Número de establecimiento	25	25	25	25	28	28	27	27	27	25	25	25
Número de habitaciones	252	252	252	25	267	267	262	262	262	245	245	245
Número de plazas-cama	405	403	403	403	427	427	419	419	419	403	403	403
Indicadores												
TNOH en el mes (%)	25.32	31.51	34.46	29.5	31.11	44.51	37.06	39.31	31.51	25.33	22.8	19.22
TNOC en el mes (%)	21.09	24.2	25.91	22.19	23.19	34.06	27.78	29.48	23.69	19.96	18.33	15.18
Promedio de permanencia (días)	1.09	1.15	1.09	1.13	1.13	1.07	1.09	1.09	1.13	1.19	1.18	1.13
Nacionales (días)	1.09	1.14	1.09	1.13	1.13	1.07	1.09	1.09	1.13	1.19	1.18	1.13
Extranjeros (días)	1.25	1.39	1.19	1.2	1.23	1.19	1.12	1.22	1.27	1.08	1.16	1.17
Total de arribos en el mes	2427	2383	2975	2367	2725	4089	3319	3502	2639	2090	1883	1676
Nacionales	2411	2365	2959	2347	2699	4068	3286	3456	2617	2064	1858	1658
Extranjeros (días)	16	18	16	20	26	21	33	46	22	26	25	18
Total de pernотaciones mes	2648	2731	3237	2683	3070	4363	3608	3829	2978	2493	2216	1896
Nacionales	2628	2706	3218	2689	3038	4338	3671	3773	2950	2465	2187	1875
Extranjeros	20	25	19	24	32	25	37	56	28	28	29	21
Total empleo en el mes	43	46	46	46	52	49	48	48	51	44	36	36
Cobertura de informante												
En N° de establecimientos (%)	8.00	8.00	88.00	8.00	3.57	7.14	7.41	7.41	3.70	0.00	4.00	4.00
En N° de habitaciones (%)	17.86	17.86	17.86	17.86	6.74	16.85	17.18	17.18	6.87	0	7.35	7.35

Nota: Sacado de Plan de Acondicionamiento Territorial, Provincia de Cajabamba 2016 -2026 (p 285) 2014.

Organizacional – administrativo. Con respecto a lo organizacional, la provincia de Cajabamba al ubicarse en la región Cajamarca, depende de las decisiones de la región, que a su vez depende de la administración del gobierno central. Lo que amenaza su desarrollo ya que no tiene libertad para la obtención de recursos financieros, pues estos recursos que son obtenidos actualmente en parte por el canon minero son divididos entre todas las provincias de la región de Cajamarca y con la región Lima.

Militar. En la provincia de Cajabamba, la policía es la única autoridad que combate la delincuencia apoyada por serenazgo de cada distrito. Aunque Cajabamba no presenta gravedad en sus índices de delincuencia, los asaltos o extorciones se producen debido a los conflictos que suceden en la región limítrofe de La Libertad, la cual posee altos índices en crímenes de diversa índole. Sin embargo, la provincia tiene grupos organizados de ronderos y un comité de seguridad ciudadana que tiene comunicación con la municipalidad provincial.

Entonces, según los datos anteriores, los sectores económicos en la provincia de Cajabamba tendrían el siguiente orden:

1. Agrícola
2. Pecuaria
3. Minería
4. Turismo
5. Comercio

5.3. Principios Cardinales de Cajabamba

Los principios cardinales se utilizan para reconocer las amenazas y oportunidades existen en la provincia de Cajabamba con respecto a su entorno:

Influencia de terceras partes. En el Perú se practica aun gobierno centralizado, es decir, las decisiones se toman mayormente en la capital y los representantes de las regiones algunas veces trabajan desde Lima visitando las regiones esporádicamente. La provincia de

Cajabamba no puede realizar un plan estratégico sin tener en cuenta los planes u objetivos de la región de Cajamarca como las aledañas, ya que de eso depende el comercio y el crecimiento financiero que se está tratando de consolidar.

Lazos pasados y presentes. La provincia de Cajabamba, pertenece a la región Cajamarca que tiene una cultura rica desde épocas incaicas, en donde se realizaban los baños del inca y eran lugares de explotación de oro y plata para el Inca. Además de las tradiciones dejadas por los españoles con estructuras coloniales que se pueden ver en sus catedrales y los lugares turísticos, además de la gastronomía tan variada. La provincia de Cajabamba debe seguir conservando sus costumbres en favor del turismo nacional e internacional, brindando opciones de turismo ecológico sin dejar de lado la tecnología para dar las mayores comodidades al público e incentivando a su pronto retorno.

Contrabalance de intereses. Cajabamba, ha tenido hasta el 2012 una alta producción de alfalfa llegando a un 80% de toda su producción agrícola, sin embargo, al sembrar en el 2013 caña de azúcar obtuvo una mayor producción abriendo mercados y la comercialización de un producto en la zona. En este contexto, se debe de analizar la rentabilidad para la provincia de Cajamarca de seguir cosechando alfalfa para la venta a la región o caso contrario la posibilidad de la creación de una nueva industria aprovechando los problemas socio-económicos y políticos que existe en las actuales azucareras de la costa norte del país. Es preciso indicar que Cajabamba ha presentado un nivel de pobreza mayor al 60% y una extrema pobreza entre 30 y 45%, por lo que un progreso podría hacer que las provincias vecinas muestren ciertas incomodidades en el comercio o que se identifiquen con la minería informal, por lo que ésta provincia deberá de crear un dialogo muy cercano primero con la provincia de Cajamarca por ser la sede de la región y con las provincias aledañas de tal forma de coincidir en los objetivos a largo plazo en beneficio de todos los pobladores y regiones que intervengan en el desarrollo.

Conservación de los enemigos. Cajabamba lleva excelentes relaciones con la región de la Libertad, ya que su principal vía de acceso es por la carretera a Huamachuco, sin embargo, se ha creado un cierto recelo en las relaciones e identificación con la provincia de Cajamarca, ya que considera que esta no distribuye adecuadamente las riquezas o no decide adecuadamente para el desarrollo de la provincia de Cajabamba.

5.4. Matriz de Intereses de Cajabamba (MIO)

Al realizar la Matriz de Intereses Organizacional (MIO) para la provincia de Cajabamba, no se tomará en cuenta la intensidad de supervivencia, además de ser necesario analizarlo para los cuatro distritos de la provincia, como se observa en la Tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Intereses de Cajabamba - MIO

Interés	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Desarrollar la industria agrícola con nuevas tecnologías e implementar proyectos de aprovechamiento del recurso hídrico para las épocas de sequía	(+) Gobierno regional (+) Estado peruano	(+) Organismos de apoyo técnico internacional (+) Municipalidad provincial (-) Diferencias políticas distritales	(+) Provincia de Cajamarca
2 Desarrollar e incrementar la producción pecuaria (Cuyes).	(+) Gobierno regional (+) Estado peruano	(+) Organizaciones de productores establecidas	(-) Región de San Marcos
3 Desarrollo de minería sustentable	(+) Estado peruano (+) Gobierno regional (+) Empresa privada	(+) Distrito de Cachachi	(-) Minería informal
4 Convertirse en el eje comercial entre la costa y selva del Perú.	(+) Gobierno regional (+) Estado peruano	(+) Distrito de Cajabamba (+) Distrito de Cachachi	(-) Diferencias con gobiernos provinciales aledaños (+) Región Amazonas (+) Región La libertad (+) Universidad de la Libertad o Lima.
5 Mejorar la educación técnica y universitaria	(+) Estado peruano (+) Gobierno provincial (+) Inversión privada	(+) Municipalidad provincial	(-) Gobierno regional

Nota: (+) intereses comunes, (-) intereses opuestos.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo – OLP para la provincia de Cajabamba al año 2027 son los siguientes:

- OLP 1: En el 2027 el sector agrario representará USD \$ 25'000,000. El 2016 fue de USD \$ 14'100,000.
- OLP2: En el 2027 se venderá cuyes por USD \$ 500,000. El 2016 fue de USD \$ 166,760.
- OLP3: El 2027 la inversión en proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad representará USD \$3'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.
- OLP4: El 2027 el comercio representará USD \$ 20'000.000. El 2016 fue de USD \$ 100,0000.
- OLP5: El 2027 el turismo representará USD \$ 1'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.
- OLP6: El 2027 la inversión en educación representará USD \$ 5'000,000. El 2016 fue de USD \$ 115,000.

5.6. Conclusiones

La provincia de Cajabamba tiene ciertas deficiencias debido a que no han reforzado la educación, esto repercute en las familias, en el comercio y en la industria, a largo plazo, de una manera reversible con esfuerzo, ya que la nueva generación debe entender que el desarrollo económico, social y ambiental parte de una buena educación. Para esto es necesario aprovechar los proyectos mineros que tiene la región y en especial el que se está dando en uno de los distritos para atraer la instalación de las escuelas técnicas y universidades para transformar esa mano de obra barata a profesionales en diversos campos que también podrán desarrollarse en las diversas industrias.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La provincia de Cajabamba está conformada por agentes sociales, económicos, políticos que interactúan en su territorio geográfico buscando su desarrollo integral en forma continua. En esta fase del proceso de planeamiento estratégico, se desarrollarán las estrategias, buscando la combinación de los recursos y las potencialidades internas con las oportunidades y amenazas derivadas del análisis externo.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz MFODA es un análisis interno que se realiza de la provincia de Cajabamba, en la cual se establece por un lado los aspectos positivos que son las fortalezas, que son factores que deben ser aprovechados; y por otro lado, tenemos a las debilidades que son los factores que debemos trabajar en reducir o eliminar.

También incluye un análisis externo que son las oportunidades, que son los factores que se deben aprovechar, y luego las amenazas, que son los factores que no tenemos influencia sobre ellos, pero se puede gestionar. De acuerdo con el análisis interno y externo realizado en los capítulos anteriores, se procede a la elaboración de la matriz FODA, como se observa en la Tabla 22, que permite la generación de estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz.

Teniendo en cuenta los factores claves internos analizados en la provincia de Cajabamba, en el cual se han identificado cinco sectores socio-económicos: Agrícola, Pecuario, Minero, Comercio, Turismo y Educación. El emparejamiento de las Fortalezas con las Oportunidades, Debilidades con Oportunidades, Fortalezas con Amenazas, y Debilidades con Amenazas permite determinar estrategias, estas estrategias propuestas en esta fase corresponden al análisis del aprovechamiento de los factores externos, apoyados con esfuerzo internos para lograr el éxito en el largo plazo de la provincia.

Tabla 22

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas - F		Debilidades - D	
		1	Capacidad organizativa a nivel de instituciones gubernamentales, como de la sociedad civil y a nivel de pequeños productores privados.	1	Atomización excesiva de predios agrícolas, que limita el desarrollo empresarial y a nivel asociativo.
		2	Existencia de productos originarios de alta calidad, que están incrementando su demanda en el mercado nacional.	2	Falta de objetivos de largo plazo definidos en las organizaciones y la consecución de resultados concretos.
		3	Ubicación estratégica de la provincia, el valle principal de Condebamba es una conexión natural entre la Selva y Costa peruana.	3	Migración de profesionales calificados hacia otros lugares, motivado por la búsqueda de un desarrollo profesional.
		4	Bajo nivel de riesgo crediticio a nivel del sistema financiero, por debajo de los índices de morosidad a nivel nacional.	4	Deficiente red de vías terrestres interdistritales, para promover el intercambio comercial.
		5	Alto grado de identificación de la población con la provincia. Igualdad de género en las asociaciones de productores.	5	Escaso desarrollo industrial-empresarial, a nivel de mediana y gran empresa, para aprovechar las potencialidades de la provincia.
		6	Acceso a redes de comunicación de telefonía e internet, además de redes terrestres de cercanía con la costa peruana.		
		7	Desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica para la población y a nivel de productores agropecuarios.		
Oportunidades - O		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Demanda de recursos agrícolas, tendencia mundial de consumo de cultivos orgánicos.	1	Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)	1	Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)
2	Demanda de recursos pecuarios, tendencia mundial de la comida saludable.	2	Promover el desarrollo de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población. (F3, F7, O3)	2	Fortalecer la capacidad de gestión de los principales organismos públicos y de la sociedad civil, conformando una mesa única de concertación con visión de largo plazo y desarrollo sustentable. (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
3	Demanda de recursos minerales, con tendencia mundial en la minería sustentable	3	Incentivar proyectos de inversión privada relacionados a la actividad comercial, como uno de los ejes comerciales en la región sierra norte del Perú. (F1, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O4)	3	Suscribir convenios entre las instituciones técnicas y universitarias para realizar convenios de desarrollo profesional y laboral con las empresas mineras formales. (D2, D3, O1, O2, O3, O4, O5)
4	Desarrollo de nuevos polos comerciales al interior del Perú, debido a la mayor conectividad y mejoras en los accesos de vías áreas, terrestres y fluviales.	4	Promover el desarrollo turístico sustentable, a través de programas relacionados con turismo vivencial, de aventura, y creación de circuitos turísticos con integración costa-sierra y selva. (F1, F3, F5, O5)	4	Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
5	Crecimiento del turismo sostenible, auténtico y responsable.			5	Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
Amenazas - A		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Disminución de los precios minerales a nivel mundial.	1	Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior. (F2, F3, A1)	1	Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)
2	Centralismo de los principales organismos del estado, y las principales industrias, que genera migración del recurso humano calificado.	2	Promover la gestión eficiente de los recursos públicos, basado en gestión por resultados y medición de los mismos. (F1, F6, F7, A2, A4)	2	Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)
3	Ocurrencia de fenómenos climáticos, como lluvias, sequías, nevadas.	3	Promover el desarrollo de programas y planes de contingencia frente a fenómenos climáticos, mediante campañas y programas de entrenamiento y capacitación. (F1, F3, F6, A2, A3)	3	Fomentar la cooperación técnica en los sectores agrícolas y pecuarios, con los principales organismos de investigación nacional y además con programas internacionales. D1, D2, D5, A1, A2, A4)
4	Desarrollo y crecimiento económico de otras provincias, que origina una falta de atracción de Cajabamba y limita el desarrollo local.	4	Promover la implementación de sistemas de información actualizada en los diferentes sectores, como base para un mejor proceso de toma de decisiones. (F1, F6, F7, A2, A4)		

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

La Matriz MPEYEA permite determinar la postura estratégica que debe asumir la provincia de Cajabamba, los factores analizados son la fortaleza financiera, la fortaleza de la industria, la ventaja competitiva y la estabilidad del entorno.

En cuanto a la fortaleza financiera, se puede indicar que existen recursos con altos potenciales de retornos de inversión económica y social, las inversiones están determinadas por el desarrollo de proyectos que incentiven el potencial agrícola y pecuario de la zona. En cuanto a la ventaja competitiva, el factor principal debe ser el aprovechamiento de productos y servicios que pueden alcanzar altos estándares de calidad basados en las condiciones naturales de la zona.

En cuanto al entorno político, económico y social se muestra relativamente estable, tanto a nivel local, nacional, como global; y en cuanto a la industria podemos indicar que existe un potencial de crecimiento social y económico de las provincias a nivel nacional, que debe ser aprovechado por Cajabamba para posicionarse como una provincia altamente competitiva, basada en el desarrollo sustentable y de largo plazo. Con la calificación de los factores determinantes tanto de la organización, como los relativos a la industria, podemos determinar los siguientes resultados (ver Tabla 23).

La Tabla 23 nos muestra que el vector resultante es $-0.43, 0.74$, lo que indica una postura conservadora, que demuestra una alta fortaleza financiera, explicada principalmente por el retorno de la inversión tanto económica como social; y baja ventaja competitiva, explicada por el escaso desarrollo de los sectores socio-económicos de la provincia, sin el aprovechamiento del real potencial de los recursos con que se cuentan. La Figura 27 muestra de una forma gráfica el resultado matriz en la posición conservadora.

Siendo el factor crítico en esta postura la competitividad de los productos y servicios, las estrategias deberán estar basadas en mejorar la posición de la provincia, identificando

correctamente la relación de productos-mercados, y con un enfoque en proyectos específicos de acuerdo a las áreas de interés y mercados específicos. En este sentido se presentan las siguientes estrategias:

Tabla 23

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

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
	Puntaje		Puntaje
Retorno en la inversión.	5	Cambios tecnológicos.	1
Apalancamiento.	4	Tasa de inflación.	5
Liquidez.	3	Variabilidad de la demanda.	5
Capital requerido versus capital disponible.	5	Rango de precios de servicios competitivos.	3
Flujo de caja.	2	Barreras de entrada.	5
Facilidad de salida del mercado.	0	Rivalidad / presión competitiva.	5
Riesgo involucrado en el negocio.	4	Elasticidad de precios de la demanda.	1
Rotación de inventarios	4	Presión de los productos sustitutos.	4
Economías de escala y experiencia	1	Total Estabilidad del Entorno (EE)	-2.38
Total Fortaleza Financiera (FF)	3.11		
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
	Puntaje		Puntaje
Participación del mercado.	1	Potencial de crecimiento.	5
Calidad del producto.	2	Potencial de Utilidades.	5
Ciclo de vida del producto	4	Estabilidad financiera.	4
Lealtad del consumidor.	2	Conocimiento tecnológico.	2
Utilización de la capacidad de los competidores.	2	Utilización de recursos.	2
Conocimiento tecnológico.	2	Intensidad de capital.	4
Integración horizontal.	2	Facilidad de entrada al mercado.	4
Velocidad de introducción de nuevos servicios.	2	Productividad; utilización de la capacidad.	2
Total Ventaja Competitiva (VC)	-3.88	Poder de negociación de los productores.	3
		Total Fortaleza de la Industria (FI)	3.44

	Factores Determinantes	Promedio	Coordenada
X	Ventaja Competitiva	-3.88	
	Fortaleza de la Industria	3.44	-0.43
Y	Estabilidad del Entorno	-2.38	
	Fortaleza Financiera	3.11	0.74

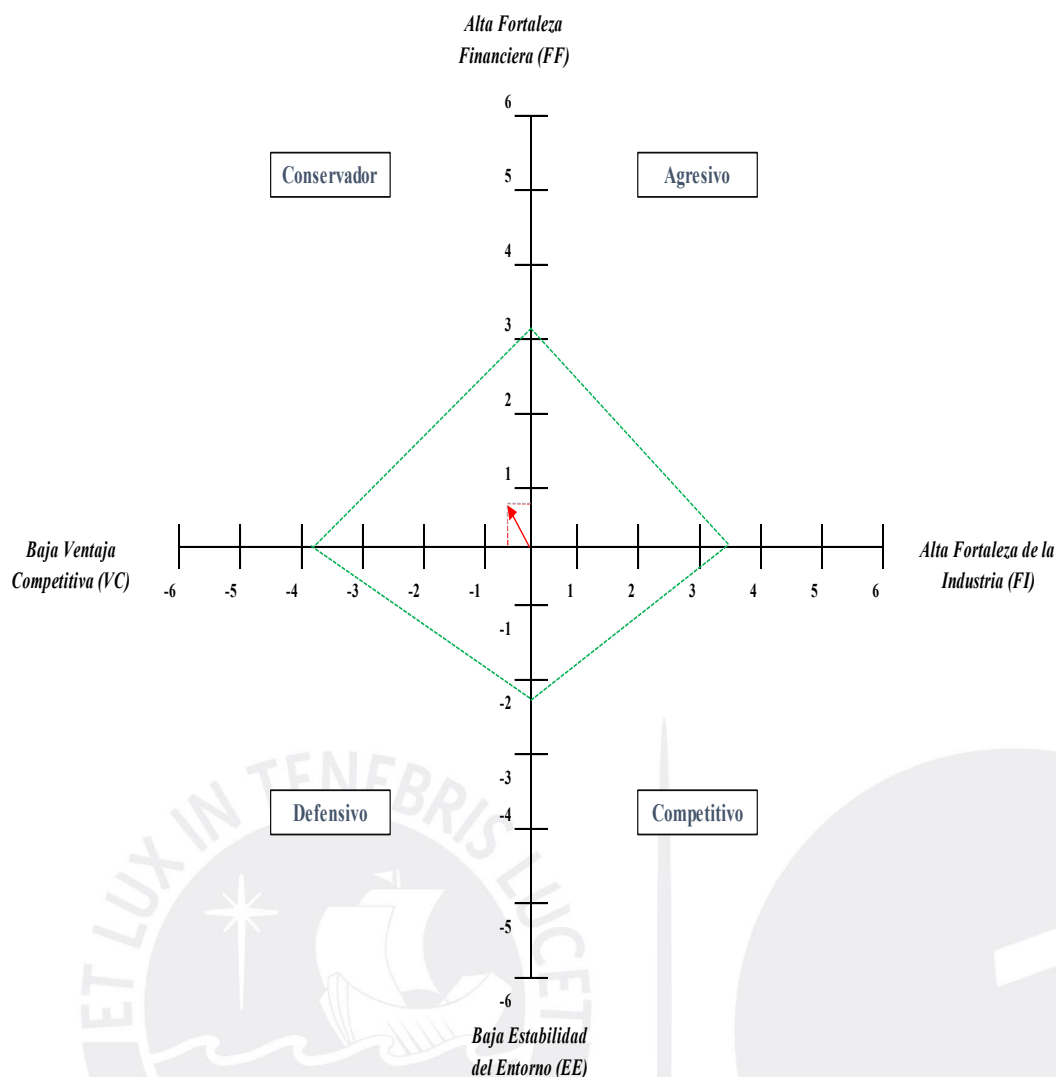


Figura 27. Matriz MPEYEA

En cuanto de desarrollo de mercados tenemos E4: Promover el desarrollo turístico sustentable, a través de programas relacionados con turismo vivencial, de aventura, y creación de circuitos turísticos con integración costa-sierra y selva. E9: Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. Respecto de desarrollo de productos E10: Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior, y E16: Fomentar la cooperación técnica en los sectores agrícolas y pecuarios, con los principales organismos de investigación nacional y además con programas internacionales.

Referido a las estrategias de penetración en el mercado E1: Incrementar la producción

y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación; además de E2: Promover el desarrollo de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población; así como E15: Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales.

Como estrategia de diversificación se tiene a E3: Incentivar proyectos de inversión privada relacionados a la actividad comercial, como uno de los ejes comerciales en la región sierra norte del Perú.

Las estrategias de integración están referidas a buscar el posicionamiento de la provincia de Cajabamba a través de E5: Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva; E8: Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia; E13: Promover la implementación de sistemas de información actualizada en los diferentes sectores, como base para una mejor proceso de toma de decisiones; y E14: Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Habiendo definido seis sectores de interés en la provincia de Cajabamba, analizamos a través de esta matriz la posición relativa de cada sector en la industria, en este caso el desarrollo económico y social de la provincia en el contexto nacional y global, en la Figura 28 se puede observar que debido al bajo nivel de desarrollo de cada sector económico identificado, por lo que se determinan que se encuentran en una posición de baja generación de ingresos, sin embargo con tasas de crecimiento de los ingresos en la industria. Aún cuando la ubicación de todos los sectores es en el mismo cuadrante, se puede diferenciar a los sectores agrícola y pecuario, con mayor crecimiento de ingresos en la industria.

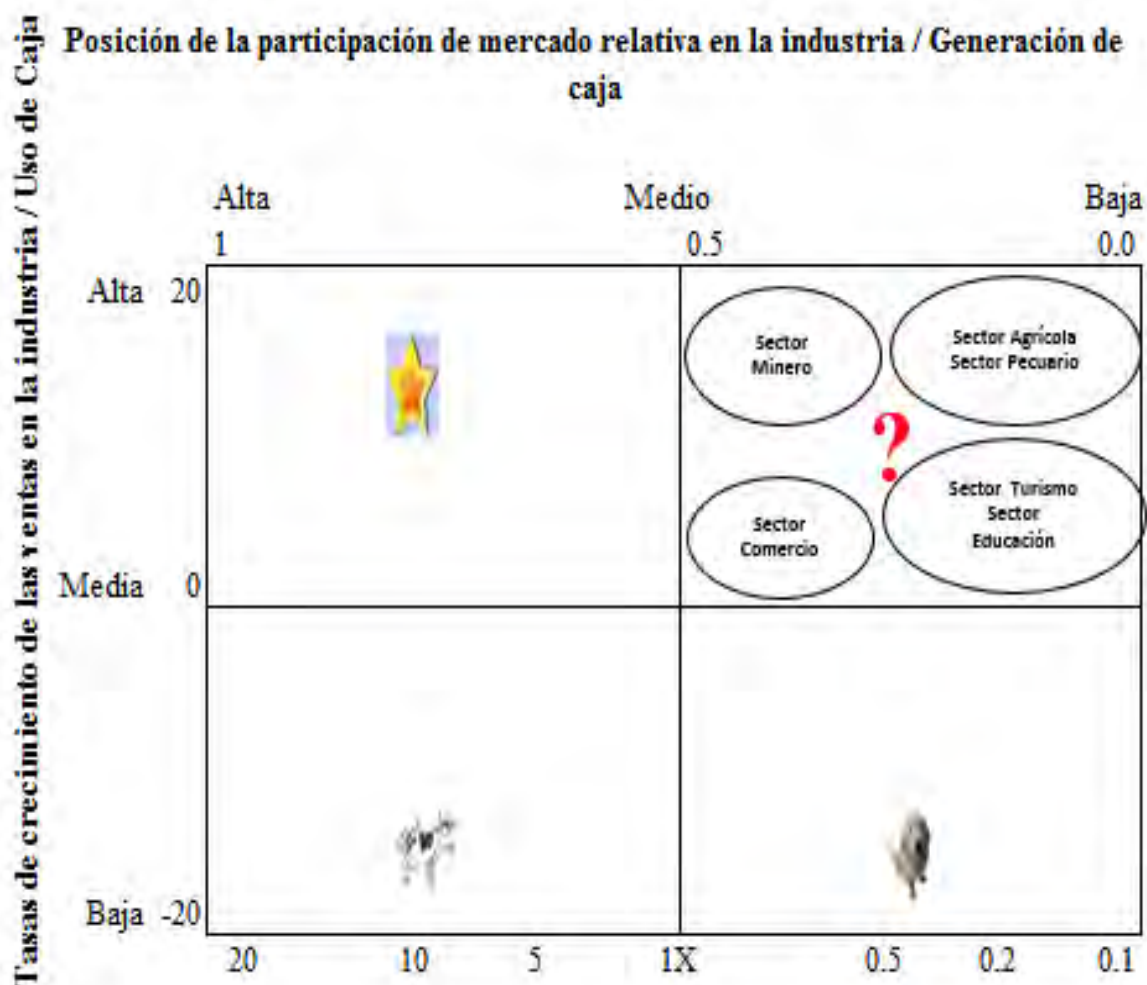


Figura 28. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

En términos generales la posición competitiva actual de la provincia de Cajabamba, es que su desarrollo está basado en el crecimiento de los sectores, pero que no logra consolidar su participación a nivel nacional y global, teniendo un alto potencial de crecimiento en todos sus sectores. La provincia de Cajabamba debe reforzar su posición a través de las estrategias intensivas: E1, E2, E4, E9, E10, E15 y E16; y además implementar las estrategias de integración: E5, E8 y E14.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz permite evaluar a la provincia de Cajabamba, considerando sus factores críticos externos e internos. Los promedios ponderados del análisis de la matriz EFI y EFE,

da como resultado en la matriz MIE, que la provincia de Cajabamba se ubica en el cuadrante V de acuerdo a la figura 29. Ampliando el análisis de los sectores, se puede indicar que se encuentra en el sector 2 (celdas III, V, VII) en el cual la prescripción es retener y mantener y las estrategias a aplicar estarán enfocadas en la penetración de mercado y desarrollo de productos.

En cuanto a las estrategias están basadas en las oportunidades de las demandas de los productos agrícolas, pecuarios, el desarrollo de inversiones mineras, el sector comercio, turismo y la educación. El aprovechamiento de estas oportunidades en crecimiento de producción de bienes y servicios. Por lo que debe implementar las estrategias de penetración en el mercado: E1, E2, E15, y desarrollo de productos: E10 y E16.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz Gran Estrategia relaciona el crecimiento del mercado con la posición competitiva de la provincia, a través de cuatro cuadrantes. En la Figura 30 se observa que la provincia de Cajabamba se ubica en el cuadrante I, los sectores socio-económicos presentan un crecimiento en los próximos años y en el largo plazo, y además la posición competitiva es fuerte basado principalmente en la ubicación geográfica y los recursos con que se cuentan. Las estrategias deben estar basadas en el posicionamiento como marca diferenciadas, y además el desarrollo de nuevos proyectos, programas e iniciativas en los sectores productivos y sociales identificados.

En este análisis se resalta que la provincia de Cajabamba, goza de una ubicación geográfica estratégica, cuenta con vastos recursos en el sector agrícola, pecuario, y minero, que deben aprovecharse, a través del desarrollo e implementación de proyectos de inversión público-privadas, en armonía con el desarrollo sustentable de cuidado del medio ambiente. Por lo que las estrategias a implementar estar referidas al mercado: E1, E2, E4, E9, E15. Y en lo referente al desarrollo de productos las estrategias: E10 y E16.

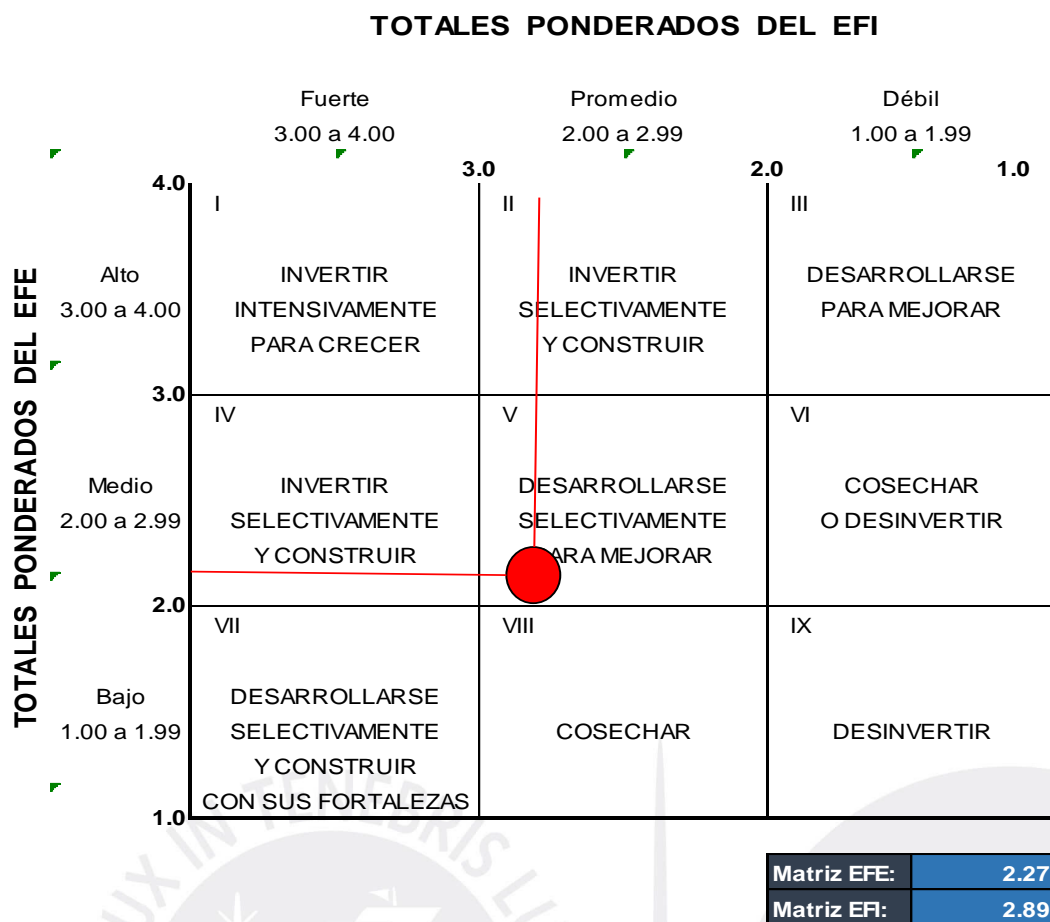


Figura 29. Matriz Interna Externa (MIE).

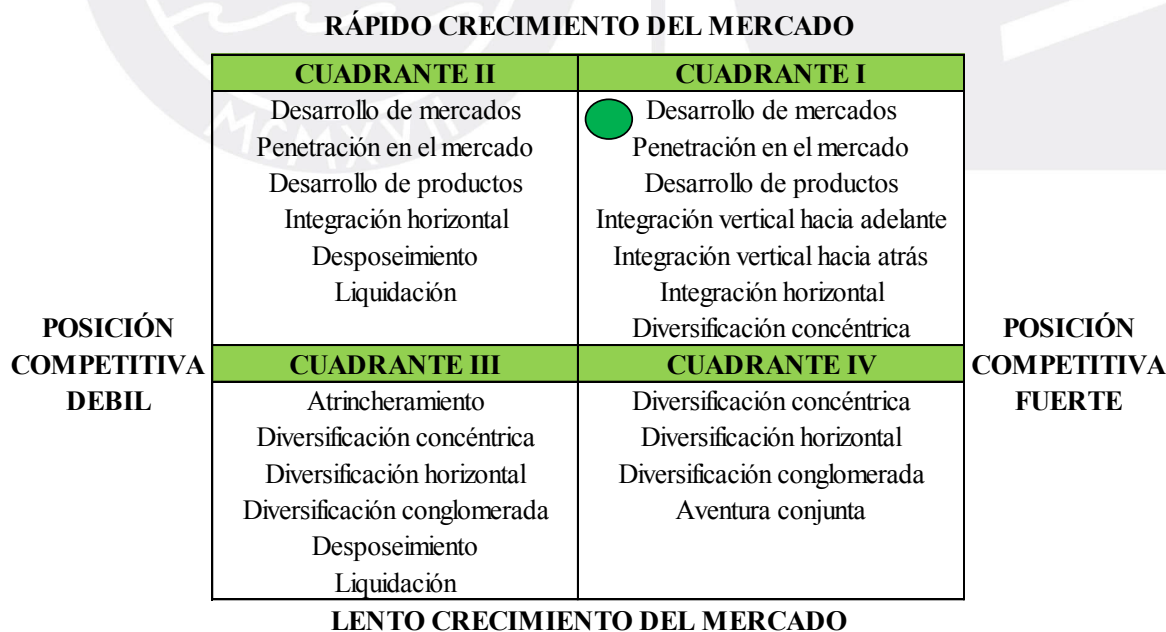


Figura 30. Matriz Gran Estrategias (MGE)

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz de Decisión Estratégica, permite evaluar de forma objetiva la viabilidad de las estrategias. De acuerdo con el análisis y la evaluación realizada con las matrices anteriores, se tiene como resultado mostrado en la Tabla 24 la selección de 10 estrategias que deben ser implementadas en la provincia de Cajabamba. Las estrategias seleccionadas son:

E1: Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación.

E2: Promover el desarrollo de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población.

E4: Promover el desarrollo turístico sustentable, a través de programas relacionados con turismo vivencial, de aventura, y creación de circuitos turísticos con integración costa-sierra y selva.

E5: Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva.

E8: Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia.

E9: Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios.

E10: Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior.

E14: Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional.

E15: Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales.

E16: Fomentar la cooperación técnica en los sectores agrícolas y pecuarios, con los

principales organismos de investigación nacional y además con programas internacionales.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Alternativa	Estrategia	Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Intensivas	Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)	X	X	X	X	X	5
E2	Intensivas	Promover el desarrollo de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población. (F3, F7, O3)	X	X	X	X	X	5
E4	Intensivas	Desarrollo de mercados sustentable, a través de programas relacionados con turismo vivencial, de aventura, y creación de circuitos turísticos con integración costasierra y selva. (F1, F3, F5, O5)	X	X	X		X	4
E5	Integración	Integración vertical hacia adelante. Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)	X	X	X			3
E8	Integración	Integración vertical hacia atrás. Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X			3
E9	Intensivas	Desarrollo de mercados. Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X		X	4
E10	Intensivas	Desarrollo de productos. Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior. (F2, F3, A1)	X	X	X	X	X	5
E14	Integración	Integración vertical hacia atrás. Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)	X	X	X			3
E15	Intensivas	Penetración en el mercado. Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)	X	X	X	X	X	5
E16	Intensivas	Desarrollo de productos. Fomentar la cooperación técnica en los sectores agrícolas y pecuarios, con los principales organismos de investigación nacional y además con programas internacionales. D1, D2, D5, A1, A2, A4)	X	X	X	X	X	5

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Posterior a la clasificación de las estrategias, se procedió a la priorización de las mismas utilizando la matriz MCPE, como se observa en la Tabla 25, las estrategias que tienen mayor calificación son:

E1: Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (6.67).

E5: Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (6.81).

E8: Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (7.63)

E9: Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (6.92).

E14: Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (7.02)

E15: Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (6.95)

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Como se observa en la Tabla 26, las estrategias analizadas en la Matriz de Decisión Estratégica, se evalúan de acuerdo a los cuatro criterios de Rumelt, con lo que se obtiene que todas las estrategias sean consistentes, consonantes, ventajosas y factibles.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Las estrategias son analizadas desde la perspectiva ética, en los aspectos relacionados al derecho y la justicia. De acuerdo a esto, en la Tabla 27 se puede determinar que ninguna de las estrategias viola derechos, es injusta o perjudicial para la sociedad, por lo que todas son

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	E1		E2		E4		E5		E8		E9		E10		E14		E15		E16		
	Peso	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor
Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)																					
Promover el desarrollo de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población. (F3, F7, O3)																					
Promover el desarrollo turístico sustentable, a través de programas relacionados con turismo vivencial, de aventura, y creación de circuitos turísticos con integración costa-sierra y selva. (F1, F3, F5, O5)																					
Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)																					
Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)																					
Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)																					
Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior. (F2, F3, A1)																					
Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)																					
Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)																					
Fomentar la cooperación técnica en los sectores agrícolas y pecuarios, con los principales organismos de investigación nacional y además con programas internacionales. (D1, D2, D5, A1, A2, A4)																					
Demanda de recursos agrícolas, tendencia mundial de consumo de cultivos orgánicos.	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Demanda de recursos pecuarios, tendencia mundial de la comida saludable.	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Demanda de recursos minerales, con tendencia mundial en la minería sustentable	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12
Desarrollo de nuevos polos comerciales al interior del Perú, debido a la mayor conectividad y mejoras en los accesos de vías áreas, terrestres y fluviales.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Crecimiento del turismo sostenible, auténtico y responsable.	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Disminución de los precios minerales a nivel mundial.	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Centralismo de los principales organismos del estado, y las principales industrias, que genera migración del recurso humano calificado.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Ocurrencia de fenómenos climáticos, como lluvias, sequías, nevadas.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Desarrollo y crecimiento económico de otras provincias, que origina una falta de atracción de Cajabamba y limita el desarrollo local.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Capacidad organizativa a nivel de instituciones gubernamentales, como de la sociedad civil y a nivel de pequeños productores privados.	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Existencia de productos originarios de alta calidad, que están incrementando su demanda en el mercado nacional.	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Ubicación estratégica de la provincia, el valle principal de Condebamba es una conexión natural entre la Selva y Costa peruana.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Bajo nivel de riesgo crediticio a nivel del sistema financiero, por debajo de los índices de morosidad a nivel nacional.	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10
Alto grado de identificación de la población con la provincia.	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Igualdad de género en las asociaciones de productores.	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Acceso a redes de comunicación de telefonía e internet, además de redes terrestres de cercanía con la costa peruana.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica para la población y a nivel de productores agropecuarios.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Atomización excesiva de predios agrícolas, que limita el desarrollo empresarial y a nivel asociativo.	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Falta de objetivos de largo plazo definidos en las organizaciones y la consecución de resultados concretos.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Migración de profesionales calificados hacia otros lugares, motivado por la búsqueda de un desarrollo profesional.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Deficiente red de vías terrestres interdistritales, para promover el intercambio comercial.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Escaso desarrollo industrial-empresarial, a nivel de mediana y gran empresa, para aprovechar las potencialidades de la provincia.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	2.00		6.67		4.56		6.30		6.81		7.63		6.92		6.68		7.02		6.95		6.68

Tabla 26

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategia					Pruebas				
	Alternativa	Específica	Descripción	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta	
2	E1	Intensivas	Penetración en el mercado	Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	E2	Intensivas	Penetración en el mercado	Promover el desarrollo de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población. (F3, F7, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	E4	Intensivas	Desarrollo de mercados	Promover el desarrollo turístico sustentable, a través de programas relacionados con turismo vivencial, de aventura, y creación de circuitos turísticos con integración costa-sierra y selva. (F1, F3, F5, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	E5	Integración	Integración vertical hacia adelante	Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	E8	Integración	Integración vertical hacia atrás	Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	E9	Intensivas	Desarrollo de mercados	Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	E10	Intensivas	Desarrollo de productos	Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior. (F2, F3, A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15	E14	Integración	Integración vertical hacia atrás	Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
16	E15	Intensivas	Penetración en el mercado	Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

aceptables en la planeación estratégica. Se debemos tener presente que el Plan Estratégico es un proceso basado en la búsqueda de soluciones sustentables en el tiempo, y basados en la ética con la persona humana y la sociedad, y por lo tanto las acciones propuestas deben concordar con este principio.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de realizar los análisis diversos utilizando las herramientas de matrices anteriormente elaboradas, clasificamos las matrices en dos grupos, el primer grupo corresponde a las estrategias retenidas:

E1: Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación.

E5: Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva.

E8: Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia.

E9: Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios.

E14: Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional.

E15: Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales.

El segundo grupo de estrategias corresponde a las estrategias de contingencia, que son las siguientes:

E2: Promover el desarrollo de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población.

Tabla 27

Matriz de Ética (ME)

	Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)	Promover el desarrollo o de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población. (F3, F7, O3)	Promover el desarrollo turístico sustentable, a través de programas relacionados con turismo vivencial, de aventura, y creación de circuitos turísticos con integración costa-sierra y selva. (F1, F3, F5, O5)	Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)	Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior. (F2, F3, A1)	Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)	Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)	Fomentar la cooperación técnica en los sectores agrícolas y pecuarios, con las principales organizaciones de investigación nacional y además con programas internacionales. D1, D2, D5, A1, A2, A4)
Derechos	Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia	Impacto a la distribución	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
	Equidad en la administración	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
	Normas de compensación	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
	Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

El segundo grupo de estrategias corresponde a las estrategias de contingencia, que son las siguientes:

E2: Promover el desarrollo de proyectos mineros, basados en una gestión sustentable y énfasis en desarrollo social y económico de la población.

E4: Promover el desarrollo turístico sustentable, a través de programas relacionados con turismo vivencial, de aventura, y creación de circuitos turísticos con integración costanera y selva.

E10: Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior.

E16: Fomentar la cooperación técnica en los sectores agrícolas y pecuarios, con los principales organismos de investigación nacional y además con programas internacionales.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 28 podemos observar que las estrategias se encuentran alineadas con la visión, los objetivos de largo plazo, los intereses organizacionales. Las estrategias siguen a los OLP's y estos a su vez servirán para alcanzar la situación futura deseada

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

Las provincias identificadas como posibles competidores son Huancayo y Arequipa, por la similitud geográfica, y donde las actividades principales de agricultura, pecuaria y comercio son similares. En la Tabla 29, podemos plantear las acciones frente a esta situación, se relacionan con la búsqueda de diferenciación, nuevos mercados, y una identidad propia como provincia.

6.13. Conclusiones

El análisis FODA permite conjugar los factores internos de la provincia identificando sus fortalezas y debilidades con los factores externos identificados por las amenazas y oportunidades con se enfrenta, definiendo con este análisis las estrategias genéricas.

Tabla 28

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión					
		Ser reconocida como una provincia socialmente responsable e impulsadora del desarrollo sostenible que contribuya al crecimiento de la Provincia de Cajabamba y del país al año 2027, mediante la óptima gestión de los recursos locales propios de la región en base a tecnología.					
Intereses Organizacionales:		Objetivos de largo plazo					
Desarrollar la industria agrícola con nuevas tecnologías e implementar proyectos de aprovechamiento del recurso hídrico para las épocas de sequía		En el 2027 el sector agrario representará USD \$ 25'000,000. El 2016 fue de USD \$ 14'100,000.	En el 2027 se venderá cuyes por USD \$ 500,000. El 2016 fue de USD \$ 166,760.	El 2027 la inversión en proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad representará USD \$ 3'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	El 2027 el comercio representará USD \$ 20'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	El 2027 el turismo representará USD \$ 1'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	El 2027 la inversión en educación representará USD \$ 5'000,000. El 2016 fue de USD \$ 115,000.
Desarrollar e incrementar la producción pecuaria (Cuyes).							
Desarrollo de minería sustentable							
Convertirse en el eje comercial entre la costa y selva del Perú.							
Mejorar la educación técnica y universitaria							
Estrategias:							
E1	Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)	X	X	X	X		
E5	Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)	X	X				X
E8	Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X
E9	Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X		X	X	X
E14	Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)		X	X	X	X	X
E15	Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)	X	X	X	X	X	X



Tabla 29

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias Retenidas	Huancayo	Arequipa
E1	Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)	Buscar diferenciación de productos.	Buscar diferenciación de productos.
E5	Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)	Resaltar igualdad de género en la provincia.	Resaltar igualdad de género en la provincia.
E8	Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Buscar proyectos y programas similares	Buscar proyectos y programas similares
E9	Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Diferenciar productos y mercados.	Diferenciar productos y mercados.
E14	Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)	Buscar consistencia con valores propios de la zona.	Buscar consistencia con valores propios de la zona.
E15	Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)	Resaltar identidad propia.	Resaltar identidad propia.

Con la matriz MPEYEA permitió determinar que la postura estratégica de la provincia debe ser conservadora, focalizando su desarrollo en la competitividad de los productos y servicios que genera. De acuerdo con el proceso estratégico realizado utilizando las diferentes matrices, que consta de ingreso de insumos, la fase de emparejamiento y la fase de salida o decisión llegamos a identificar seis estrategias relacionadas con:

Integración:

- Fomentar el desarrollo de asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva.
- Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia.
- Incentivar una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional

Desarrollo de mercados:

- Promover la creación de pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios.

Desarrollo de productos:

- Promover la búsqueda de nuevos productos con potencial de crecimiento en el mercado nacional y exterior.

Penetración en el mercado:

- Desarrollar la marca e imagen de la provincia, resal



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Se procede a describir los objetivos de corto plazo OCP que conducen a alcanzar los objetivos de largo plazo OLP, definidos en el capítulo V del presente documento.

- OLP 1: En el 2027 el sector agrario representará USD \$ 25'000,000. El 2016 fue de USD \$ 14'100,000.

OCP 1.1: Construir de represas en las lagunas naturales que suministran actualmente del recurso hídrico a todo el valle al 2027.

OCP 1.2: Construir usando un re ingeniería, la red de tuberías desde las lagunas hasta la ciudad disminuyendo las pérdidas de agua por exceso de conexiones al 2027.

OCP 1.3: Construcción de reservorios y estanques reguladores para aprovechar las aguas de las lluvias al 2027.

OCP 1.4: Construcción de una planta de tratamiento de aguas para el río Huamachuquino al 2027.

OCP 1.5: Construcción de una adecuada red de alcantarillado en todos los distritos para la recolección de agua durante las épocas de lluvia al 2027.

OCP 1.6: Construcción de planta de tratamiento de agua en los drenajes, para aprovechar el agua de las lluvias en la ciudad al 2027.

OCP 1.7: Construcción de terrazas con acceso a agua para la parte media y baja de las tierras cultivables aprovechando las 34 mil hectáreas (actualmente solo se aprovecha el 10%) para el 2027.

- OLP2: En el 2027 se venderá cuyes por USD \$ 500,000. El 2016 fue de USD \$ 166,760.

OCP 2.1: Organizar a los productores de cuyes existentes en los distritos de Cajabamba, Condebamba y Cachachi e igualar alineamientos en la calidad del

producto.

OCP 2.2: Desarrollar y ejecutar los convenios con Agroideas para la construcción de galpones para la crianza de cuyes en su totalidad (actualmente está al 50% solo para 2 asociaciones de las 18 reconocidas) al 2027.

OCP 2.3: Fortalecer los convenios de capacitación de investigadores de la Universidad Agraria La Molina a los miembros de las organizaciones de producción de cuy.

OCP 2.4: Desarrollar y ejecutar un plan piloto para la exportación de cuy a países consumidores como Estados Unidos, Japón, Italia y Chile considerando los estándares de calidad y aprovechando el TLC con estos países al 2027.

OCP 2.5: Mejorar y reproducir el plan piloto a los productores de cuy en toda la provincia al 2027.

OCP 2.6: Lograr convenios con entidades financieras para que los productores tengan respaldo económico en la producción de cuyes sin que los plazos de pago les afecte en la producción al 2027.

- OLP3: El 2027 la inversión en proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad representará USD \$3'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.

OCP 3.1: Lograr convenios ejecutables con la minera formal para la construcción de plantas de tratamiento de agua para sus operaciones al 2027.

OCP 3.2: Lograr convenios de capacitación constante de los colaboradores que pertenecen a la minera practicando una cultura de meritocracia en la organización al 2027.

OCP 3.3: Lograr convenios para capacitación a nivel técnico de los stakeholders para que sean aptos para trabajar en la minera en un periodo de 3 años.

OCP 3.4: Lograr el convenio de seguridad conjunto entre minera y municipalidad provincial en los distritos de Cachachi y Cajabamba al 2027.

OCP 3.5: Construcción conjunta para el establecimiento de SENATI en el distrito de Cajabamba al 2027.

- OLP4: El 2027 el comercio representará USD \$ 20'000.000. El 2016 fue de USD \$ 100,0000.

OCP 4.1: Lograr la construcción de los 52 kilómetros de carretera comarcal doble vía de Cajabamba a Huamachuco, al 2027.

OCP 4.2: Lograr construcción de canaletas en la carretera Cajabamba – San Marcos al 2027

OCP 4.3: Lograr acuerdo de asfaltado de la carretera interprovincial de Cajabamba - Celendín – Chachapoyas al 2027.

OCP 4.4: Lograr asfaltado de 45 kilómetros de carretera Cajabamba – Cachachi al 2027.

OCP 4.5: Lograr la construcción de la vía de Evitamiento de Cajabamba preparada para tránsito pesado al 2027.

- OLP5: El 2027 el turismo representará USD \$ 1'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.

OCP 5.1: Organizar a los actores turísticos como son hoteles, restaurantes, museos, al 2027.

OCP 5.2: Creación de medios de información para el visitante ofertando los atractivos turísticos que se tienen en los 4 distritos de Cajabamba para el 2027.

OCP 5.3: Lograr la seguridad informática adecuada para la apertura de medio de pagos virtuales en todos establecimientos turísticos.

OCP 5.4: Creación de museos provinciales para brindar exposiciones permanentes de artesanías y las pinturas de José Sabogal al 2027.

OCP 5.5: Lograr la adecuación de la casa de José Sabogal como museo nacional al 2027.

OCP 5.6: Fomentar el Eco turismo entre los distritos estableciendo rutas que respeten al ecosistema y a las poblaciones al 2027.

OCP 5.7: Convertir al distrito de Sitacocha en una zona turística al 2027 para aprovechar sus 17 lugares turísticos.

OCP 5.8: Lograr la zonificación de áreas intangibles para el ecoturismo.

- OLP6: El 2027 la inversión en educación representará USD \$ 5'000,000. El 2016 fue de USD \$ 115,000.

OCP 6.1: Establecer convenios entre la municipalidad con las universidades más representativas de Trujillo para incentivar el retorno de los profesionales cajabambinos para el 2027.

OCP 6.2: Lograr ayudas financieras a los profesores con mejor desempeño para cursos de actualización en universidades de Trujillo, Cajamarca o Lima para el 2027.

OCP 6.3: Lograr becas con retorno para los alumnos destacados a favor de la provincia de Cajabamba al 2027.

OCP 6.4: Lograr préstamos estudiantiles para jóvenes universitarios nacidos en Cajabamba con retorno al 100% con desempeño en instituciones de la provincia al 2027.

OCP 6.5: Lograr los premios de éxito a los investigadores que logren premios de proyectos a favor de la economía de la provincia al 2027.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Gracias al Canon minero de la región, la provincia de Cajabamba dispuso en el año 2016 de un ingreso de un poco más de 4 millones de soles (SNMPE, 2016) en sus arcas, lo

cual es escaso para los proyectos que se consideran necesarios, sin embargo, a partir del 2018 la minera Shahuindo aportará el respectivo canon minero el cual tendrá un incremento en el monto desde ese año. Pese al escaso recurso monetario, la función principal de los actores en el gobierno provincial debe ser de gestionar entablando una comunicación efectiva tanto con la región como con el gobierno central, además de buscar ayudas de organizaciones no gubernamentales – ONG's, como se tiene de ejemplo para la crianza de cuys con la ONG ADIAR, además el panorama de alcance de los proyectos es alentador ya que solo el 36 % de los objetivos de corto plazo – OCP son de responsabilidad directa financiera del gobierno provincial, como se puede observar en la tabla 30.

7.3. Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 31 se presenta las estrategias y las políticas a tomar para cada una de ellas.

7.4. Estructura Organizacional de Cajabamba

Según el organigrama de la municipalidad de Cajabamba, se debe de fortalecer la comunicación con los delegados vecinales, tanto para la seguridad interna de la provincia como la captación de los proyectos que ellos puedan desarrollar de manera conjunta con la municipalidad, esto es con el desarrollo de una oficina de Proyectos y Desarrollo con personal profesional y capacitado. Además, no existe un enlace entre la Cámara de Comercio de Cajabamba y la Municipalidad, quienes junto con entidades como Pro inversión puede desarrollar de manera paralela proyectos dependiendo de las necesidades y presentarlo a la oficina correspondiente para su pronta evaluación.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La provincia de Cajabamba es el tercer valle interandino del Perú, posee 72 lugares entre caminos, ruinas, paisajes, quebradas y arte rupestre; además de tener 75.5% de población rural (INEI, 2008), tiene una cultura responsable con el medio ambiente, ya que las autoridades son conscientes que requieren acciones para cuidar el recurso hídrico que es

Tabla 30

Alcance del Financiamiento para cada Objetivo de Corto Plazo

Objetivos a Corto plazo	Financiamiento
OCP 1.1: Construcción de represas en las lagunas naturales que suministran actualmente del recurso hídrico a todo el valle al 2027.	Gobierno Central
OCP 1.2: Construir usando una re ingeniería, la red de tuberías desde las lagunas hasta la ciudad disminuyendo las pérdidas de agua por exceso de conexiones al 2027.	Gobierno Central
OCP 1.3: Construcción de reservorios y estanques reguladores para aprovechar las aguas de las lluvias al 2027.	Gobierno Central
OCP 1.4: Construcción de una planta de tratamiento de aguas para el río Huamachuquino al 2027.	Inversión Privada
OCP 1.5: Construcción de una adecuada red de alcantarillado en todos los distritos para la recolección de agua durante las épocas de lluvia al 2027.	Gobierno Provincial
OCP 1.6: Construcción de planta de tratamiento de agua en los drenajes, para aprovechar el agua de las lluvias en la ciudad al 2027.	Gobierno Central
OCP 1.7: Construcción de terrazas con acceso a agua para la parte media y baja de las tierras cultivables aprovechando las 34 mil hectáreas (actualmente solo se aprovecha el 10%) para el 2027.	Gobierno Provincial
OCP 2.1: Organizar a los productores de cuyes existentes en los distritos de Cajabamba, Condebamba y Cachachi e igualar alineamientos en la calidad del producto.	Gobierno Provincial
OCP 2.2: Desarrollar y ejecutar los convenios con Agroideas para la construcción de galpones para la crianza de cuyes en su totalidad (actualmente está al 50% solo para 2 asociaciones de las 18 reconocidas) al 2027.	Gobierno Central / Provincial
OCP 2.3: Fortalecer los convenios de capacitación de investigadores de la Universidad Agraria La Molina a los miembros de las organizaciones de producción de cuy.	Gobierno Regional / Provincial
OCP 2.4: Desarrollar y ejecutar un plan piloto para la exportación de cuy a países consumidores como Estados Unidos, Japón, Italia y Chile considerando los estándares de calidad y aprovechando el TLC con estos países al 2027.	Gobierno Central
OCP 2.5: Mejorar y reproducir el plan piloto a los productores de cuy en toda la provincia al 2027.	Gobierno Provincial
OCP 2.6: Lograr convenios con entidades financieras para que los productores tengan respaldo económico en la producción de cuyes sin que los plazos de pago les afecte en la producción al 2027.	Inversión privada / Gobierno Central
OCP 3.1: Lograr convenios ejecutables con la minera formal para la construcción de plantas de tratamiento de agua para sus operaciones al 2027.	Gobierno Central /Regional
OCP 3.2: Lograr convenios de capacitación constante de los colaboradores que pertenecen a la minera practicando una cultura de meritocracia en la organización al 2027.	Inversión Privada
OCP 3.3: Lograr convenios para capacitación a nivel técnico de los stakeholders para que sean aptos para trabajar en la minera en un periodo de 3 años.	Inversión Privada
OCP 3.4: Lograr el convenio de seguridad conjunto entre minera y municipalidad provincial en los distritos de Cachachi y Cajabamba al 2027.	Inversión Privada
OCP 3.5: Construcción conjunta para el establecimiento de SENATI en el distrito de Cajabamba al 2027.	Inversión Privada
OCP 4.1: Lograr la construcción de 52 kilómetros de carretera comarcal doble vía de Cajabamba a Huamachuco.	Gobierno Central / Regional
OCP 4.2: Lograr construcción de canaletas en la carretera Cajabamba – San Marcos.	Gobierno Central / Regional
OCP 4.3: Lograr acuerdo de asfaltado de la carretera interprovincial de Cajabamba - Celendín – Chachapoyas al 2027.	Gobierno Central / Regional
OCP 4.4: Lograr asfaltado de 45 kilómetros de carretera Cajabamba – Cachachi al 2027.	Gobierno Provincial
OCP 4.5: Lograr la construcción de la vía de Evitamiento de Cajabamba preparada para tránsito pesado al 2027.	Gobierno Regional / Provincial
OCP 5.1: Organizar a los actores turísticos como son hoteles, restaurantes, museos.	Gobierno Provincial
OCP 5.2: Creación de medios de información para el visitante ofertando los atractivos turísticos que se tienen en los 4 distritos de Cajabamba para el 2027.	Gobierno Provincial
OCP 5.3: Lograr la seguridad informática adecuada para la apertura de medio de pagos virtuales en todos establecimientos turísticos.	Gobierno Provincial
OCP 5.4: Creación de museos provinciales para brindar exposiciones permanentes de artesanías y las pinturas de José Sabogal al 2027.	Gobierno Provincial
OCP 5.5: Lograr la adecuación de la casa de José Sabogal como museo nacional al 2027.	Gobierno Provincial
OCP 5.6: Fomentar el Eco turismo entre los distritos estableciendo rutas que respeten al ecosistema y a las poblaciones al 2027.	Gobierno Provincial / Distrital
OCP 5.7: Convertir al distrito de Sitacocha en una zona turística al 2027 para aprovechar sus 17 lugares turísticos.	Gobierno Provincial / Distrital
OCP 5.8: Lograr la zonificación de áreas intangibles para el ecoturismo.	Gobierno Provincial / Distrital
OCP 6.1: Establecer convenios entre la municipalidad con las universidades más representativas de Trujillo para incentivar el retorno de los profesionales cajabambinos para el 2027.	Inversión Privada / Gobierno Provincial
OCP 6.2: Lograr ayudas financieras a los profesores con mejor desempeño para cursos de actualización en universidades de Trujillo, Cajamarca o Lima para el 2027.	Inversión Privada
OCP 6.3: Lograr becas con retorno para los alumnos destacados a favor de la provincia de Cajabamba al 2027.	Inversión Privada / Gobierno Provincial
OCP 6.4: Lograr préstamos estudiantiles para jóvenes universitarios nacidos en Cajabamba con retorno al 100% con desempeño en instituciones de la provincia al 2027.	Gobierno Regional / Provincial
OCP 6.5: Lograr los premios de éxito a los investigadores que logren premios de proyectos a favor de la economía de la provincia al 2027.	Inversión Privada / Gobierno Provincial

Tabla 31

Políticas Tomadas para las Estrategias en el Plan Estratégico

Estrategia		Política	
E1	Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)	P01	Promover proyectos y programas de cultivos agrícolas con potencial de demanda nacional e internacional
		P02	Incentivar la educación técnica agrícola.
		P03	Promover convenios de cooperación para asistencia técnica que busquen incrementar la productividad agrícola.
E5	Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)	P04	Promover proyectos y programas de índole pecuario, identificando actividades de alto retorno económico con el menor uso de recursos.
		P05	Incentivar la asociatividad, eliminando barreras burocráticas.
E8	Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	P06	Articular los proyectos de inversión en infraestructura vial a nivel distrital, provincial y regional.
		P07	Proponer proyectos de inversión pública en carreteras y caminos rurales.
E9	Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	P08	Incentivar la creación de pequeñas y medianas empresas con las diferentes organizaciones públicas y privadas de la provincia.
E14	Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)	P09	Firmar convenios de cooperación local, nacional e internacional.
		P10	Incentivar programas para elevar el nivel educativo.
		P11	Promover la instalación de instituciones educativas de nivel superior en la provincia.
E15	Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)	P12	Promover la identidad social cultural y económica de la provincia.
		P13	Incentivar el desarrollo de programas que resalten los valores socio culturales de la provincia.

escaso en los meses de marzo – agosto, proveniente de las lagunas que se encuentran en la zona superior al valle; así también demuestran, en las zonas urbanas, una cultura de limpieza en su ciudad, negocio o empresa. Con respecto a la minería informal, acogieron de excelente forma la llegada de la minera formal, ya que son conscientes los problemas ecológicos que esta industria puede acarrear si es que no opera con estándares internacionales de cuidado al medio ambiente. Esto se ve reflejado en la visión de este documento, que menciona claramente ser considerada como una provincia socialmente responsable e impulsadora de un desarrollo sostenible.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los cajabambinos demuestran una fuerte fidelización con su provincia, existe una identificación consistente junto con un compromiso notorio con el desarrollo de su provincia, sin embargo, lo que frena este desarrollo es el bajo nivel educativo tanto en nivel primario como en el secundario, añadido a una casi inexistente presencia de institutos tecnológicos de alto nivel educativo. Esto conlleva a un desgano de los jóvenes, ya que solo existe la carrera de industrias alimentarias en la sede de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuando en el distrito de Cajabamba se realiza comercio como actividad importante. Otro inconveniente es que, debido a la falta de desarrollo, los jóvenes que emigran a la costa, en especial a Trujillo, a estudiar una carrera profesional, no retornan debido a las pocas oportunidades de desarrollo y la falta de gestión por parte de las autoridades que no motivan al crecimiento sostenido. El retorno de los profesionales es mínimo, por lo que para plazas se contrata personal no calificado que no tiene la capacidad de salir de este círculo vicioso en el cual se encuentran.

7.7. Gestión del Cambio

La provincia de Cajabamba posee riquezas naturales, riquezas hídricas, agrícolas, el clima cálido permite la producción de buenos cultivos y productos pecuarios como el cuy y el ganado vacuno, sin embargo, el responsable directo del buen funcionamiento de la

organización es el líder, en este caso el alcalde provincial, quien debe de velar por el desarrollo de su provincia, sin embargo esto está paralizado debido a la reconocida falta de personal calificado para poder tomar decisiones y encontrar mecanismos para emprender los proyectos y así salir de la extrema pobreza. El cambio de mentalidad no está en el reconocimiento con la provincia, el cambio se debe de realizar desde la generación de oportunidades para que se pueda realizar un verdadero cambio, abrir los canales de comunicación con los líderes de las asociaciones, frente de defensa, cámara de comercio y autoridades diversas. El líder es el responsable de gestionar un cambio, es el soñador que puede hacer realidad una meta, es quien puede transformar a las personas para que den de sí hasta más de lo que piensan dar, por el desarrollo de su lugar de nacimiento, el líder es aquel que se identifica con sus seguidores y hace las veces de habilitador para que ellos realicen las tareas que mejor saben hacer, por lo que, si no hay liderazgo, no hay cambios.

7.8. Conclusiones

Para lograr la misión, se requiere unos objetivos de largo plazo alcanzables y medibles, y para obtener estos es necesario tener unos objetivos de corto plazo que iluminen el camino para llegar al éxito, en este capítulo se han determinado los objetivos de corto plazo, que pueden ser modificables en detalles dependiendo de factores externos que no se pueden controlar como es los desastres naturales o la política de gobierno del país o los precios de los productos a nivel internacional en el mercado internacional, sin embargo se ha presentado políticas para promover los cambios para obtener mejor y mayor producción agrícola, llegar al nivel de exportación en el área pecuaria, coincidir con la minera en un desarrollo paralelo entre la sociedad y la empresa, ser el eje de comercio entre costa, sierra y selva, aprovechando en la ventaja de ser el tercer valle interandino del Perú y mejorar las oportunidades laborales y económicas en base a una educación de nivel y crecer como provincia para servir como modelo a sus pares en la región.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral es como el conjunto de relojes indicadores de la cabina del avión (Kaplan & Norton, 2001). Efectivamente, las empresas, organizaciones y la Provincia de Cajabamba como un tipo de empresa; debe manejar indicadores medibles para monitorear el cumplimiento de los OCP y por ende, el cumplimiento de los OLP con miras a conseguir la visión establecida. D'Alessio (2013) indicó que es necesario elaborar un Tablero de Control Balanceado (TCB) que realmente sea efectivo y la literatura más actualizada indica que este TCB no solo debe considerar a la perspectiva financiera como tradicionalmente se hacía, sino considerar además a las perspectivas de innovación o aprendizaje interno, interna o de procesos, y de los clientes.

8.1.1. Aprendizaje interno

Según lo indicado por Kaplan y Norton (2001), bajo la perspectiva de aprendizaje interno o innovación, se consideran los objetivos que son importantes para el éxito competitivo. Implica a las actividades de mejora de productos y procesos existentes, así como la creación de productos nuevos con nuevas capacidades añadidas. Bajo ese criterio se han seleccionado los OCP en el Tablero de Control Balanceado.

8.1.2. Procesos

Kaplan y Norton (2001) recomendaron que bajo la perspectiva interna deberían estar consideradas las medidas procedentes de los procesos de la actividad empresarial que tienen mayor impacto sobre la satisfacción del cliente: factores que afectan al tiempo del ciclo, a la calidad, a las destrezas de los empleados, y a la productividad. En ese sentido, los OCP que impliquen mejoras en infraestructura, convenios para mejoras sociales o formalización de actividades económicas, correcciones de actividades que originen impactos ambientales; son consideradas bajo esta perspectiva.

8.1.3. Clientes

Kaplan y Norton (2001) recalcaron que esta perspectiva del Tablero de Control Balanceado debe tratarse con bastante detenimiento pues no solo consiste en realizar actividades para proporcionar valor a los clientes sino, actividades o medidas que reflejen los factores que realmente les interesa a los clientes: plazo, calidad, eficacia y servicio. Los OCPs enmarcados en esta perspectiva son los que están dirigidos al beneficio directo de los productores (capacitación, asesoramiento), beneficios para la sociedad (estudiantes, profesores).

8.1.4. Financiera

Según lo indicado por Kaplan y Norton (2001), los objetivos financieros típicos tienen relación con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones. En ese sentido se han considerado dentro de la perspectiva financiera todos los OCP que tengan relación con estas consideraciones.

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

Tomando en cuenta las cuatro perspectivas recomendadas para la elaboración de un tablero de control balanceado útil, se ha elaborado el TCB indicado en la Tabla 32.

8.3. Conclusiones

De los 36 OCP elaborados, siete se encuentran orientados a la innovación, 11 hacia la satisfacción del cliente, 11 para la mejora de los procesos internos de la Provincia y 7 enfocados a resultados financieros. Los indicadores establecidos van a ayudar a hacer el seguimiento del cumplimiento de cada OCP y, en todo caso, ayudar a identificar motivos por los cuales se deba revisar el proceso estratégico ante la imposibilidad del cumplimiento de algún objetivo. Dando una revisada a los OCP y los indicadores establecidos se puede concluir que la Provincia de Cajabamba tiene el potencial necesario para cumplirlos y conseguir el ansiado desarrollo; sin embargo, como se visualiza en ellos, es necesarios hacer

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Cajabamba

OLP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva		
OLP1	En el 2027 el sector agrario representará USD \$ 25'000,000. El 2016 fue de USD \$ 14'100,000.	OCP1.1	Construcción de represas en las lagunas naturales que suministran actualmente del recurso hídrico a todo el valle al 2027.	Cantidad de represas / año	unidad	Innovación
	OCP1.2	Construir usando una re ingeniería, la red de tuberías desde las lagunas hasta la ciudad disminuyendo las pérdidas de agua por exceso de conexiones al 2027.	kilómetros de tuberías / año	km	Interna	
	OCP1.3	Construcción de reservorios y estanques reguladores para aprovechar las aguas de las lluvias al 2027.	reservorios y estanques / año	unidad	Innovación	
	OCP1.4	Construcción de una planta de tratamiento de aguas para el río Huamachuquino al 2027.	Puesta en marcha del proyecto	unidad	Innovación	
	OCP1.5	Construcción de una adecuada red de alcantarillado en todos los distritos para la recolección de agua durante las épocas de lluvia al 2027.	kilómetros / año	km	Interna	
	OCP1.6	Construcción de planta de tratamiento de agua en los drenajes, para aprovechar el agua de las lluvias en la ciudad al 2027.	Puesta en marcha del proyecto	unidad	Innovación	
	OCP1.7	Construcción de terrazas con acceso a agua para la parte media y baja de las tierras cultivables aprovechando las 34 mil hectáreas (actualmente solo se aprovecha el 10%) para el 2027.	hectáreas de tierra / año	ha	Financiera	
OLP2	En el 2027 se venderá cuyes por USD \$ 500,000. El 2016 fue de USD \$ 166,760.	OCP2.1	Organizar a los productores de cuyes existentes en los distritos de Cajabamba, Condebamba y Cachachi e igualar alineamientos en la calidad del producto.	Porcentaje respecto a la totalidad de productores	%	Clientes
	OCP2.2	Desarrollar y ejecutar los convenios con Agroideas para la construcción de galpones para la crianza de cuyes en su totalidad (actualmente está al 50% solo para 2 asociaciones de las 18 reconocidas) al 2027.	Cantidad de galpones construidos y llenos.	unidad	Innovación	
	OCP2.3	Fortalecer los convenios de capacitación de investigadores de la Universidad Agraria La Molina a los miembros de las organizaciones de producción de cuy.	Porcentaje de organizaciones de crianza de cuy capacitadas	%	Clientes	
	OCP2.4	Desarrollar y ejecutar un plan piloto para la exportación de cuy a países consumidores como Estados Unidos, Japón, Italia y Chile considerando los estándares de calidad y aprovechando el TLC con estos países al 2027.	Porcentaje de avance en la puesta en marcha del plan.	%	Financiera	
	OCP2.5	Mejorar y reproducir el plan piloto a los productores de cuy en toda la provincia al 2027.	Porcentaje de productores dentro del plan piloto	%	Clientes	
	OCP2.6	Lograr convenios con entidades financieras para que los productores tengan respaldo económico en la producción de cuyes sin que los plazos de pago les afecte en la producción al 2027.	Porcentaje de financieras bajo convenio	%	Financiera	
OLP3	El 2027 la inversión en proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad representará USD \$ 3'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	OCP3.1	Lograr convenios ejecutables con la minera formal para la construcción de plantas de tratamiento de agua para sus operaciones al 2027.	Porcentaje de mineras que construyen plantas	%	Interna
	OCP3.2	Lograr convenios de capacitación constante de los colaboradores que pertenecen a la minera practicando una cultura de meritocracia en la organización al 2027.	Porcentaje de colaboradores que superan la cantidad mínima de capacitaciones por año.	%	Clientes	
	OCP3.3	Lograr convenios para capacitación a nivel técnico de los stakeholders para que sean aptos para trabajar en la minera en un periodo de 3 años.	Cantidad de graduados por año	unidad	Clientes	
	OCP3.4	Lograr el convenio de seguridad conjunto entre minera y municipalidad provincial en los distritos de Cachachi y Cajabamba al 2027.	Puesta en marcha del convenio	unidad	Interna	
	OCP3.5	Construcción conjunta para el establecimiento de SENATI en el distrito de Cajabamba al 2027.	Puesta en marcha del proyecto	unidad	Interna	
OLP4	El 2027 el comercio representará USD \$ 20'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	OCP4.1	Lograr la construcción de los 52 kilómetros de carretera comarcal doble vía de Cajabamba a Huamachuco.	Porcentaje del eje vial construido	%	Interna
	OCP4.2	Lograr construcción de canaletas en la carretera Cajabamba – San Marcos.	Porcentaje del eje vial con canaletas	%	Interna	
	OCP4.3	Lograr acuerdo de asfaltado de la carretera interprovincial de Cajabamba - Celendín – Chachapoyas al 2027.	Porcentaje del eje vial asfaltado	%	Interna	
	OCP4.4	Lograr asfaltado de 45 kilómetros de carretera Cajabamba – Cachachi al 2027.	Porcentaje del eje vial asfaltado	%	Interna	
	OCP4.5	Lograr la construcción de la vía de Evitamiento de Cajabamba preparada para tránsito pesado al 2027.	Porcentaje del eje vial construido	%	Innovación	
OLP5	El 2027 el turismo representará USD \$ 1'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	OCP5.1	Organizar a los actores turísticos como son hoteles, restaurantes, museos.	Porcentaje de actores organizados	%	Financiera
	OCP5.2	Creación de medios de información para el visitante ofertando los atractivos turísticos que se tienen en los 4 distritos de Cajabamba para el 2027.	Porcentaje de avance de proyecto	%	Clientes	
	OCP5.3	Lograr la seguridad informática adecuada para la apertura de medio de pagos virtuales en todos establecimientos turísticos.	Porcentaje de avance de proyecto	%	Innovación	
	OCP5.4	Creación de museos provinciales para brindar exposiciones permanentes de artesanías y las pinturas de José Sabogal al 2027.	Porcentaje de avance de proyecto	%	Financiera	
	OCP5.5	Lograr la adecuación de la casa de José Sabogal como museo nacional al 2027.	Porcentaje de avance de proyecto	%	Interna	
	OCP5.6	Fomentar el Eco turismo entre los distritos estableciendo rutas que respeten al ecosistema y a las poblaciones al 2027.	Cantidad de Eco turistas / año	unidad	Financiera	
	OCP5.7	Convertir al distrito de Sitacocha en una zona turística al 2027 para aprovechar sus 17 lugares turísticos.	Porcentaje de avance de proyecto	%	Financiera	
	OCP5.8	Lograr la zonificación de áreas intangibles para el ecoturismo.	Porcentaje de avance de proyecto	%	Interna	
OLP6	El 2027 la inversión en educación representará USD \$ 5'000,000. El 2016 fue de USD \$ 115,000.	OCP6.1	Establecer convenios entre la municipalidad con las universidades más representativas de Trujillo para incentivar el retorno de los profesionales cajabambinos para el 2027.	Porcentaje de avance de proyecto	%	Clientes
	OCP6.2	Lograr ayudas financieras a los profesores con mejor desempeño para cursos de actualización en universidades de Trujillo, Cajamarca o Lima para el 2027.	Porcentaje de profesores capacitados	%	Clientes	
	OCP6.3	Lograr becas con retorno para los alumnos destacados a favor de la provincia de Cajabamba al 2027.	Cantidad de becados / año	unidad	Clientes	
	OCP6.4	Lograr préstamos estudiantiles para jóvenes universitarios nacidos en Cajabamba con retorno al 100% con desempeño en instituciones de la provincia al 2027.	Cantidad de préstamos / año	unidad	Clientes	
	OCP6.5	Lograr los premios de éxito a los investigadores que logren premios de proyectos a favor de la economía de la provincia al 2027	Porcentaje de avance de proyecto	%	Clientes	

varios arreglos internos en la Provincia que puedan dar a su población, instituciones e industria, las herramientas y facilidades necesarias para el éxito.



Capítulo IX: Competitividad de Cajabamba

9.1. Análisis Competitivo de Cajabamba

El desarrollo de la provincia de Cajabamba se sustenta en las acciones que se deben realizar en forma coordinada entre el sector público y privado para mejorar las condiciones de bienestar necesarias para el ingreso del capital privado y la ejecución del gasto público de una forma racional, así como productiva. De acuerdo al estudio realizado por Centrum Católica para determinar el índice de competitividad regional 2016 se observó el centralismo en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, motivo por el cual para obtener mejores resultados propone la creación de 10 macroregiones, de las cuales Cajamarca conjuntamente con San Martín y Amazonas comprenderían una de ellas, poniendo énfasis en que el crecimiento económico no generó mejoras competitivas sobre el incremento de la productividad y en relación a la calidad de vida de las personas que conforman las provincias, determinándose que en los gobiernos regionales persisten deficiencias en las capacidades, autonomía y toma de decisiones. Por lo tanto, los cinco pilares a trabajar en cada región son economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas, los cuales se deben revisar en forma integral conforme se detalla en la Figura 31, por lo que en base a las consideraciones indicadas y la falta de compromiso se obtiene que Cajamarca se encuentra en el puesto 24 de 26 ubicaciones de la clasificación de competitividad regional en el Perú 2016 (ver Figura 32).



Figura 31. Pilares de la Competitividad de Cajamarca.

Tomado de "Pilares de la Competitividad Regional", recuperado de (www.google.com.pe/search?q=indice+de+competitividad+regional+2016+centrum&biw=1252&bih=602&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj6gsSX5qXSAhVLG5AKHb5rCDQQ_AUIBigB#imgsrc=XT3D-hVEhacPJM:)

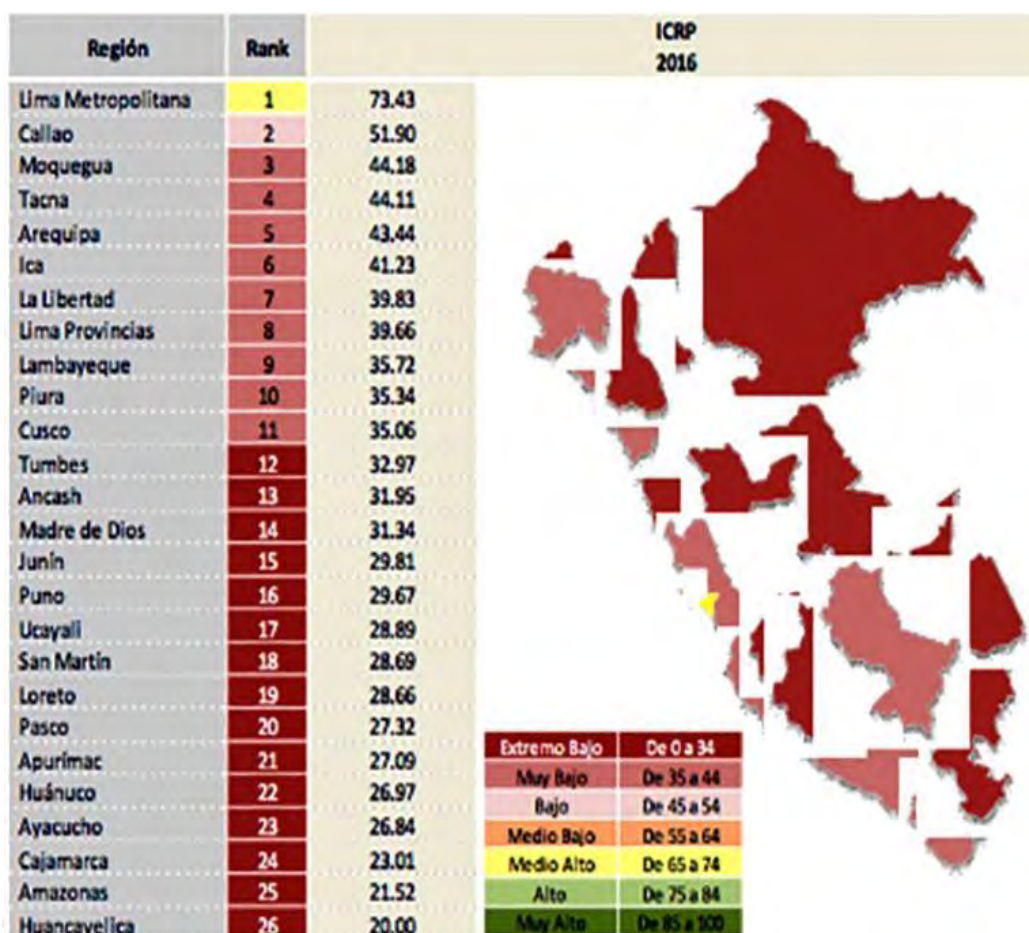


Figura 32. Clasificación de competitividad regional en el Perú
Tomado de “Índices de Competitividad Regional del Perú”, por Centrum Católica,
(https://www.google.com.pe/search?q=indice+de+competitividad+regional+2016+centrum&biw=1252&bih=602&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj6gsSX5qXSAhVLG5AKHb5rCDQQ_AUIBigB#imgc=9NMK6F5TjhsvcM)

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cajabamba

La provincia de Cajabamba por pertenecer al departamento de Cajamarca va perdiendo competitividad, sin embargo, debe repotenciar sus ventajas competitivas para propiciar su desarrollo, en este sentido debe volcar sus esfuerzos al sector pecuario y agrícola, por tratarse de fuentes de riqueza y haberse determinado que son actividades sostenibles en la provincia. Por lo tanto, la provincia de Cajabamba dispone de las siguientes ventajas competitivas:

1. La existencia de productos originarios de alta calidad, que están incrementando su demanda en el mercado nacional, tales como el cuy y el maíz morado.

2. El incremento de la competitividad de la cadena de valor del cuy, en las provincias de Cajabamba y San Marcos conforme al proyecto desarrollado por CEDEPAS Norte.
3. La ubicación estratégica de la provincia, en razón a que el valle principal de Condebamba es una conexión natural entre la selva y la costa peruana.
4. La capacidad de organización a nivel de instituciones gubernamentales, de la sociedad civil y a nivel de pequeños productores privados.
5. Acceso a redes de comunicación de telefonía e internet, además de redes terrestres de cercanía con la costa peruana.
6. Recursos humanos capacitados mediante programas y asistencia técnica a nivel de productores agropecuarios.
7. Desarrollo de la industria agrícola con nuevas tecnologías aprovechando el recurso hídrico para las épocas de sequía.
8. Desarrollo de minería sustentable.
9. Incentivar y consolidar el turismo de la provincia de Cajabamba aprovechando sus 17 lugares turísticos.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cajabamba

Los potenciales *clústers* identificados en la provincia de Cajabamba lo constituyen los corredores comerciales que generan ingresos económicos por parte del sector agropecuario y agricultura, conjuntamente con las vías de acceso terrestre por trabajar y dinamizar. La venta de cuy a través de las asociaciones organizadas para este fin constituye el clúster más importante porque permite la organización de los pobladores para recibir el apoyo económico, técnico y especializado a través de entidades públicas y privadas, cuyos esfuerzos aunados a los criadores de San Marcos, permite cubrir la demanda local y de la zona norte del país donde se consume la carne de cuy. De igual manera, otro clúster lo conforma la

exportación de la tara y la demanda de recursos agrícolas por la tendencia mundial del consumo de cultivos orgánicos; así como el corredor turístico vivencial y de aventura desarrollado a través de programas y circuitos para la integración de la costa, sierra y selva. Además de los proyectos de irrigación en base a los reservorios naturales y que se deben tecnificar para apoyar en la irrigación de las tierras de cultivo. La demanda de recursos minerales puede considerarse un clúster por la tendencia mundial en la minería sostenible y potenciar las vías de acceso para el transporte terrestre a fin de convertir a la provincia de Cajabamba en el eje comercial entre la costa y selva del Perú.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Una de las estrategias a emplear para desarrollar los aspectos estratégicos de los potenciales *clústers* consiste en incrementar la producción y comercialización de los productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación, además de promover el desarrollo de los proyectos mineros basados en una gestión sustentable con énfasis en el desarrollo social y económico de la población. En base al clima generado, incentivar proyectos de inversión privada relacionados a la actividad comercial como uno de los ejes en la región sierra norte del Perú, así como propiciar y promover el desarrollo turístico sustentable a través del turismo vivencial y de aventura con la generación de circuitos turísticos que permitan la integración de la costa, sierra y selva.

En lo que respecta al gobierno es necesario promover la gestión eficiente de los recursos públicos en base a la gestión por resultados y medición de los mismos, preocupándose de igual manera por promover el desarrollo de programas y planes de contingencia frente a fenómenos climáticos estableciendo la difusión de campañas así como programas de entrenamiento y capacitación, implementando sistemas de información actualizada en los diferentes sectores como base para una mejor proceso de toma de decisiones. Se debe optar por la innovación desarrollando la marca e imagen de la provincia

para resaltar los valores socio culturales, fomentando la cooperación técnica en los sectores agrícolas y pecuarios con los principales organismos de investigación nacional e internacional de ser factible a través de las organizaciones no gubernamentales u otro tipo de programas, priorizando la calidad de la educación en todos los niveles mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector y generando bases para el apoyo internacional.

9.5. Conclusiones

Por lo expuesto la provincia de Cajabamba dispone de los recursos necesarios para generar la competitividad requerida en la región y de organizar los esfuerzos a través de convenios o programas sus alcances y desarrollo pecuario además de agrícola pueden extenderse a las zonas de la costa por Trujillo a través de la vía de Huamachuco y hacia la selva, resultando por ende una zona atractiva para las citadas regiones. De igual forma, deben integrarse los recursos y herramientas tanto públicas como privadas para lograr la concertación conjunta que beneficie a las comunidades de la provincia en aspectos tan importantes como la tecnificación o industrialización del agua para las zonas de regadío relacionadas a la agricultura, el sector pecuario, educación, turismo, el comercio de productos y la minería a fin de atender la demanda de la región, del país y del extranjero.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) de la provincia de Cajabamba, en la Tabla 33, el cual se basa en la visión y reúne los objetivos de largo plazo, estrategias y políticas con análisis de los aspectos internos y externos de la provincia, y además tiene como función ser el tablero de control para el seguimiento del avance del mismo.

10.2. Conclusiones Finales

1. Se debe de desarrollar una cultura organizacional en la provincia en donde todos no estén solo comprometidos sino más bien identificados con el desarrollo económico de la provincia, practicando una comunicación horizontal entre los actores de los diversos grupos o asociaciones y entablando técnicas para que las decisiones sean tomadas no solo unilateralmente, sino teniendo en cuenta las observaciones, recomendaciones y proposiciones de todas las partes afectadas.
2. La provincia de Cajabamba posee recursos agrícolas, pecuarios, mineros necesarios para poder revertir su situación económica actual y además si es que realiza las acciones recomendadas en proteger el recurso hídrico que lo posee pero no está correctamente distribuido y desarrollarse como eje de comercio entre costa – sierra – selva norte, puede alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo.
3. Del análisis externo se vislumbra un panorama económico muy favorable para la inversión en el Perú por lo que se presentan muchas oportunidades de desarrollo para Cajabamba específicamente debido al gran potencial y diversidad agropecuaria.
4. Resulta realmente conveniente que exista a nivel nacional un plan estratégico que abarque los doce pilares de la competitividad internacionalmente reconocidos y por

los cuales los países son caracterizados. Esto significa que si el Gobierno Regional de Cajamarca y la Municipalidad Provincial de Cajabamba ponen todo su esfuerzo para que sus planes estratégicos propios se coordinen con el plan estratégico nacional, la maquinaria del desarrollo llegará de acuerdo a lo estipulado en el presente PEI.

5. Si bien es cierto que la Provincia de Cajabamba cuenta con un potencial muy atractivo para el desarrollo, el análisis de los factores para el país indica que existen obstáculos por los cuales no se pueden aprovechar. Sin embargo, las autoridades de la Provincia deben de luchar contra los factores negativos internos (bajo nivel educativo, pobreza extrema e infraestructura), para que los factores negativos a nivel nacional irradien con mínima intensidad en la administración provincial. Es muy importante contar con profesionales muy preparados y comprometidos en la administración de la provincia.
6. A pesar de las responsabilidades económicas de la provincia, se debe estar en una continua búsqueda para que las inversiones sean del sector público – privado y fomentar así la inversión privada, lo cual ayuda en la economía de Cajabamba.
7. En el sector minero, se deben de considerar la organización e identificación de los stakeholders para plantear sus intereses y poder unirlos con los intereses de la mina Shahuindo y así llegar a una meta la cual sea la mejor para ambas partes teniendo como observador permanente al gobierno provincial.
8. El Plan Estratégico Integral es un plan dinámico, versátil, que requiere retroalimentación constante para poder modificarlo y adecuarlo al entorno cambiante, y así garantizar el éxito de su alcance.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente Plan Estratégico al 2017 para la Provincia de Cajabamba, el cual debe ser liderado por el Alcalde Provincial, conjuntamente, con los alcaldes distritales de toda la provincia.
2. Adquirir y fomentar eficientes relaciones con entidades internacionales que ofrecen apoyo tecnológico y asesoramiento a los proyectos de desarrollo de países y ciudades, y es por ello que la autoridad dentro del Gobierno Provincial de Cajabamba encargada de coordinar con estas entidades; tome la misión de conseguir los contactos necesarios y cristalizar convenios que ayuden al desarrollo industrial de Cajabamba.
3. Desarrollar iniciativas de éxito como las hechas por la Granja Porcón en Cajamarca, donde gracias al asesoramiento internacional y convenios; se exportan productos agropecuarios con alto valor agregado al exterior. De esa manera, el nivel de industrialización de la Provincia de Cajabamba crecerá. La Granja Porcón es otro ejemplo de éxito en el área forestal con sus bosques de pino y su comercialización. Cajabamba puede hacer lo mismo con este valioso recurso: el árbol de la Tara, cuyo uso va desde el medicinal hasta el industrial.
4. Formalizar la minería ilegal que se ha convertido en uno de los motores económicos de Cajabamba y también dañina para los que trabajan en ella y para el medio ambiente. Es por ello que Cajabamba debe hacer todos los esfuerzos de lograr la formalización de esta actividad. Para ello debe trabajar el aspecto social para cambiar la percepción anti minera y conseguir que se apoyen proyectos formales como el de Shahuindo que está generando empleo directo e indirecto, además de cuidar el medio ambiente.

5. Revisar periódicamente el presente PEI por variación del entorno interno y del externo principalmente pues en este mundo globalizado la tecnología y la economía tienen mucha dinámica. La continua revisión recomendada determinará si se deben hacer ajustes al PEI actual. La revisión de las variaciones del mercado ayuda además a verificar si los competidores, sustitutos o posibles entrantes están armándose con herramientas de desarrollo de las cuales adolece la Provincia.
6. Verificar el cumplimiento de los OCP mediante el tablero de control balanceado, el cual ayudará a visualizar con anticipación si existen OCP que no van a ser posibles de realizar y, nuevamente obligará a hacer una revisión del PEI. Dado que el tablero de control balanceado es una herramienta de medición, debe ser complementado con la comparación tomando en cuenta a los referentes de Cajabamba para asegurar la mejora continua y tomar en consideración las mejores prácticas.
7. Seleccionar a los responsables de la toma de decisiones en base a aptitudes y conocimientos de herramientas de gestión con la región Cajamarca y el gobierno central, para disminuir los tiempos en la gestión de los proyectos y además aumentar el interés de los colaboradores a tener la cultura de desarrollo en pro a la provincia, si es que esto requiere un grupo de profesionales capacitados debido a las limitaciones de la educación, se recomienda tomarlo en consideración por las autoridades responsables.

10.4. Futuro de Cajabamba

Al 2027, Cajabamba se convertirá en la provincia más competitiva del país pasando de los últimos lugares según el ranking de competitividad regional emitido por el Instituto Peruano de Economía al primer lugar. Así mismo, Cajabamba se convertirá en referente de

desarrollo industrial sostenible donde las industrias apuesten por el enfoque de valor compartido entre la sociedad, el medio ambiente y los intereses provinciales.

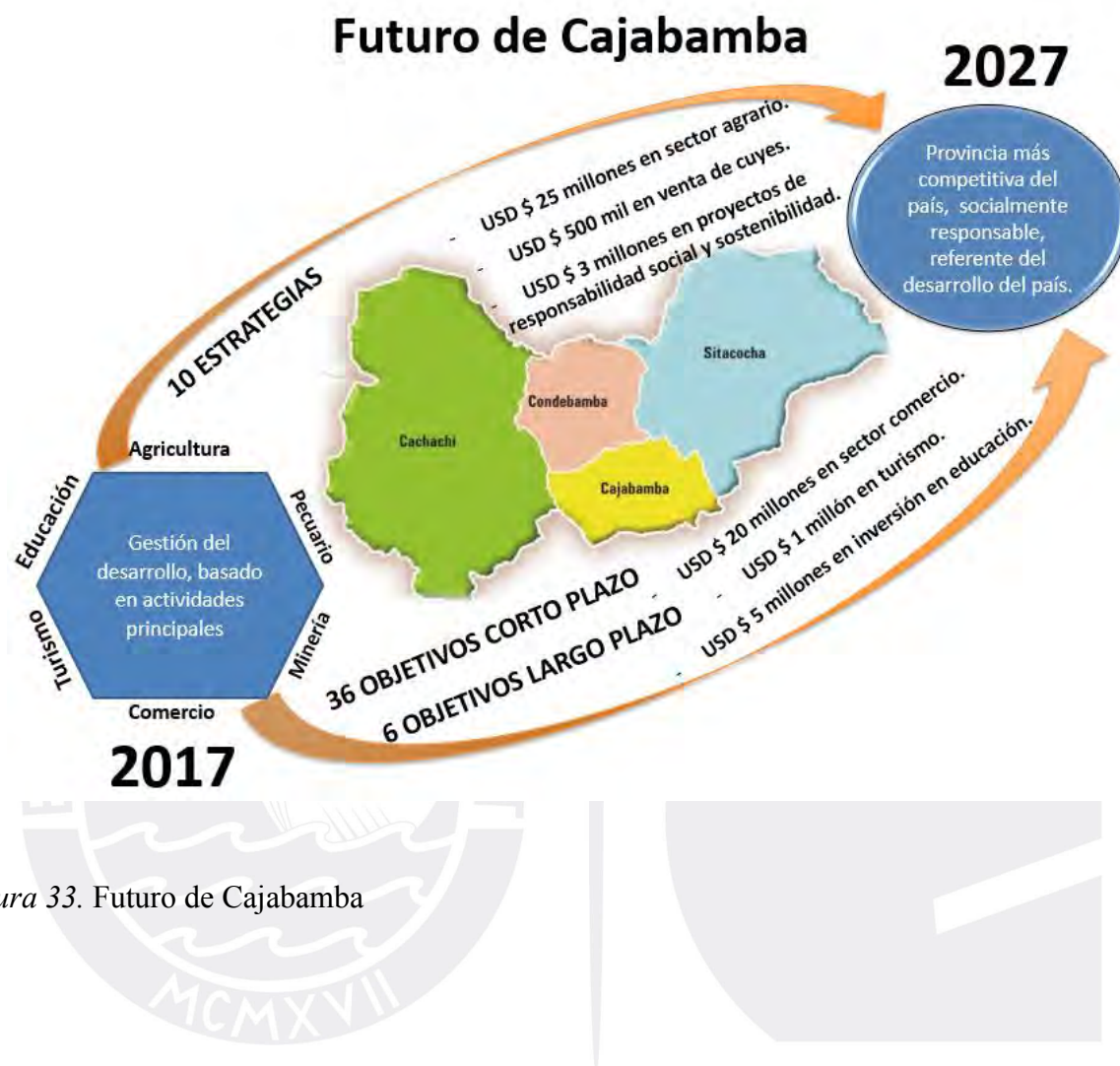


Figura 33. Futuro de Cajabamba

Tabla 33.

Plan Estratégico Integral

Visión							Valores	
Ser reconocida como una provincia socialmente responsable e impulsadora del desarrollo sostenible que contribuya al crecimiento de la Provincia de Cajabamba y del país al año 2027, mediante la óptima gestión de los recursos locales propios de la región en base a tecnología.								
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo 2027						Principios cardinales	
	En el 2027 el sector agrario representará USD \$ 25'000,000. El 2016 fue de USD \$ 14'100,000.	En el 2027 se venderá cuyes por USD \$ 500,000. El 2016 fue de USD \$ 166,760.	El 2027 la inversión en proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad representará USD \$3'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	El 2027 el comercio representará USD \$ 20'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	El 2027 el turismo representará USD \$ 1'000,000. El 2016 fue de USD \$ 100,000.	El 2027 la inversión en educación representará USD \$ 5'000,000. El 2016 fue de USD \$ 115,000.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Influencia de terceras partes ■ Lazos pasados y presentes ■ Contrabalance de intereses ■ Conservación de los enemigos 	
Estrategias	Políticas							
E1 Incrementar la producción y comercialización de productos agrícolas de alta demanda nacional y de exportación. (F1, F2, F3, F7, O1, O2)	X	X	X	X			P01 Promover proyectos y programas de cultivos agrícolas con potencial de demanda nacional e internacional P02 Incentivar la educación técnica agrícola. P03 Promover convenios de cooperación para asistencia técnica que busquen incrementar la productividad agrícola. P04 Promover proyectos y programas de indole pecuario, identificando actividades de alto retorno económico con el menor uso de recursos. P05 Incentivar la asociatividad, eliminando barreras burocráticas. P06 Articular los proyectos de inversión en infraestructura vial a nivel distrital, provincial y regional. P07 Proponer proyectos de inversión pública en carreteras y caminos rurales. P08 Incentivar la creación de pequeñas y medianas empresas con las diferentes organizaciones públicas y privadas de la provincia. P09 Firmar convenios de cooperación local, nacional e internacional. P10 Incentivar programas para elevar el nivel educativo. P11 Promover la instalación de instituciones educativas de nivel superior en la provincia. P12 Promover la identidad social cultural y económica de la provincia. P13 Incentivar el desarrollo de programas que resalten los valores socio culturales de la provincia.	1 Responsabilidad social. 2 Respeto al prójimo, a la naturaleza y a las tradiciones. 3 Solidaridad. 4 Honestidad. 5 Laboriosidad. 6 Tolerancia con todas las opiniones y opciones.
E5 Desarrollar asociaciones de productores agrícolas y pecuarios, con alianzas público-privadas, basado en una gestión competitiva. (D1, D2, O1, O2, O4)	X	X				X	Código de ética 1 Fomentar la educación como base del progreso. 2 Buscar siempre el dialogo y la comunicación fluida entre los implicados. 3 Promover el desarrollo social basándose en las normas legales del país. 4 Respetar las diversas posiciones y buscar la opción más conveniente para todas las partes. 5 Respetar la cultura y el medio ambiente incentivando la innovación.	
E8 Desarrollar y presentar proyectos de infraestructura que prioricen la interconexión interna y externa de la provincia. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X		
E9 Crear pequeñas y medianas empresas en los sectores agrícola, pecuario y de servicios. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X		X	X	X		
E14 Invertir en una educación de calidad en todos los niveles, mediante el desarrollo de programas de cooperación pública-privadas, incluyendo los principales organismos nacionales del sector, y la búsqueda de apoyo internacional. (D2, D3, D5, A1, A2, A4)		X	X	X	X	X		
E15 Lanzar la marca e imagen de la provincia, resaltando los valores socio culturales. (D1, D2, D3, D5, A2, A4)	X	X	X	X	X	X		
Tablero de control								
Procesos	Organizar a los productores de cuyes existentes en los distritos de Cajabamba, Condebamba y Cachachi e igualar alineamientos en la calidad del producto.		Lograr convenios de capacitación constante de los colaboradores que pertenecen a la minera practicando una cultura de meritocracia en la organización al 2027.	Creación de medios de información para el visitante ofertando los atractivos turísticos que se tienen en los 4 distritos de Cajabamba para el 2027.	Establecer convenios entre la municipalidad con las universidades más representativas de Trujillo para incentivar el retorno de los profesionales cajabambinos para el 2027. Lograr ayudas financieras a los profesores con mejor desempeño para cursos de actualización en universidades de Trujillo, Cajamarca o Lima para el 2027. Lograr becas con retorno para los alumnos destacados a favor de la provincia de Cajabamba al 2027. Lograr préstamos estudiantiles para jóvenes universitarios nacidos en Cajabamba con retorno al 100% con desempeño en instituciones de la provincia al 2027. Lograr los premios de éxito a los investigadores que logren premios de proyectos a favor de la economía de la provincia al 2027	Procesos		
Cliente	Fortalecer los convenios de capacitación de investigadores de la Universidad Agraria La Molina a los miembros de las organizaciones de producción de cuy. Mejorar y reproducir el plan piloto a los productores de cuy en toda la provincia al 2027.		Lograr convenios para capacitación a nivel técnico de los stakeholders para que sean aptos para trabajar en la minera en un periodo de 3 años.			Cliente		
Financiera	Construcción de terrazas con acceso a agua para la parte media y baja de las tierras cultivables aprovechando las 34 mil hectáreas (actualmente solo se aprovecha el 10%) para el 2027.	Desarrollar y ejecutar un plan piloto para la exportación de cuy a países consumidores como Estados Unidos, Japón, Italia y Chile considerando los estándares de calidad y aprovechando el TLC con estos países al 2027. Lograr convenios con entidades financieras para que los productores tengan respaldo económico en la producción de cuyes sin que los plazos de pago les afecte en la producción al 2027.		Organizar a los actores turísticos como son hoteles, restaurantes, museos.		Financiera		
Interna	Construir usando una re ingeniería, la red de tuberías desde las lagunas hasta la ciudad disminuyendo las pérdidas de agua por exceso de conexiones al 2027. Construcción de una adecuada red de alcantarillado en todos los distritos para la recolección de agua durante las épocas de lluvia al 2027.		Lograr convenios ejecutables con la minera formal para la construcción de plantas de tratamiento de agua para sus operaciones al 2027. Lograr el convenio de seguridad conjunto entre minera y municipalidad provincial en los distritos de Cachachi y Cajabamba al 2027. Construcción conjunta para el establecimiento de SENATI en el distrito de Cajabamba al 2027.	Lograr la construcción de 52 kilómetros de carretera comarcal doble vía de Cajabamba a Huamachuco. Lograr construcción de canaletas en la carretera Cajabamba – San Marcos. Lograr acuerdo de asfaltado de la carretera interprovincial de Cajabamba - Celendín – Chachapoyas al 2027. Lograr asfaltado de 45 kilómetros de carretera Cajabamba – Cachachi al 2027.	Lograr la adecuación de la casa de José Sabogal como museo nacional al 2027. Lograr la zonificación de áreas intangibles para el ecoturismo.	Interna		
innovación	Construcción de represas en las lagunas naturales que suministran actualmente del recurso hídrico a todo el valle al 2027. Construcción de reservorios y estanques reguladores para aprovechar las aguas de las lluvias al 2027. Construcción de una planta de tratamiento de aguas para el río Huamachuquino al 2027.	Desarrollar y ejecutar los convenios con Agroideas para la construcción de galpones para la crianza de cuyes en su totalidad (actualmente está al 50% solo para 2 asociaciones de las 18 reconocidas) al 2027.		Lograr la construcción de la vía de Evitamiento de Cajabamba preparada para tránsito pesado al 2027.	Lograr la seguridad informática adecuada para la apertura de medio de pagos virtuales en todos establecimientos turísticos.	Innovación		
	Construcción de planta de tratamiento de agua en los drenajes, para aprovechar el agua de las lluvias en la ciudad al 2027.			Creación de museos provinciales para brindar exposiciones permanentes de artesanías y las pinturas de José Sabogal al 2027. Fomentar el Eco turismo entre los distritos estableciendo rutas que respeten al ecosistema y a las poblaciones al 2027. Convertir al distrito de Sitacocha en una zona turística al 2027 para aprovechar sus 17 lugares turísticos.				

Misión Gestionar el desarrollo de la población mediante el impulso de las actividades productivas de la localidad en los sectores de agricultura, ganadería, minería y turismo, a fin de que contribuyan a la generación de ingresos mediante la inversión que permita sostener los procesos productivos con liderazgo y responsabilidad social.

Referencias

- Alvarado, V. (2012, 7 de abril). *Aviación peruana tuvo participación decisiva en ataque a naves inglesas en las Malvinas*. Recuperado de <https://luizcore.wordpress.com/2012/04/07/aviacion-peruana-tuvo-participacion-decisiva-en-ataque-a-naves-inglesas-en-las-malvinas/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y en el mundo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/31/ree-31-loayza.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Inflación Diciembre 2016* (Notas de Estudios No. 4). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-04-2017.pdf>
- Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad nacional de Industrias (CDI-SNI) (2016). *WEF publica informe de competitividad global 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>
- Chavez Ortiz, J. (2015). *Observatorio de Conflictos Cajamarca*. Recuperado de http://www.grufides.org/sites/default/files//Documentos/fichas_proyectos/43%20PROYE CTO%20shahiundo.pdf
- Colegios en Perú. (2017). Recuperado de [http://www.colegiosenperu.com/colegios_secundaria_en_cajabamba_\(cajabamba-cajamarca\).htm](http://www.colegiosenperu.com/colegios_secundaria_en_cajabamba_(cajabamba-cajamarca).htm)

- Colfer, F. (2013). *Ensayo sobre el origen de la idiosincrasia peruana*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/LEUGIM2011/descripcin-de-los-peruanos>
- CONCYTEC (2016). *Gobierno aprueba Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Decreto Supremo N° 015-2016-PCM. Decreto Supremo que aprueba la política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2016).
- El desconcierto (2016) Alianza del Pacífico, TPP y Estados Unidos: Por el mismo camino. Recuperado de <http://www.eldesconcierto.cl/2016/06/30/alianza-del-pacifico-tpp-y-estados-unidos-por-el-mismo-camino/>
- El efecto Trump: los cinco impactos económicos que sufriría el Perú de ganar las elecciones en EEUU (2016, 8 de Septiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/efecto-trump-cinco-impactos-economicos-que-sufriria-peru-ganar-elecciones-eeuu-2169671>
- Estudio sobre identidad: ¿Cómo somos los peruanos? (2014, 6 de Agosto). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/estudio-sobre-identidad-como-somos-los-peruanos-noticia-714021>
- FYA. (2017). *Fe y Alegría*. Recuperado de <http://www.fya57cefop.edu.pe/cajabamba/>
- Global Firepower (2016). *Countries ranked by military strength* . Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de Cajamarca (2013). *Guía de organizaciones no gubernamentales en Cajamarca*. Recuperado de

http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/comunicados/documentos/ONGD_S.CAJAMARCA-OK.pdf

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York: MacMillan.

IDEA Internacional (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de

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

INEI. (2012). Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap06.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Estado de la población peruana 2015*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Estadísticas de Población y Vivienda*.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Tecnologías de la Información y*

Comunicación. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

INEI. (2007). Recuperado el 16, de <http://censos.inei.gob.pe/>

Instituto Peruano de Economía (2016). *Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *El cuadro de mando integral: algo más que números*.

Harvard Deusto Business Review, 100, 190-197.

Lampadia (2017). *El mapa de la riqueza del Perú*. Recuperado de

<http://www.lampadia.com/analisis/economia/el-mapa-de-la-riqueza-del-peru/>

Mendieta, A. (2016, 18 de Septiembre). Más de US\$ 10 mil millones en proyectos mineros

están paralizados por conflictos sociales, según estudio. *Diario Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/mas-us10-mil-millones-proyectos-mineros-estan-paralizados-conflictos-sociales-2257486>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *PENTUR, Plan estratégico nacional de*

turismo 2025. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

MINCETUR. (2016). *Reporte Mensual*. Recuperado de

<http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>

MINCETUR (2017). *Programa de Doha para el desarrollo (PDD): Grupos de interés*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=154&Itemid=172

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*

revisado. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ministerio de Defensa (1997). *Doctrina básica de defensa nacional*. Recuperado de

<http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc353/doc353-contenido.pdf>

- Ministerio de Defensa (2016). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2016). *El Perú y las Américas*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#americas>
- Ministerio del Ambiente (2016). *La fiscalización ambiental en el Perú (2011-2015), fortaleciendo los cimientos del derecho a un ambiente sano*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/final_bajas.pdf
- Ministerio del Ambiente (2016). *Logros del sector ambiente (MINAM y sus organismos adscritos) 2011-2016*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/0-Logros-del-Sector-Ambiente.pdf>
- Municipalidad Provincial de Cajabamba. (2011). Diagnóstico Territorial De La Provincia De Cajabamba. Recuperado de http://www.municajabamba.gob.pe/doc_gestion/PAT_PDU/PAT/%5BCAP%20IV-PAT%5D%204.1-4.2%20Evaluaci%C3%B3n%20Demogr%C3%A1fico%20y%20Social.pdf
- Municipalidad Provincial de Cajabamba (2016). *PAT – PDU*. Recuperado de <http://www.municajabamba.gob.pe/pat-pdu/>
- N.S. (2011). Plan de acondicionamiento territorial - Rpvncia de Cajabamba 2016-2026.
- Obando, E. (2013). *Operaciones de paz en la frontera peruano-ecuatoriana: La MOMEPE y los esfuerzos de coordinación entre los garantes del Protocolo de Río*. Agenda Internacional 2013. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/7213>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre OSINFOR (2017).

Tala ilegal. Recuperado de <http://www.osinfor.gob.pe/tala-ilegal/>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2013). *Política nacional de modernización de*

la gestión pública al 2021. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016). *Perú en breve*. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/countryinfo.html>

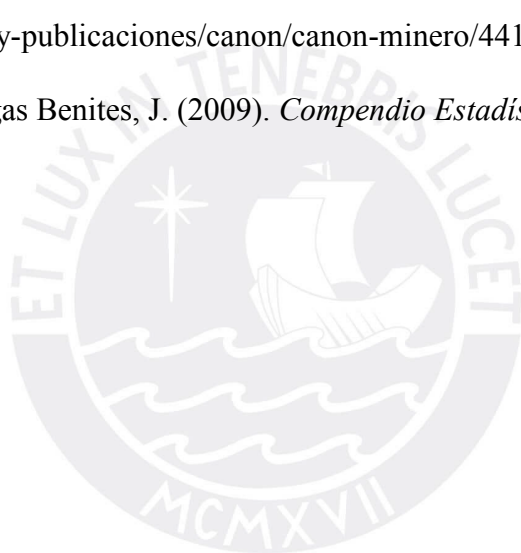
SENATI. (2011). *SENATI Sedes*. Recuperado el 16 de Enero de 2017, de

<http://www.senati.edu.pe/web/cobertura-nacional/sedes>

SNMP. (2016). *Reporte de Canon Minero*. Recuperado de [http://www.snmp.org.pe/informes-](http://www.snmp.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4417-reporte-canon-minero-2016.html)

[y-publicaciones/canon/canon-minero/4417-reporte-canon-minero-2016.html](http://www.snmp.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4417-reporte-canon-minero-2016.html)

Vargas Benites, J. (2009). *Compendio Estadístico*. Departamento Cajamarca.



Apéndice A: Producción Agrícola Según Principales Productos 2004 – 2008

Principales productos	2004	2005	2006	2007	2008
Sector agrícola					
Ajo	1 146	1 340	1 710	1 142	937
Alfalfa	70 053	96 975	106 820	28 148	28 366
Arroz cáscara	---	---	---	---	---
Aveja grano seco	776	1 136	1 053	1 205	1 449
Aveja grano verde	---	---	---	---	---
Calá	---	---	---	---	---
Camote	312	228	232	238	249
Cebada grano	1 444	1 179	413	351	546
Chirimoya	---	---	---	---	---
Frijol grano seco	149	359	330	581	1 094
Frijol grano verde	---	---	---	---	---
Granadilla	---	---	---	---	---
Haba grano seco	225	196	99	128	132
Maíz amarillo duro	1 413	1 745	2 935	2 474	2 607
Maíz amiláceo	1 018	981	1 283	973	1 273
Maíz choclo	---	---	---	---	---
Mango	132	60	60	36	32
Naranja	168	168	185	191	182
Oca	1 692	1 554	1 080	1 091	1 493
Olluco	800	820	539	960	834
Palta	1 085	1 149	880	1 234	2 103
Papa	9 066	8 196	8 734	11 027	10 705
Papaya	480	534	350	383	473
Piña	---	---	---	---	---
Plátano	195	190	233	187	181
Trigo	5 490	5 261	5 345	5 307	6 196
Yuca	1 155	870	901	818	891

Nota: Tomado de Compendio Estadístico Departamental 2009 (1ra. Ed., p.306), INEI, 2009
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf

Apéndice B: Registro Fotográfico de Visita a Ciudad de Cajabamba 10-11 de Febrero del 2017

