

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



Planeamiento Estratégico del Distrito de Palcazú

Provincia de Oxapampa Región Pasco

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edgar Francisco Contreras Julcapoma

Diana Isabel Espino Gonzáles

Daniel Maximiano Rodríguez Dionicio

María Elena Sandoval Guerra

Asesor: Raúl Alfonso Hopkins

Surco, marzo de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a las personas que brindaron generosamente su tiempo para las entrevistas; también agradecemos al equipo de la Municipalidad Distrital de Palcazú y a todas las personas que nos proporcionaron información, bibliografía especializada y datos estadísticos; todos ellos imprescindibles para la realización de este trabajo.

Finalmente, agradecemos a nuestro asesor de tesis Profesor Raúl Alfonso Hopkins Larrea, por su asesoramiento, apoyo y aliento en la realización de este trabajo, y a todos los maestros que nos brindaron sus enseñanzas durante todo el programa de maestría.



Dedicatorias

A mi esposa Ingrid e hijo Alejandro por ser mis principales estímulos de desarrollo y crecimiento personal, a mis padres Delia y Francisco, por ser guías permanentes de valores y perseverancia en la vida y a mis compañeros por su comprensión y constancia para concluir este reto.

Edgar Contreras

A mi esposo Leonardo e hijo Luciano por su comprensión y apoyo incondicional en este largo camino, a mis padres Armanda y Teobaldo, porque con su ejemplo me impulsaron a superarme; a mis hermanos por alentarme a concretar este proyecto y a mis compañeros por motivarme a dar por concluido este gran paso.

Diana Espino

A la memoria de mis padres que están en el cielo, por inculcarme ser mejor cada día y con su ejemplo me impulsaron a superarme; a mi esposa, Nancy y a mi hijo Kenny, por su comprensión, aliento y apoyo incondicional durante todo el tiempo que duró la maestría.

Daniel Rodríguez

Agradezco a mi hermosa madre Julia Guerra, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, quien estuvo a mi lado en todo momento forjando mi camino, me dio fuerzas para seguir adelante y no desmayar, enseñándome a encarar las adversidades, sin desfallecer en el intento.

María Elena Sandoval

Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico para el distrito de Palcazú se ha desarrollado siguiendo la metodología propuesta por D'Alessio (2015), con el objetivo de desarrollar un instrumento de gestión que servirá como guía en el proceso de desarrollo del distrito, en la cual se han plasmado la visión, misión y los objetivos que se alcanzaran al 2026 y las estrategias para alcanzarlos. El distrito cuenta con 10,110 habitantes, está ubicado en el departamento de Pasco en zona de selva baja, con clima cálido y rodeado de áreas naturales protegidas.

Al 2026 se han planteado los siguientes objetivos: (a) se incrementará a 10,000 hectáreas el área de producción agrícola principalmente de cacao, el 10% de la producción de Cacao serán transformados con valor agregado; (b) un 60% de los centros poblados del distrito tendrá acceso a través carreteras y un 60% más de habitantes tendrá acceso a Internet, telefonía fija y móvil; (c) el 80% de los hogares tendrá acceso a energía eléctrica; (d) se habrá reducido al 20% la pobreza en el distrito.; (e) el 70% de la población del distrito contará con al menos educación secundaria completa, y se construirá un instituto superior tecnológico; y (f) el 80% de los habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y desagüe.

Para alcanzar los objetivos se debe implementar las siguientes estrategias: (a) desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera; (b) incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos; (c) desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito; (d) desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles; (e) Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras; (f) desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos; (g) implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos; (h) ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito; y (i) formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.

Abstract

The strategic planning for the district of Palcazu has been developed following the methodology proposed by D'Alessio (2015), with the aim of developing a management tool that will serve as a guide in the development process of the district, in which the vision, mission and objectives to be achieved by 2026 and the strategies to achieve them, have been articulated. The district, with 10,110 inhabitants, is located in the department of Pasco in a zone of low jungle, with a warm climate and surrounded by protected natural areas.

By 2022, the following objectives have been set: (a) the area of agricultural production, mainly of cocoa, will be increased to reach 10,000 hectares, and 10% of the production of cocoa will be transformed with added value; (b) 60% of the populated centers of the district will have access to highways and, an 60% of the inhabitants will have access to the Internet, fixed and mobile telephony; (c) the 80% of total households will have access to electrical energy; (d) poverty will be reduced to 20%; (e) 70% of the district population will have at least complete secondary education and a technological institute will be built; and (f) 80% of the district population will have access to water and sewage services.

To achieve the objectives, the following strategies must be implemented: (a) develop integral cocoa production and marketing projects to market cocoa as a flagship product.;(b) Encourage and finance the production of tropical fish to improve access to protein in the lower income population; (c) develop livestock improvement projects for the entire district; (d) develop and execute conservation projects and sustainable forest management; (e) implement public investment projects for the improvement and construction of roads and works. (f) Develop crops such as banana, ginger, peanuts, as alternative products; (g) conduct public investment projects in basic sanitation in all population centers and annexes; (h) expand electricity coverage to all population centers; and (i) formulate reforestation and agroforestry projects for tropical forests.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Distrito de Palcazú	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	9
2.3. Misión	10
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales.....	25
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Palcazú	28
3.2. Análisis Competitivo del Perú	28
3.2.1. Condiciones de los factores	29
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	32
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	33

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Palcazú.....	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	39
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	51
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
3.5. El Distrito de Palcazú y sus Competidores	55
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	55
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	56
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	56
3.5.4. Amenaza de los entrantes	57
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	57
3.6. El Distrito de Palcazú y sus Referentes.....	58
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	59
3.8. Conclusiones	60
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	62
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	62
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	62
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	65
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	68
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	70
4.1.5. Recursos humanos (H)	71
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	73

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	74
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3. Conclusiones	76
Capítulo V: Intereses del Distrito de Palcazú y Objetivos de Largo Plazo	77
5.1. Intereses del Distrito de Palcazú	77
5.2. Potencial del Distrito de Palcazú.....	78
5.3. Principios Cardinales del Distrito de Palcazú	80
5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	81
5.5. Objetivos de Largo Plazo	81
5.6. Conclusiones	83
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	84
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	84
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	85
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	89
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	90
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	91
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	93
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	93
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	96
6.9. Matriz de Ética (ME).....	96
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	97
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	100
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	100
6.13. Conclusiones	100
Capítulo VII: Implementación Estratégica	104

*7.1. Objetivos de Corto Plazo	104
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	107
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	109
7.4. Estructura del Distrito de Palcazú	110
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	111
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	111
7.7. Gestión del Cambio.....	111
7.8. Conclusiones	113
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	114
8.1. Perspectivas de Control.....	114
8.1.1. Aprendizaje interno	114
8.1.2. Procesos	114
8.1.3. Clientes	114
8.1.4. Financiera	115
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	115
8.3. Conclusiones	115
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Palcazú.....	117
9.1. Análisis Competitivo del distrito de Palcazú	117
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Palcazú.....	118
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Palcazú.....	120
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	120
9.5. Conclusiones	120
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	122
10.1. Plan Estratégico Integral.....	122
10.2. Conclusiones Finales	122

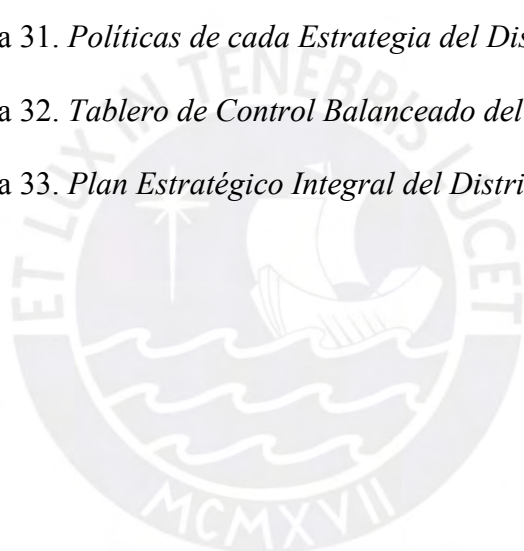
10.3. Recomendaciones Finales.....	124
10.4. Futuro del Distrito de Palcazú.....	125
Referencias.....	128



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Población de los Distritos que Integran la Provincia de Oxapampa</i>	2
Tabla 2. <i>Distribución de la Población del Distrito de Palcazú, al 2015</i>	3
Tabla 3. <i>Distribución de la Población de Palcazú por Edad y Género, al 2015</i>	4
Tabla 4. <i>Índice de Desarrollo Humano del Distrito de Palcazú y Otros que Integran la Provincia de Oxapampa, al 2012</i>	7
Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Nacionales de Perú</i>	15
Tabla 6. <i>Índice de Conectividad 2015</i>	22
Tabla 7. <i>Tasa de Crecimiento Anual del Valor Agregado Bruto por Departamento, en Porcentaje</i>	24
Tabla 8. <i>Fuerza Militar en América del Sur</i>	26
Tabla 9. <i>Inflación Anual, Tipo de Cambio y Devaluación</i>	44
Tabla 10. <i>Hogares con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el Perú</i>	50
Tabla 11. <i>Municipalidades con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el Perú, por Departamento</i>	51
Tabla 12. <i>MEFE del Distrito de Palcazú</i>	55
Tabla 13. <i>Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Palcazú</i>	59
Tabla 14. <i>Matriz Perfil Referencial del Distrito de Palcazú</i>	60
Tabla 15. <i>Prioridades del Distrito de Palcazú</i>	67
Tabla 16. <i>Tipo de Alumbrado en las Viviendas</i>	68
Tabla 17. <i>Establecimientos de Salud por Categoría</i>	69
Tabla 18. <i>Cobertura de Seguro en el Distrito de Palcazú</i>	72
Tabla 19. <i>Instituciones Educativas del Distrito de Palcazú</i>	73
Tabla 20. <i>MEFI del Distrito de Palcazú</i>	75

Tabla 21. <i>MIO del Distrito de Palcazú</i>	82
Tabla 22. <i>Matriz FODA del Distrito de Palcazú</i>	86
Tabla 23. <i>Matriz PEYEA del Distrito de Palcazú</i>	88
Tabla 24. <i>MDE del Distrito de Palcazú</i>	94
Tabla 25. <i>Matriz CPE del Distrito de Palcazú</i>	95
Tabla 26. <i>Matriz de Rumelt del Distrito de Palcazú</i>	97
Tabla 27. <i>Matriz de Ética del Distrito de Palcazú</i>	98
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias vs OLP del Distrito de Palcazú</i>	102
Tabla 29. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Palcazú</i>	103
Tabla 30. <i>Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Palcazú</i>	108
Tabla 31. <i>Políticas de cada Estrategia del Distrito de Palcazú</i>	109
Tabla 32. <i>Tablero de Control Balanceado del Distrito de Palcazú</i>	116
Tabla 33. <i>Plan Estratégico Integral del Distrito de Palcazú</i>	127



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa de ubicación del distrito de Palcazú.....	2
<i>Figura 2.</i> Porcentaje de la PEA por sector económico.....	6
<i>Figura 3.</i> Población de cero a 14 años, como porcentaje del total.....	17
<i>Figura 4.</i> Ubicación geográfica de Perú.....	18
<i>Figura 5.</i> PBI per cápita, en dólares al 2016.....	20
<i>Figura 6.</i> Crecimiento anual del PBI, Perú comparado con diversos países.....	21
<i>Figura 7.</i> PBI turístico en miles de millones de soles y porcentaje.....	23
<i>Figura 8.</i> Especialización en minería y crecimiento en valor agregado bruto, por departamento.....	30
<i>Figura 9.</i> Especialización en agricultura y crecimiento en valor agregado bruto, por departamento.....	31
<i>Figura 10.</i> Flujo de inversión extranjera directa, en millones de US\$.....	35
<i>Figura 11.</i> Crecimiento anual de la economía mundial 2007-2018.....	39
<i>Figura 12.</i> Crecimiento del PBI en la economía mundial, por región.....	40
<i>Figura 13.</i> PBI por sector, año 2016, en porcentaje.....	41
<i>Figura 14.</i> Precios de exportación, 2001 a 2017.....	42
<i>Figura 15.</i> Crecimiento anual del crédito total al sector privado, 2015 a 2017, en porcentaje.....	43
<i>Figura 16.</i> Crecimiento de la población por mes, mayo 2016 a mayo 2017.....	46
<i>Figura 17.</i> Estructura de la Municipalidad Distrital de Palcazú	63
<i>Figura 18.</i> Cultivo de cacao.....	66
<i>Figura 19.</i> Matriz PEYEA del Distrito de Palcazú.....	87
<i>Figura 20.</i> Posición de la participación de mercado relativa en la industria (distrito).....	89

<i>Figura 21.</i> Matriz Interna Externa del distrito de Palcazú.....	91
<i>Figura 22.</i> Matriz Gran Estrategia del distrito de Palcazú.....	92
<i>Figura 23.</i> Estructura indicada para el distrito de Palcazú.....	110
<i>Figura 24.</i> Modelo de tres etapas de Lewin para el cambio organizacional.....	111
<i>Figura 25.</i> Análisis de ventaja competitiva del distrito de Palcazú.....	119



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

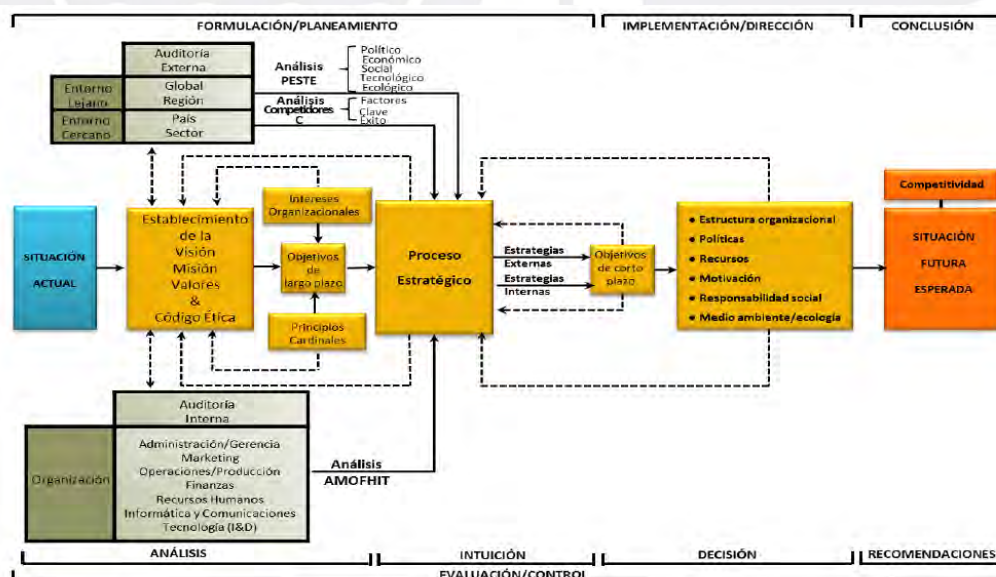


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

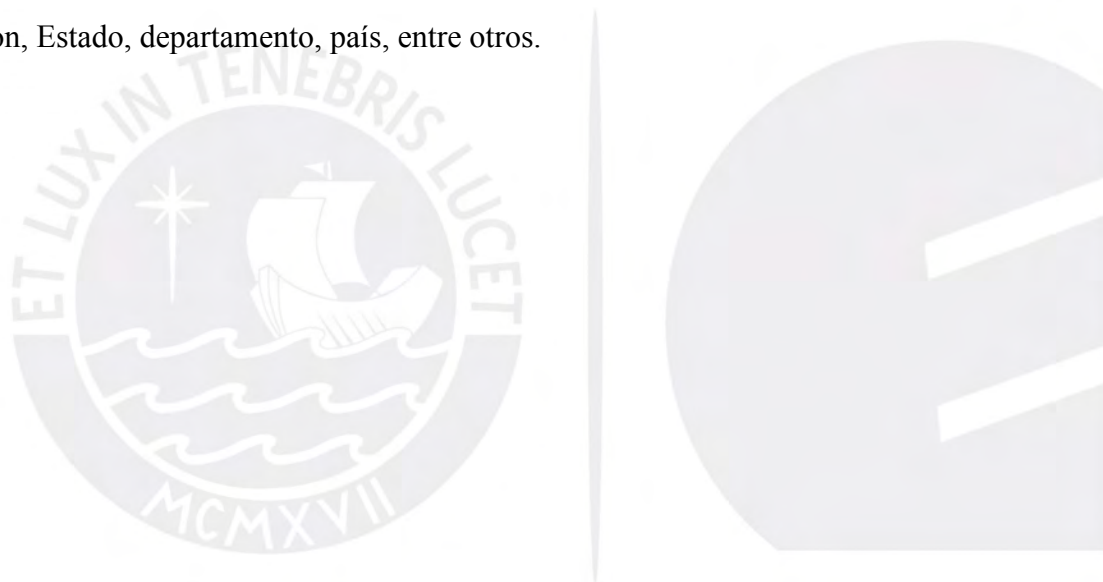
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Palcazú

1.1. Situación General

El distrito de Palcazú, está ubicado en la provincia de Oxapampa, en el departamento de Pasco. Este departamento se encuentra ubicado en la vertiente oriental de los andes y zona central del territorio peruano, abarcando un área total de 25,320 km², que constituye el 2% del territorio peruano. Abarca dos regiones naturales, la zona sierra con 9,355 km², en las que se encuentran las provincias de Pasco y Daniel Alcides Carrión, así como el distrito de Chontabamba (provincia de Oxapampa); y 15,965 km² de selva alta y selva baja que abarca la provincia de Oxapampa, con excepción del distrito de Chontabamba. Pasco presenta un relieve muy accidentado por estar atravesado por montañas, glaciares, valles interandinos y llanuras intramontañosas. La altitud de las ciudades oscila entre los 350 y 4,338 m.s.n.m., siendo el distrito de Puerto Bermúdez, en la provincia de Oxapampa el de menor altitud, y el distrito de Chaupimarca, en la provincia de Pasco, el de mayor altitud (Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b).

La población del departamento de Pasco para el año 2015 ascendía a 304,158 personas. Mientras que en la provincia de Oxapampa había 93,201 habitantes, lo que representa el 30.6% de la región. Dentro de esta provincia existen siete distritos, donde el más poblado es Puerto Bermúdez, seguido por Villa Rica, como se aprecia en la Tabla 1. En el distrito de Palcazú, para el año 2015, había 10,170 habitantes, mostrando un crecimiento anual promedio de 2.2%.

La provincia de Oxapampa tiene una superficie de 982.04 km², ubicada a la derecha del Río Chorobamba y en la parte central y oriental de la región Pasco. Se encuentra a una altitud aproximada de 1,800 m.s.n.m. y limita por el norte con el distrito de Huancabamba, por el sur con el distrito de San Luis de Shuaro en la provincia de Chanchamayo; por el este con los distritos de Palcazú y Villa Rica; y por el oeste con el distrito de Chontabamba.

Específicamente, el distrito de Palcazú está ubicado en una zona de selva baja, entre las cordilleras de Yanachaga Chemillén, San Matías y San Carlos. Se encuentra entre las coordenadas 11°12'30" latitud sur y 74°41'15" longitud oeste en referencia al meridiano de Greenwich. Limita por el norte con el distrito Codo de Pozuzo, perteneciente a la región Huánuco, por el sur con los distritos de Villa Rica y Oxapampa, por el este con el distrito de Puerto Bermúdez y por el oeste con el distrito de Huancabamba y Pozuzo, como se presenta en la Figura 1 (Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b).

Tabla 1

Población de los Distritos que Integran la Provincia de Oxapampa

Distrito	2013	2014	2015
Oxapampa	14,348	14,304	14,257
Chontabamba	3,444	3,474	3,504
Huancabamba	6,524	6,530	6,536
Palcazú	10,261	10,484	10,710
Pozuzo	8,969	9,155	9,342
Puerto Bermúdez	27,300	27,981	28,669
Villa Rica	19,916	20,051	20,183
Total provincia de Oxapampa	90,762	91,979	93,201

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



Figura 1. Mapa de ubicación del distrito de Palcazú. Tomado de Caracterización del territorio del distrito de Palcazú (p. 2), por K. Tamariz, 2017. Palcazú, Perú: Ministerio del Ambiente, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Global Environment Facility (GEF), Amazonía Resiliente y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

La capital de Pascalzú es Iscozacín, que se encuentra a una altura de 330 m.s.n.m. A nivel de división política, el distrito está integrado por cuatro centros poblados con alcaldía delegada en cada uno de ellos. Además, hay 75 centros poblados menores y 10 comunidades nativas de la etnia Yanasha, como se presenta en la Tabla 2. Los Yaneshas asentados en el distrito, representan una población aproximada de 5,400 habitantes, provienen de las comunidades nativas de Tsachopen, Kakazú y Azupizú, quienes en busca de mejores terrenos para cultivos se han instalado principalmente en las comunidades nativas de Loma Linda, Chuchurras y 7 de junio (Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b).

Tabla 2

Distribución de la Población del Distrito de Palcazú, al 2015

Nº	Comunidades nativas	
1	San Pedro de Pichanaz	
2	Loma linda –Laguna	
3	Shiringamazú	
4	Alto Iscozacín	
5	Buenos Aires	
6	Santa Rosa de Chuchurras	
7	7 de junio	
8	Nueva Esperanza	
9	Alto lagarto	
10	Santa Rosa de Palcazú	
Nº	Centros poblados con alcaldía delegada	10,110
1	7 de Junio	2,692
2	San Cristóbal	2,156
3	Alto Palcazú	2,263
4	Mayro	2,999

Nota. Adaptado de *Plan de desarrollo local concertado del distrito de Palcazú al 2015* (p. 16), por la Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b. Palcazú, Perú: Autor.

Como se ha visto, la cantidad de habitantes que registra la Municipalidad Distrital de Palcazú (2015b) es 10,110 que resulta inferior a los 10,710 que ha publicado el INEI (2017b). A continuación, se presenta la distribución de la población por edad y por género (ver Tabla 3), que ha sido publicada por la municipalidad. Se aprecia

Tabla 3

Distribución de la Población de Palcazú por Edad y Género, al 2015

Categorías	Total	Hombre	Mujer
Población de 0 a 5 años	1,292	684	608
Población de 6 a 10 años	1,395	718	677
Población de 11 a 17 años	1,740	891	849
Población de 18 a 44 años	4,202	2,278	1,924
Población de 45 a 64 años	1,481	847	634
Población de 65 años a más	-	286	187
Población total	10,110	5,704	4,879

Nota. Adaptado de *Plan de desarrollo local concertado del distrito de Palcazú al 2015* (p. 34), por la Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b. Palcazú, Perú: Autor.

La capital está articulada por una red vial y fluvial. Las carreteras hacia todos los centros poblados son afirmadas, con un estado de conservación deficiente, lo cual se debe a que la zona soporta intensas lluvias con precipitaciones que bordean los 5,000 mm al año. El distrito también se comunica vía fluvial por sus principales ríos navegables como: (a) Palcazú, (b) Iscozacín, (c) Lagarto, (d) Bocaz, (e) Chuchuras, (f) Mayro y (g) Pozuzo. La distancia entre Lima y el distrito de Palcazú es de 453 km (Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b). Lo alejado de la zona y las carreteras en mal estado aumenta los costos de flete de los productos y los pasajes para el transporte de pasajeros.

Dentro del distrito se tienen 130 instituciones educativas, de las cuales sólo hay una de educación superior, que es de instrucción técnico-productiva. Es quizás por esto que solamente el 4.1% de la población ha culminado estudios superiores no universitarios, y 3.3% cuenta con un título universitario. Mientras que 6.7% de la población es analfabeta, lo cual representa una limitación para la productividad económica y el desarrollo social (Tamariz, 2017).

La capital del distrito cuenta con servicios básicos, tales como agua, red de desagüe y energía eléctrica. Pero la mayoría de los centros poblados no cuentan con servicios básicos, sino que predominan las letrinas, y en su mayoría no cuentan con servicios de energía

eléctrica, razón por la que solo el 24.6% de la población del distrito cuenta con servicio de electricidad en su vivienda. A la vez que la cobertura de telefonía es muy deficiente (Tamariz, 2017).

En cuanto a ecología, el distrito de Palcazú tiene definidas tres zonas de vida como son: (a) bosque húmedo pre montano tropical con una temperatura promedio de 21 °C, (b) bosque muy húmedo pre montano tropical con una temperatura promedio de 24°C, y (c) bosque pluvial pre montano tropical con una temperatura promedio de 27°C. La precipitación en la cuenca del Pachitea oscila entre los 2,000 y los 5,000 mm anuales; mientras que las temperaturas alcanzan un rango entre los -15 a 35° (Tamariz, 2017). Por esta característica es considerado como la zona más lluviosa de toda la provincia de Oxapampa.

Las actividades económicas que se desarrollan en el distrito de Palcazú son principalmente primarias, enfocados en el autoconsumo o en cubrir las necesidades básicas de las familias. El 52% de los pobladores se dedica a la agricultura, ofreciendo una gran variedad de productos agrícolas, como el cacao, plátano, yuca, maíz, achiote y papaya. En la Figura 2 se observa que el 9% de la población económicamente activa (PEA) se dedica a la ganadería, principalmente de ganado vacuno, pero también se pueden encontrar porcinos y aves de corral. Otro 17% se dedica al comercio, y el restante 22% se distribuye en actividades como la construcción, la educación y los servicios públicos.

El turismo es actualmente una actividad a la que no se destinan recursos, a pesar de contar con bosques y reservas naturales, ideales para el ecoturismo. Esto incluye al complejo turístico Parque Yanachaga, donde se pueden apreciar animales en su ambiente natural, como es el caso del Tapir. Dentro de la infraestructura disponible está el Centro Recreacional Turístico Yaneshga, que tiene una laguna y un criadero de peces propios de la zona, específicamente el paiche y el paco. En la capital, Iscozacín, se puede visitar la iglesia de San Francisco, con estilo suizo, siendo muy entretenido visitar todos estos lugares y sus

acogedores habitantes. Una de las limitaciones para el desarrollo del turismo es que Iscozacin se encuentra a 18 horas de Lima (Perú Interesante, 2012).

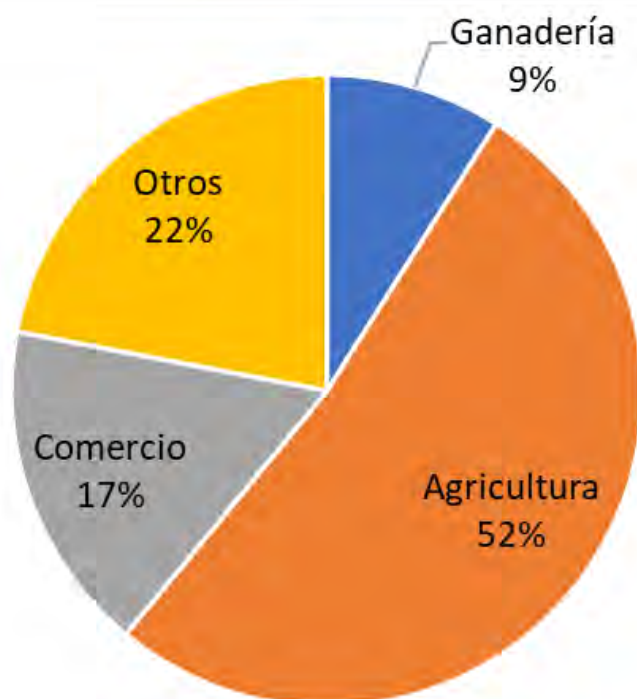


Figura 2. Porcentaje de la PEA por sector económico. Adaptado de *Caracterización del territorio del distrito de Palcazú* (p. 27), por K. Tamariz, 2017. Palcazú, Perú: Ministerio del Ambiente, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Global Environment Facility (GEF), Amazonía Resiliente y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador que se utiliza para medir el nivel de desarrollo de los países, las regiones y hasta los distritos, habiendo sido creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En la Tabla 4 se presentan los resultados de la última medición que se hizo en Perú a nivel distrital, en el año 2012. Palcazú obtuvo un IDH igual a 0.2901 lo cual es muy bajo, ya que el rango es entre 0.0 y 1.0. Se aprecia que la provincia de Oxapampa tiene 0.3495 y el departamento de Pasco 0.4114. La baja calificación de Palcazú se debe a que el ingreso familiar mensual era S/ 223.6 y la esperanza de vida al nacer apenas alcanzaba 68.9 años, mientras que el promedio nacional era 74.31, entre otras razones (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2013).

Tabla 4

Índice de Desarrollo Humano del Distrito de Palcazú y Otros que Integran la Provincia de Oxapampa, al 2012

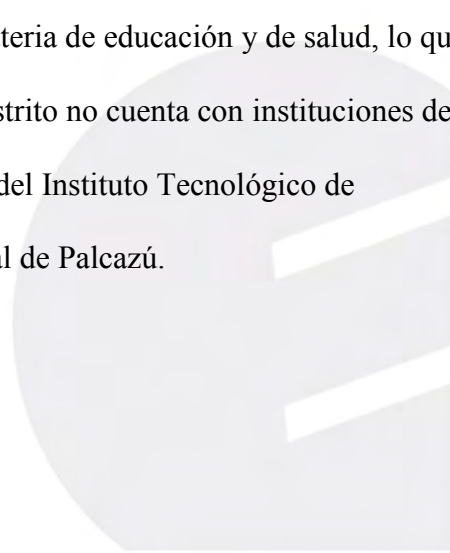
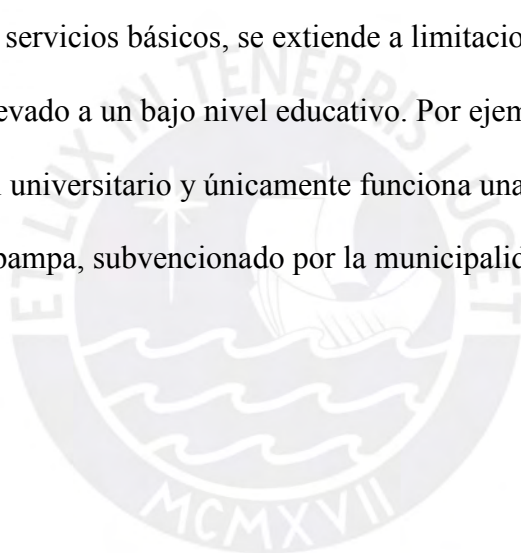
	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	Ranking	S/ mes	ranking
Total Perú	0.5058		74.31		67.87		9.00		696.9	
Departamento de Pasco	0.4114	16	71.72	19	69.64	9	8.11	12	431.4	19
Provincia de Oxapampa	0.3495	95	69.34	151	37.44	128	7.17	90	413.5	87
Distrito de Oxapampa	0.4753	323	68.05	1508	59.57	556	9.03	302	704.8	235
Distrito de Chontabamba	0.4076	496	71.51	1186	35.46	1145	7.72	561	595.1	352
Distrito de Huancabamba	0.3142	890	70.71	1287	28.71	1332	5.60	1247	397.4	669
Distrito de Palcazú	0.2901	1046	67.27	1562	26.78	1383	6.92	791	309.9	944
Distrito de Pozuzo	0.2570	1261	71.13	1233	12.29	1748	5.08	1430	358.2	794
Distrito de Puerto Bermúdez	0.2532	1291	68.90	1449	25.56	1421	6.47	930	223.6	1288
Distrito de Villa Rica	0.3821	577	70.08	1370	36.04	1131	7.70	566	508.3	462

Nota. Adaptado de “Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2013 (www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx)

1.2. Conclusiones

El distrito de Palcazú posee condiciones socioeconómicas muy limitadas, ya que la mayor parte de la población se dedica a la agricultura y a la ganadería, pero con un enfoque en el autoconsumo. Actividades que se ven reforzadas por las comunidades nativas, que todavía practican la caza y pesca, dentro de los bosques y ríos de donde se proveen y obtienen proteínas para su subsistencia. La ganadería, la producción de cacao y papaya son las actividades que aportan la mayoría de ingresos al distrito, al ser cultivos de alta rentabilidad.

Las vías de comunicación del distrito son deficientes, compuestas por carreteras y trochas de tierra afirmada, que si bien permiten el acceso a todos los centros poblados, su mal estado de conservación hace que el transporte se encarezca. Al mismo tiempo, el poco acceso a los servicios básicos, se extiende a limitaciones en materia de educación y de salud, lo que ha llevado a un bajo nivel educativo. Por ejemplo, el distrito no cuenta con instituciones de nivel universitario y únicamente funciona una sucursal del Instituto Tecnológico de Oxapampa, subvencionado por la municipalidad distrital de Palcazú.



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

2.1. Antecedentes

El Valle de Palcazú se encuentra poblado desde aproximadamente el año 1853, por la etnia Yanasha. Territorialmente en sus inicios ha pertenecido al departamento de Huánuco, luego al distrito de Huancabamba en la provincia de Oxapampa, departamento de Pasco. Pero el seis de junio de 1986 se creó el distrito de Palcazú, mediante la Ley N° 24536. Para el año 1981, el Instituto Nacional de Desarrollo decidió instalar e implementar el Proyecto Especial Pichis Palcazú (PEPP), institución que albergaba a más de 600 funcionarios y trabajadores, repercutiendo en el crecimiento poblacional y económico de Iscozacin, capital del distrito (Zhender, 2011).

En 1985, se construyó la carretera Villa Rica a Iscozacin con aproximadamente 114 kilómetros, generando como consecuencia el ingreso de pobladores provenientes de las zonas andinas y alto andinas, incrementándose la población por esta inmigración. Pero fue en el año 2015 cuando la municipalidad de Palcazú aprobó el primer plan de desarrollo concertado del distrito, con un horizonte de cinco años, y que por ende se encuentra en vigencia (Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b).

2.2. Visión

Dentro del *Plan de desarrollo local concertado del distrito de Palcazú al 2015* se ha establecido la siguiente visión (Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b):

Palcazú al 2015 desarrollado integralmente en forma sostenible, con saneamiento y ordenamiento territorial a través de una zonificación económica, social, ecológica, pertinente con una sociedad fortalecida y autoridades competentes, con capacidad de gestión garantizando la paz y la equidad social mejorando la calidad de vida de la población local (p. 83).

Partiendo de la visión que se tiene, se entiende que debe desarrollarse una nueva visión, con horizonte de tiempo al 2026, donde se indiqué en qué va a destacar el distrito.

Esta nueva visión es:

Al 2026, Palcazú será el principal productor de cacao en selva central, promoviendo el desarrollo integral de su población, con servicios básicos, educación y salud, para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida.

2.3. Misión

En la actualidad, el distrito no ha establecido una misión, por lo que se parte de los lineamientos dados por D'Alessio (2015), quien señaló nueve aspectos que deben incluirse.

En base a esto se ha creado la siguiente misión para el distrito de Palcazú:

Palcazú es un distrito agrícola y turístico, para atender el mercado peruano, con servicios básicos de calidad, educación y salud, bajo la premisa del desarrollo sostenible, mediante la preservación de sus recursos naturales, con vías de comunicación moderna e incorporando tecnología en los procesos productivos, para incrementar los ingresos de la población.

2.4. Valores

Los valores que se han definido para el distrito de Palcazú son los siguientes:

1. Competitividad
2. Lealtad al estado de derecho
3. Solidaridad
4. Responsabilidad social
5. Respeto a la identidad cultural
6. Justicia y equidad

2.5. Código de Ética

Este es un código de ética que se desarrolla para todo el distrito de Palcazú, es decir que abarca la gestión pública, a cualquier actividad privada y en general, a todos los pobladores. Sin embargo, la base está en la Ley No 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública. Los principios del código de ética desarrollado son:

1. Respeto: Adecúa su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
2. Probidad: Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
3. Eficiencia: Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
4. Idoneidad: Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.
5. Veracidad: Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
6. Lealtad y obediencia: Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su

cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

7. Justicia y equidad: Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
8. Lealtad al Estado de derecho: El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

2.6. Conclusiones

Se ha planteado una visión y una misión que involucra la participación del gobierno municipal, así como de la población en general, con un horizonte de nueve años. Se enfocan en la mejora de la productividad, en todas sus actividades económicas, junto con un manejo sostenible de los recursos naturales y generación de eficiencia en la calidad de los servicios. La visión se cuantificará más adelante, en el Capítulo V, a través de los objetivos de largo plazo y al lograrlos se sabrá que la visión para el distrito de Palcazú ha sido alcanzada

Asimismo, debe señalarse la importancia de los valores y el código de ética establecidos, que servirán de guía de conducta para sus gobernantes, residentes, visitantes y trabajadores. Con ello se garantiza un correcto comportamiento individual y grupal que influya positivamente en la gestión y se refleje en los resultados del distrito de Palcazú. Estos puntos toman mayor relevancia en la actualidad, debido a los diversos casos que se pueden encontrar relacionados a una mala gestión deliberada de las organizaciones, donde la ausencia de valores y la ética prevaleció en las personas encargadas de la dirección.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa del distrito de Palcazú se ha desarrollado siguiendo el presente esquema: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del Perú; (c) análisis PESTE; (d) Matriz Evaluación de Factores Externos; (e) el distrito de Palcazú y sus competidores; (f) el distrito de Palcazú y sus referentes. Finalmente se presenta las conclusiones de la evaluación externa.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (1978) resaltó la importancia de ajustar los intereses nacionales al de otras naciones como parte del proceso estratégico, para lo cual debe identificarse un interés común que es la base de las relaciones internacionales. El Análisis Tridimensional de las Naciones toma importancia a nivel de las organizaciones públicas y privadas, pues se ven impactadas por las estrategias que se tomen a nivel del país al cual pertenecen, el proceso de evaluación se sostiene en el análisis de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (citado en D'Alessio, 2015).

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

Los intereses nacionales según Nuechterlein (1973, citado en D'Alessio 2015) se clasifican en función de su nivel de intensidad: (a) intereses de supervivencia, en caso de que la existencia del país dependa de ellos; (b) intereses vitales, cuando el hecho de no alcanzarlos significa peligro inminente para el país o la organización; (c) intereses mayores, que afectan directamente al país o a la organización, (d) intereses periféricos, cuando las consecuencias son únicamente marginales. Estos intereses se consideran comunes u opuestos, dependiendo de la alineación o no de objetivos.

En noviembre 2016 se estableció una actualización de lineamientos de las políticas generales, dentro del marco de la *Agenda 2030*, desarrollada por los países de América Latina con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2016a). Esta

actualización validó los objetivos nacionales que publicó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los cuales son: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; (e) estado eficiente, transparente y descentralizado.

Democracia y estado de derecho. Con los siguientes objetivos: (a) fortalecimiento del régimen democrático y del estado de derecho; (b) democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos; (c) afirmación de la identidad nacional; (d) institucionalización del diálogo y la concertación; (e) Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes; (f) política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración; (g) erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana; (h) descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú; y (i) política de seguridad nacional.

Equidad y justicia social. Con los siguientes objetivos: (a) reducción de la pobreza; (b) promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación; (c) acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte; (d) acceso universal a los servicios de salud y a la seguridad social; (e) acceso al empleo pleno, digno y productivo; (f) promoción de la seguridad alimentaria y nutrición; y (g) fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y la juventud.

Competitividad del país. Con los siguientes objetivos: (a) afirmación de la economía social de mercado; (b) búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica (c) desarrollo sostenible y gestión ambiental (d) desarrollo de la ciencia y la tecnología; (e) desarrollo en infraestructura y vivienda; (f) política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad; y (g) política de desarrollo agrario y rural.

Estado eficiente, transparente y descentralizado. Con los siguientes objetivos: (a) afirmación de un Estado eficiente y transparente; (b) cautela de la institucionalidad de las fuerzas armadas y su servicio a la democracia; (c) promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas; (d) erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas; (e) plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial; (f) acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa; (g) eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional; (h) sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda; (i) gestión del riesgo de desastres; (j) política de Estado sobre los recursos hídricos; y (k) ordenamiento y gestión territorial.

Sobre la base de los objetivos revisados, considerando las principales relaciones internacionales, se evalúa el nivel de intensidad del interés con relación a otros países, como se muestra en la Tabla 5. Esta tabla constituye la Matriz de Intereses Nacionales, donde los países considerados son los principales socios comerciales y de la región Latinoamericana.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales de Perú

Interés nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Democracia y estado de derecho		Colombia Argentina EE UU	Ecuador Bolivia Chile	Brasil Venezuela*
2 Equidad y justicia social		Colombia Ecuador Brasil Bolivia	Chile España UE EE UU	Venezuela*
3 Competitividad del País		China EE UU	Brasil UE Chile*	Colombia Ecuador
4 Estado eficiente, transparente y Descentralizado			UE EE UU Chile	

Nota. * Intereses opuestos

3.1.2. Potencial nacional

Los factores de potencial nacional son los elementos que definen las fortalezas y debilidades del país. Corresponde al análisis interno del país, los aspectos en que es fuerte y los aspectos en que es débil. Para determinar el potencial nacional se analizarán los siguientes dominios (D'Alessio, 2015): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional / administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. La población total estimada al 30 de junio 2016, era de 31'488,625 personas, convirtiéndolo en el octavo país más poblado de América, organizados en alrededor de 7.8 millones de viviendas. Aproximadamente tres de cada cuatro peruanos reside en el área urbana, donde la provincia de Lima concentra más del 30% de la población (INEI, 2017b).

Según el informe *Territorial reviews Perú 2016* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2016b), el país ocupa el puesto 19 en cuanto a la superficie, al contar con 1.29 millones de kilómetros cuadrados. En el continente americano, solo cuatro países tienen una masa de tierra más grande: (a) Canadá, (b) Estados Unidos, (c) Brasil, y (d) México. La densidad poblacional es baja, con un promedio de 24 personas por kilómetro cuadrado, que es similar a densidad de países de la OCDE como Chile y Suecia. Perú también tiene una población relativamente joven en comparación con muchos países de la OCDE, con una tasa anual de crecimiento igual a 1.32% mientras que el promedio es apenas 0.65%.

El Perú también tiene una mayor proporción de niños y jóvenes, entre cero a 14 años, de la población total que los países miembros de la OCDE, como se muestra en la Figura 3. Esto hace que tenga potencial para obtener un dividendo demográfico, en términos de crecimiento, como resultado de un número creciente de personas que se incorporan a la

fuerza laboral. Aprovechar al máximo este dividendo o bono demográfico es una enorme oportunidad para el Perú. Esto requerirá mejoras en una serie de áreas estratégicas clave, como elevar la calidad de la educación, reducir la informalidad y mejorar el funcionamiento de las ciudades. A más largo plazo, el Perú también tendrá que considerar la gestión de apoyo financiero y servicios adecuados para el envejecimiento de la población, especialmente en las zonas rurales.

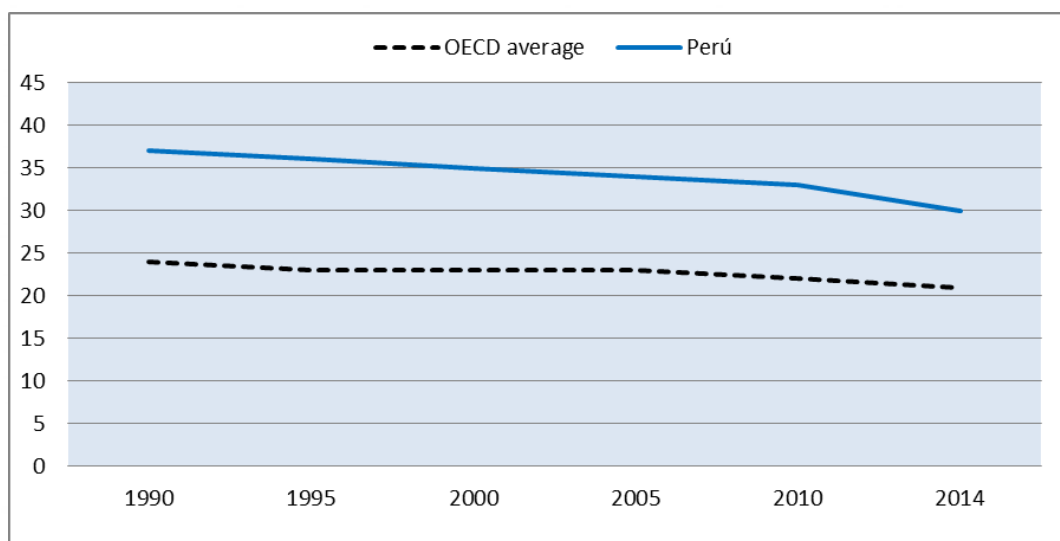


Figura 3. Población de cero a 14 años, como porcentaje del total. Tomado de *Population ages 0-14 (% of total)*, por el World Bank, 2017 (<https://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.0014.TO.ZS>)

En cada uno de los períodos inter censales de 1961 a 2007, aunque todos los departamentos registran incrementos de población, 12 departamentos registraron mayor crecimiento poblacional: Lima, Amazonas, Arequipa, Huánuco, Ica, Lambayeque, Madre de Dios, Moquegua, San Martín, Tacna, Tumbes y Ucayali. Lima, incluyendo la Provincia Constitucional del Callao, ha mantenido una tasa de crecimiento poblacional, superior al promedio nacional. Pero el ritmo de crecimiento ha disminuido con el tiempo, pasando de 70% durante el período inter censal 1961-72 a 27% durante el período 1993-2007.

Dominio geográfico. 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, limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile. Por su ubicación geográfica, Perú tiene una ventaja muy importante frente a los países de Sudamérica debido al acceso inmediato al continente asiático y la costa oeste de Estados Unidos, como se muestra en la Figura 4.



Figura 4. Ubicación geográfica de Perú. Tomado de *Ubicación geográfica*, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Proinversión), 2012a (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1#>)

El territorio del Perú es de 128.5 millones de hectáreas. Por su extensión, se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en América del Sur. De los 128.5 millones de hectáreas (Proinversión, 2012b): (a) ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas (b) 18 millones tienen potencial para pastos (c) 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles (d) 54 millones de tierras protegidas. La zona costera tiene 2,500 kilómetros de litoral y cuenta con 52 valles; representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población.

Las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. El mar peruano es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa. Tiene una gran riqueza ictiológica. El Perú es uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales. La

Sierra o Montaña, abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. La Selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Las dos ciudades más importantes son: Iquitos y Pucallpa (Proinversión, 2012b).

Dominio económico. El crecimiento económico de Perú ha sido relevante. En los últimos 10 años, el producto interno bruto (PBI) per cápita fue, en promedio, cercano al 5% anual, mucho mayor que en décadas anteriores. El desempeño exportador de Perú se ha beneficiado del alza de los precios de los productos básicos y del aumento de la producción de recursos minerales claves en el mundo. Las tasas de pobreza se han reducido a más de la mitad desde 2001, a un nivel de alrededor del 24% en 2013, y las tasas de pobreza extrema también han disminuido, pasando de cerca del 25% al 5% en el mismo período (OCDE, 2016b).

El desempeño del Perú en términos de crecimiento del ingreso per cápita, en los últimos 50 años, ha sido en gran medida modesto, con mejoras recientes en las últimas dos décadas. En los últimos 50 años, la tasa de crecimiento promedio anual del PBI per cápita en Perú ha sido del 1.6%, situándose por debajo del promedio de la OCDE que es 2.2%, y muy por debajo del desempeño de los países de ingresos medianos altos (3.7%) y medianos (3.2%). Para el año 2016, el

El PIB per cápita de Perú en 2014 fue de US\$ 6,046 y se define como una economía de ingresos medios-altos (Banco Mundial, 2017a). Esto es significativamente inferior al promedio de la OCDE de US\$ 38,388 y similar a Colombia (US\$ 5,806). Es un 30.1% por

debajo del PBI per cápita de Brasil y 26.3% menor al de México, como se muestra en la Figura 5.

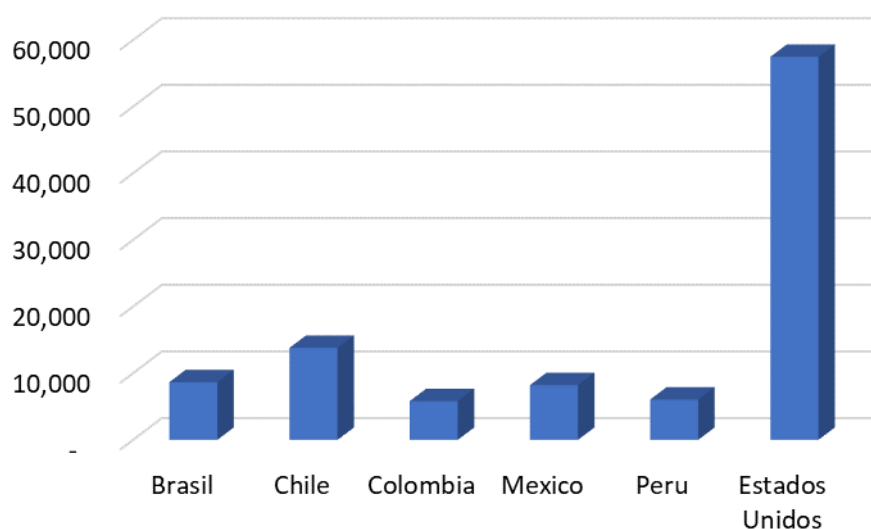


Figura 5. PBI per cápita, en dólares al 2016. Adaptado de *GDP per capita (current US\$)*, por el World Bank, 2017a (<https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>)

Desde el año 2000, el crecimiento del PBI peruano ha promediado un 5% anual, en comparación con el promedio de la OCDE de 2% anual. La trayectoria de crecimiento de la economía ha seguido el crecimiento de la economía china, que en parte se refleja en la exportación de recursos minerales. Hubo un período de fuerte crecimiento de 2002 a 2008, y una fuerte desaceleración asociada a la crisis del año 2009, seguida por un repunte en el crecimiento desde 2010 en adelante. La tasa de crecimiento de la economía cayó nuevamente en 2013-2014 de 6% a 2%. A pesar de esta reciente desaceleración, Perú ha logrado mejores resultados que otros países de referencia como Brasil, como se muestra en la Figura 6.

En el período 2002-2014, la inflación se mantuvo estable y promedió un 2.8%. La gestión y la implementación de reformas estructurales tales como la apertura comercial y una política macroeconómica sólida han jugado un papel clave en estos resultados (Perales & Morón, 2010). Perú ha sido capaz de atraer inversiones para explotar sus recursos minerales a

medida que los precios mundiales de los productos básicos comenzaron a aumentar desde principios de los años 2000.b

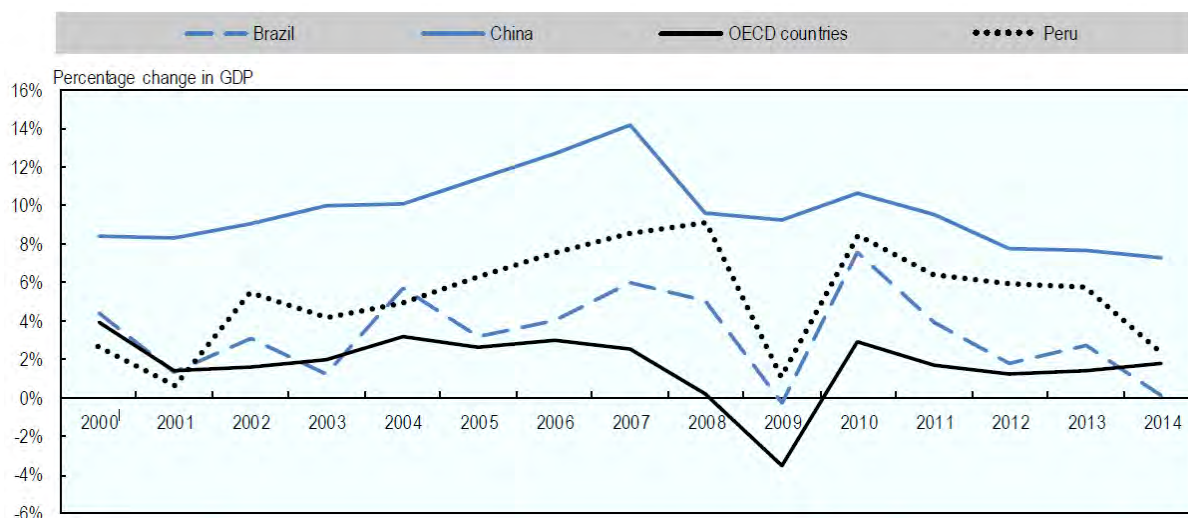


Figura 6. Crecimiento anual del PBI, Perú comparado con diversos países. Tomado de *GDP (constant 2010 US\$)* por el World Bank, 2017c (<https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD>)

Dominio tecnológico y científico. Perú presenta una desventaja significativa en este aspecto comparada con países desarrollados o en vías de desarrollo, según Dutta, Geiger y Lanvin (2015) en *The global information technology report 2015*. Perú ocupa la posición 90 de 143 economías evaluadas, como se muestra en la Tabla 6, posición que es similar a la del 2014. Su desarrollo se ve limitado por barreras tales como: (a) el sistema educativo de baja calidad (puesto 133), (b) la baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (138) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, y (c) la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC. En Latinoamérica, los países que figuran este año en la mitad superior de la tabla son Chile (38), Uruguay (46), Costa Rica (49), Panamá (51), Colombia (64), y México (69) y por detrás se encuentra Perú (90) que se mantiene en la misma posición por encima de Argentina (91), Republica Dominicana (95), Venezuela (103), Paraguay (105), Bolivia (111).

Tabla 6

Índice de Conectividad 2015

	Ranking	Valor (1 al 7)
Índice de conectividad 2015	90	3.7
Índice de conectividad 2014	90	3.7
Índice de conectividad 2013	103	3.4
A. Ambiente	96	3.7
Pilar 1: Ambiente político y regulatorio	117	3.0
Pilar 2: Ambiente de innovación y negocios	67	4.3
B. Preparación	93	4.3
Pilar 3: Infraestructura	90	3.3
Pilar 4: Asequibilidad	78	5.1
Pilar 5: Habilidades	96	4.3
C. Usos	91	3.4
Pilar 6: Uso individual	94	3.0
Pilar 7: Uso en los negocios	90	3.4
Pilar 8: Uso gubernamental	70	3.9
D. Impacto	79	3.5
Pilar 9: Impacto económico	96	3.0
Pilar 10: Impacto social	70	4.1

Nota. Tomado de *The global information technology report 2015*, por S. Dutta, T. Geiger y B. Lanvin, 2015, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. Perú posee un legado histórico muy importante que tiene como origen la cultura del Imperio de los Incas y la época del período colonial, hasta su actual estado como República independiente, el proceso histórico citado genera un potencial económico importante que se traduce en el sector turismo como contribuyente en el crecimiento del PBI nacional. Según el informe de medición económica del turismo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) el año 2015 el PBI turístico representó el 3.9% del PBI total del país, como se muestra en la Figura 7

Existe además una asimetría de crecimiento económico en las distintas regiones del país que se traduce en desigualdad de oportunidades de desarrollo. El crecimiento económico regional, medido por el Valor Agregado Bruto Anual (VAB), varió en gran medida por

departamento y año. Los más fuertes fueron Cusco, Ayacucho e Ica, que experimentaron un crecimiento promedio superior al 8% anual en este período.

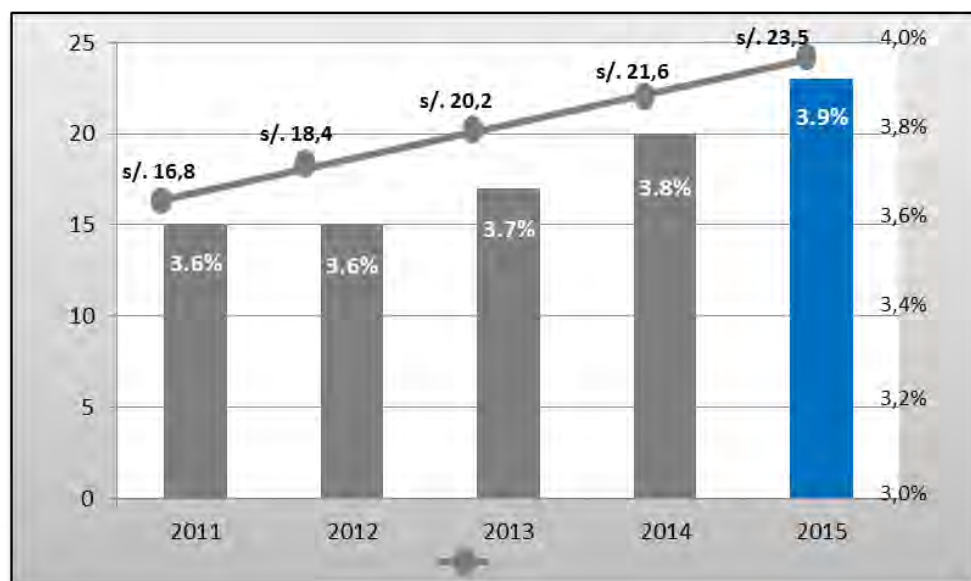


Figura 7. PBI turístico en miles de millones de soles y porcentaje. Tomado de *Medición económica del turismo*, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2016 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Hubo un grupo de regiones que experimentaron tasas de crecimiento promedio anual por encima del promedio nacional, que para el año 2016 fue estimado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017a) en 3.6%. En la Tabla 7 se ve que el mayor crecimiento promedio anual se ha dado en Amazonas, Huancavelica, Huánuco y San Martín, aunque en el 2016 el departamento con mayor nivel de recuperación fue Madre de Dios, seguido por Tacna.

Dominio organizacional y administrativo. Según el artículo de la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes, Existen tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c)

Poder Judicial. El actual Presidente Constitucional tiene vigencia de poder hasta el 28 de Julio del 2021. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice - Presidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros. El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. El simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular (Portal del Estado Peruano, 2017).

Tabla 7

Tasa de Crecimiento Anual del Valor Agregado Bruto por Departamento, en Porcentaje

Actividades	2014	2015	2016
Amazonas	10.1	4.4	4.4
Ancash	2.1	-1.5	2.8
Apurímac	5.2	-0.2	-14.1
Arequipa	3.8	0.2	-6.8
Ayacucho	2.2	0.1	6.6
Cajamarca	0.0	2.7	4.0
Cusco	-4.5	-6.9	0.4
Huancavelica	3.4	4.9	7.4
Huánuco	4.1	5.1	5.9
Ica	1.1	1.2	4.7
Junín	1.5	-2.1	5.8
La Libertad	1.2	4.7	6.9
Lambayeque	5.1	4.0	5.7
Lima	3.3	4.0	6.3
Loreto	-0.5	-0.3	7.9
Madre de Dios	-7.8	3.1	9.5
Moquegua	-4.7	-9.6	0.8
Pasco	-1.8	-1.3	4.3
Piura	0.6	1.1	3.4
Puno	6.3	1.7	6.0
San Martín	7.9	2.6	4.5
Tacna	-0.1	-6.0	8.0
Tumbes	3.0	1.2	6.2
Ucayali	6.1	2.0	6.2

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



Dominio militar. El organismo que representa la fuerza militar del país es el Ministerio de Defensa, que ejerce la política del Estado para la defensa integral del país, Fue creado por Ley N° 24654, con vigencia a partir del 1° de abril 1987, sobre la base de la integración de los Ministerios de Guerra, Marina y Aeronáutica, del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la Secretaría de Defensa Nacional y de los órganos consultivos, de asesoramiento, de planeamiento, de apoyo y de control.

El Ministerio de Defensa, como organismo central del Sistema de Defensa Nacional, tiene como finalidad, formular y difundir la doctrina de seguridad y de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad. Este ministerio es responsable en el Aspecto Administrativo de la preparación y desarrollo de los Institutos de la Fuerza Armada; de la movilización para casos de emergencia y de la supervisión y control de los Organismos Públicos Descentralizados del Sector Defensa. Asimismo, en el Aspecto Operativo es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en el más alto nivel, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Según el reporte de Global Firepower (GPF, 2017), América del Sur sigue creciendo en capacidad de fuerzas militares, destacando de manera significativa en algunos pocos países. Según la evaluación hecha a 11 naciones de la región sudamericana, donde se han utilizado más de 40 factores, el Perú ocupa el tercer puesto (ver Tabla 8).

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son las formas en que las naciones se relacionan entre ellas. Estos principios son la base de la política exterior, ya que reflejan como los países interactúan entre ellos. Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes,

(b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Tabla 8

Fuerza Militar en América del Sur

Rankig	País	Puntuación
1	Brasil	0.3654
2	Argentina	0.6847
3	Perú	0.7163
4	Colombia	0.7281
5	Venezuela	0.7641
6	Chile	0.7985
7	Bolivia	0.9397
8	Ecuador	1.1141
9	Uruguay	2.2102
10	Paraguay	2.2222

Nota. Adaptado de *South American Powers ranked by military strength* ranking, por el Global Firepower, 2017 (<https://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>)

Influencia de terceras personas. Principio según el cual ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre hay un tercer o un cuarto, esta se refiere a como las interacciones no solo afectan a los países que están relacionándose sino también afecta a otros países, lo cual puede ser de manera directa o indirecta, visible o no. Un ejemplo de esto es el acuerdo entre Perú y Bolivia, quienes han firmado un memorando de entendimiento para la construcción del tren bioceánico. Este medio de transporte cuenta con dos propuestas de trazos, la primera que pretende unir la costa atlántica brasileña con puertos del Pacífico de Perú, excluyendo a Bolivia. La segunda opción recorre el sur brasileño, atraviesa Bolivia y se conecta con puertos peruanos, en desmedro de Chile. Ambos trazos favorecen al Perú y a Brasil. Es una oportunidad para vender los productos nacionales a los países que están ubicados en el atlántico como: Paraguay, Uruguay, Brasil, y una parte de Argentina, creándose una salida adicional para llegar a Europa y África.

Lazo pasados y presentes. Este principio se refiere a como la historia de las interacciones entre dos países afecta como estos se relacionan en el presente. Ningún lazo desaparece, sino que se proyecta al presente y al futuro. La relación con Chile en el pasado fue tensa, se tuvo una guerra, en donde Chile invadió y saqueó el territorio peruano. Por ello las relaciones antes de los años 80 fueron tensas, que posteriormente en la década del 90 se normalizaron, permitiendo a ambos países un intercambio comercial y turístico más agresivo. A tal punto que las empresas chilenas coparon gran parte de los negocios en el país, de igual forma las empresas peruanas se instalaron en Chile.

Contrabalance de intereses. Este principio está relacionado al análisis de la ventaja comparativa frente al costo comparativo de las alternativas políticas, los países deben evaluar las relaciones y las posibles ventajas que puedan obtener. La Alianza del Pacífico es una iniciativa de integración entre las economías de Perú, Chile, Colombia y México, permitirá definir acciones conjuntas para la vinculación comercial con los países asiáticos de la cuenca del Pacífico, lo cual genera ventajas para el Perú, así como para Chile, Colombia, México y Panamá. Según la Declaración de Lima, la intención de la alianza impulsar la integración regional, como motor de crecimiento económico y social, desarrollando la competitividad de los países miembros, al mismo tiempo que se logra la libre circulación de productos, personas y capitales (Agencia Española de Cooperación, 2015).

Conservación de los enemigos. No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener (D'Alessio, 2015). La idea de este aspecto es que mantener un número de enemigos, permite a las naciones conservar sus capacidades en un nivel competitivo. Los enemigos no necesariamente deben ser bélicos, pero si deben representar competencia para el país, sin competencia las naciones no pueden mejorar y por ello sin enemigos los países tienen a perder competitividad, un ejemplo el país vecino de Ecuador por años fue enemigo bélico de nuestro país, ahora ya no es pero es un enemigo comercial, porque ha mejorado

mucho la competitividad en ese país, por lo tanto tenemos que seguir manteniendo relaciones bilaterales.

3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Palcazú

Los intereses nacionales decantan en un nivel regional y local, en el distrito de Palcazú el problema principal es el narcotráfico, esta zona en los últimos años está siendo invadida por el cultivo ilegal de la hoja de coca y la presencia de carteles de la droga, esto trastoca el desarrollo y la economía local, se torna inseguro Para la población. Las autoridades están trabajando para contrarrestar esta situación incómoda través del desarrollo de proyectos productivos.

En cuanto a la preservación del medio ambiente, Palcazú es un distrito rodeado de áreas naturales protegidas, prácticamente un 60% del área del distrito está considerado área natural protegida y estas son: Parque nacional Yanachaga Chemillen, Bosque de protección San Matías san Carlos, reserva Yanasha, los agricultores desarrollan sus cultivos en forma armónica con la naturaleza.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

La ventaja competitiva de un país se crea y se mantiene a través de un proceso muy localizado y de largo plazo. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo o al fracaso. Sin embargo, existen diferencias en los patrones de competitividad en cada país; por lo que no existe ninguna nación que pueda ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. En definitiva, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante (Porter, 2009).

Para lograr un crecimiento alto, sostenido, y con inclusión es necesario promover la competitividad, que en términos más técnicos significa buscar el incremento permanente de la productividad total de factores, es decir, aumentar la contribución que hacen a la eficiencia

productiva los elementos que intervienen directa o indirectamente en el proceso productivo, lo que incide a su vez en la eficiencia con que son utilizados los factores fundamentales del proceso productivo, como son el trabajo y el capital (“Productividad en el Perú,” 2015). Para el análisis de la competitividad se utiliza el rombo de la ventaja nacional, que consta de cuatro atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Un análisis reciente de la OCDE (2012) identifica varios factores clave de crecimiento que son comunes a todos los países miembros de esta organización. Estos factores, también llamados condiciones macro, son en gran parte endógenos a la región e incluyen efectos de población, especialización sectorial, capital humano, accesibilidad e infraestructura, innovación y factores institucionales. Las regiones varían en su combinación de activos y ventajas competitivas. No obstante, a criterio de la OCDE, los análisis encuentran evidencia de que las tasas de crecimiento sostenible solo ocurren cuando las regiones movilizan sus activos endógenos en lugar de depender de transferencias y subsidios.

Las fluctuaciones del crecimiento económico asociadas a las economías basadas en los recursos son evidentes a nivel regional. Una mayor participación del Valor Agregado Bruto (VAB) en la minería (y, en cierta medida, en la pesca) se asocia con un aumento de las fluctuaciones del crecimiento del VAB durante el período 2007-2013. Por el contrario, una mayor proporción del VAB en los sectores de agricultura y servicios tiende a tener un efecto estabilizador en la trayectoria de crecimiento de un departamento. Este patrón resalta el riesgo asociado con algunas comunidades dependientes de los recursos, particularmente aquellas que dependen de las industrias extractivas (OCDE, 2016b).

La industria minera se concentra en pocos departamentos donde representa un gran parte de la economía regional. En 2013, cuatro departamentos (Ancash, Arequipa, Cajamarca

y Cusco) produjeron poco más del 50% del VAB nacional en minería. Si bien la minería fue importante para los resultados de crecimiento regional, no es una condición necesaria para un alto desempeño de crecimiento regional (“Tres regiones concentran,” 2014).

Es importante señalar que la industria minera se concentra en menos regiones y es asociado con una mayor volatilidad de crecimiento debido a diferentes fases (inversión y producción) y condiciones cambiantes del mercado. Algunas regiones también han tenido un desempeño relativamente bajo a pesar de una mayor concentración de la actividad minera y los aumentos de precios, como se muestra en la Figura 8. Los factores que contribuyen a esto podrían ser menos diversos en la economía local, la baja cantidad de empleo en la industria minera, el impacto negativo de la minería en la agricultura (por ejemplo, competencia por los recursos hídricos) y la falta de integración de las empresas locales en las cadenas de valor de recursos.

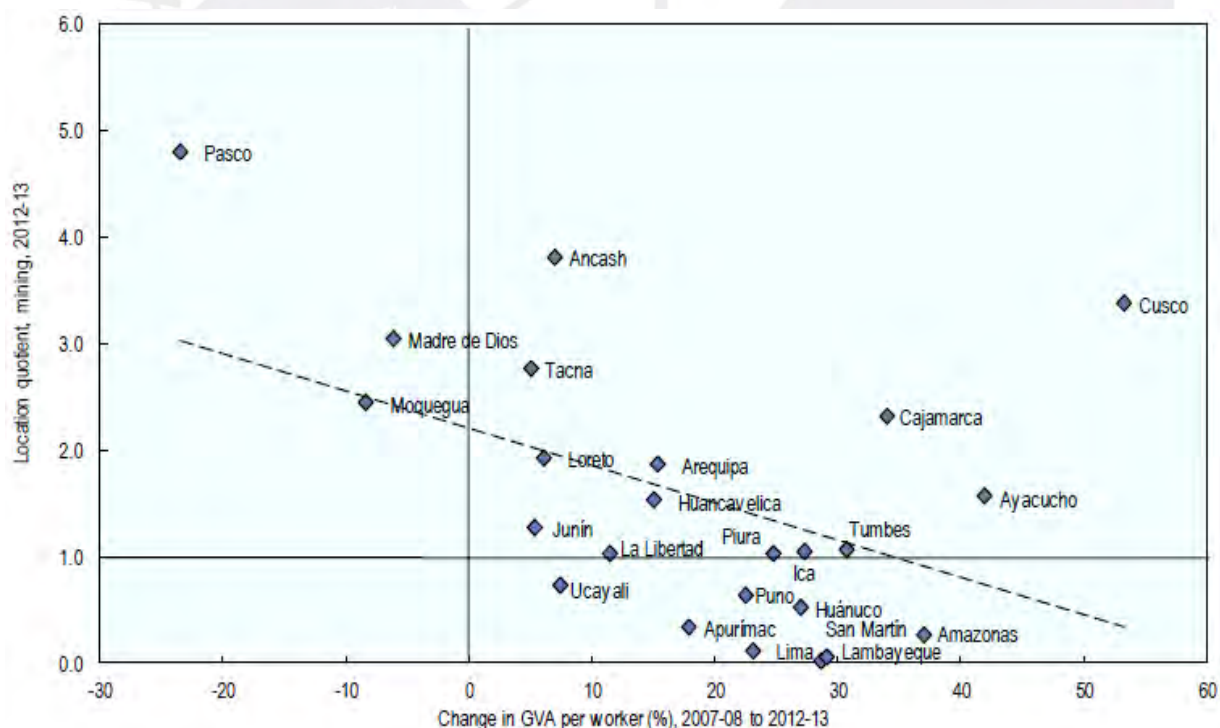


Figura 8. Especialización en minería y crecimiento en valor agregado bruto, por departamento. Tomado de *Territorial reviews Perú 2016* (p. 70), por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2016b (<http://www.oecd.org/countries/peru/oecd-territorial-reviews-peru-2016-9789264262904-en.htm>)

La agricultura constituye el 6% del VAB nacional y es una importante industria de exportación rural. Existe una relación positiva entre la concentración del sector agrícola en la economía regional en 2007 y el patrón de experiencia de crecimiento del departamento entre 2007 y 2013, como se muestra en la Figura 9. Una relación más fuerte es evidente porque la producción agrícola se extiende a través de una gama más amplia de regiones dentro de Perú. Más de un cuarto de la fuerza de trabajo también se emplea en la agricultura, lo que significa que los impactos económicos locales probablemente sean más altos. Parte de estas tendencias también podría explicarse por la capacidad de esta industria para diversificar su composición sub sectorial. En las últimas dos décadas, los productos agrícolas tradicionales (algodón y azúcar) han sido reemplazados por un sector agrícola no tradicional orientado a la exportación (que comprende productos hortícolas, frutales y cultivos especialidades).

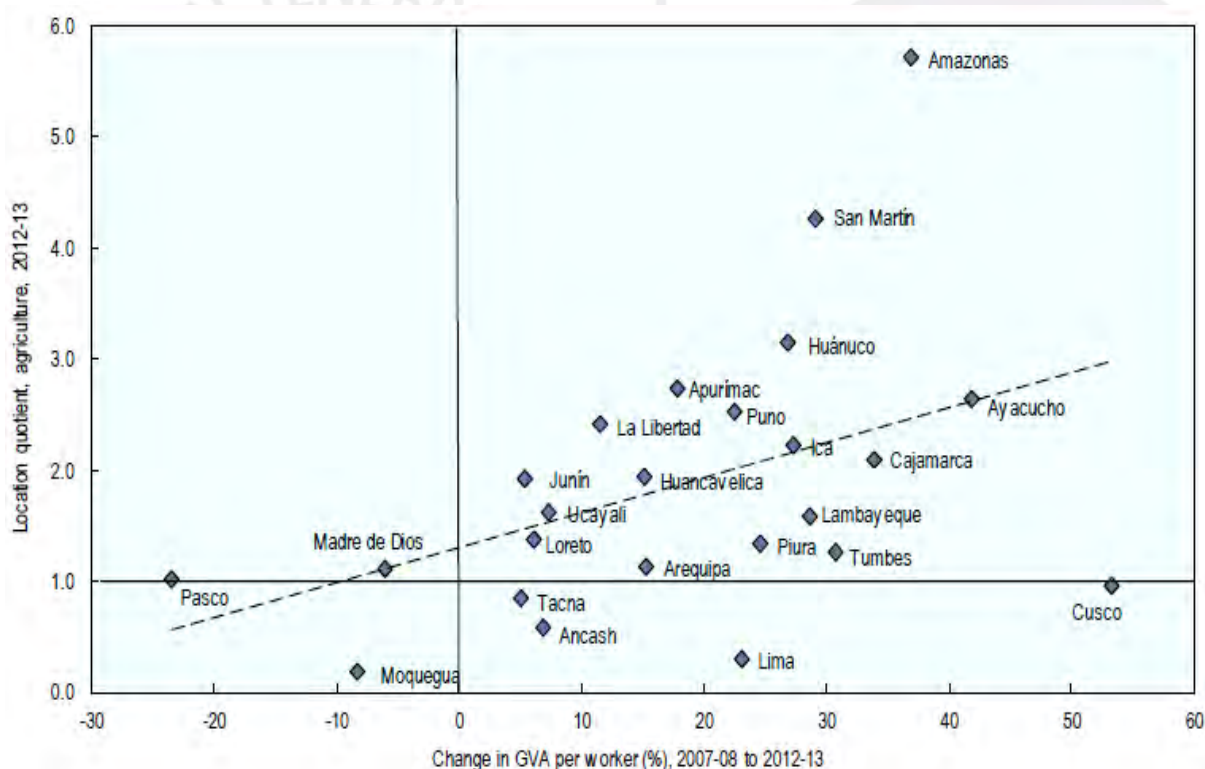


Figura 9. Especialización en agricultura y crecimiento en valor agregado bruto, por departamento. Tomado de *Territorial reviews Perú 2016* (p. 71), por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2016b (<http://www.oecd.org/countries/peru/oecd-territorial-reviews-peru-2016-9789264262904-en.htm>)

3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter (2009) presentó tres características de la composición de la demanda interna: (a) segmentación de la estructura de la demanda interna, (b) sofisticación de los compradores domésticos y (c) anticipación a las necesidades de los compradores. Al respecto, el crecimiento nacional depende de la contribución de todas las regiones, las cuales contribuyen desproporcionadamente al crecimiento agregado, ya que muchas pequeñas contribuyen solo marginalmente, cuando se analizan de forma individual. Mientras que el área metropolitana de Lima aloja a un tercio de la población del país y produce casi la mitad del VAB de la industria peruana. La siguiente región de mayor importancia económica, Arequipa, representa el 5.4% del VAB de la industria peruana. Sin embargo, la mayoría de la economía de Perú está fuera de Lima, y hay muchas regiones que representan una pequeña porción de la economía nacional (OCDE, 2016b).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El departamento de Lima domina la estructura urbana, albergando a 11.1 millones de habitantes, lo que aproximadamente representa el 32% de la población nacional (INEI, 2017b). La accesibilidad a Lima es un factor importante en la configuración del desempeño económico. La topografía y las condiciones climáticas extremas, como los deslizamientos de tierra, entre otros, hacen aún más difícil el acceso a los Andes y las regiones de selva tropical. Las regiones costeras tienden a tener mejores condiciones socioeconómicas que las regiones de tierras altas y selvas tropicales en el interior de la región. país. Las economías de estas áreas están más diversificadas, con fabricación, actividades de comercio y servicios. Las economías rurales dependen de los recursos y se especializan en diferentes productos minerales y agrícolas.

Dentro de estos patrones más amplios, cada región tiene sus propias características socioeconómicas y ecológicas particulares. Al evaluar en detalle las tendencias de

crecimiento regional, es evidente que la geografía económica del país también está marcada por la heterogeneidad, lo que enfatiza la importancia de adoptar un enfoque y estrategias basadas en el lugar.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En los últimos años, el gobierno nacional ha tenido un fuerte enfoque de política para promover la diversificación de la canasta exportadora del país. La diversificación de la economía de un país, independientemente de los desafíos específicos de Perú, es un tema complejo que requiere políticas públicas proactivas y bien diseñadas (Hausmann & Rodrik, 2003). En el período de la posguerra, muchos enfoques proactivos de la política de la industria no han logrado sus objetivos deseados.

Las estrategias industriales modernas se han basado en el espacio de productos (Hausmann & Klinger 2007) y la necesidad de socializar parte del costo de la innovación para fomentar el autodescubrimiento. Otros como Porter (2009) han hecho hincapié en la necesidad de crear agrupaciones de desarrollo que permitan la plena capacidad de utilización de las ventajas comparativas de una economía en un ciclo de auto-aplicación.

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Palcazú

La economía peruana se ha desarrollado rápidamente, pero el 50% de la población rural vive por debajo de la línea de pobreza. La pobreza rural contribuye a generar flujos migratorios a las ciudades y a Lima, en particular. Entonces, ocuparse del desarrollo rural también generaría mejores condiciones en las ciudades. Las regiones rurales han sido un factor clave para la competitividad internacional del Perú. El buen desempeño económico que ha caracterizado las últimas dos décadas depende de la capacidad creciente del país para capitalizar los activos rurales, incluidos el petróleo, los minerales y los productos agrícolas. Además, las regiones rurales en Perú atraen a un número creciente de turistas cada año. La

imagen internacional de Perú no depende de su ciudad capital, sino que es comprensible en sus montañas y selva.

El distrito de Palcazú cuenta con sectores productivos locales que dinamizan la economía, comercializando productos competitivos de la zona que cubren la demanda poblacional y brindan algunos servicios adecuados. Se han desarrollados circuitos ecoturísticos articulados a nivel regional, utilizando recursos naturales y paisajísticos. La deficiencia en vías de comunicación es notoria, donde predominan los caminos de tierra, dificultando el comercio. En relación con el crédito, que ha crecido en el país, el acceso de los pobladores del distrito es aún limitado, y en parte se debe a la informalidad de sus labores productivas lo que no les permite demostrar ingresos sostenidos.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa denominada también auditoría interna de la gestión estratégica está enfocada básicamente en la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. (D'Alessio, 2015).

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

Las políticas de gobierno actual no están dando condiciones de estabilidad por los ruidos políticos. Una estabilidad política da confianza en la inversión privada y pública, también puede afectar si es lo contrario. Los empresarios se encuentran preocupados por esta situación, ya que no permite el crecimiento económico, al paralizar las inversiones (Benavides, 2017). En la Figura 10 se aprecia como el flujo de inversiones se ha reducido desde el 2015. Es necesario regular mediante leyes coherentes el sector empresarial para dar condiciones competitivas de innovación, internacionalización y atracción de inversiones.

Según la reforma constitucional aprobada por la (Ley N.º 27680) las municipalidades provinciales y distritales son órganos del Gobierno local, cuyas autoridades

seon elegidas de manera directa, por la voluntad popular. Estas municipalidades tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, con el objetivo de promover el desarrollo integral para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental en coordinación con el gobierno regional y nacional, buscando facilitar la competitividad local y propiciar mejores condiciones de vida para la población. A cada municipalidad se le asigna un presupuesto, pero desde el año 2015 los montos se han congelado o incluso recortado, y esta situación se agrava al considerar que los montos no se transfieren a inicio de años siendo una de las razones por las que la ejecución presupuestaria en gobiernos regionales y locales se localiza cerca del 70%, perjudicando a los ciudadanos (Mamani, 2015).

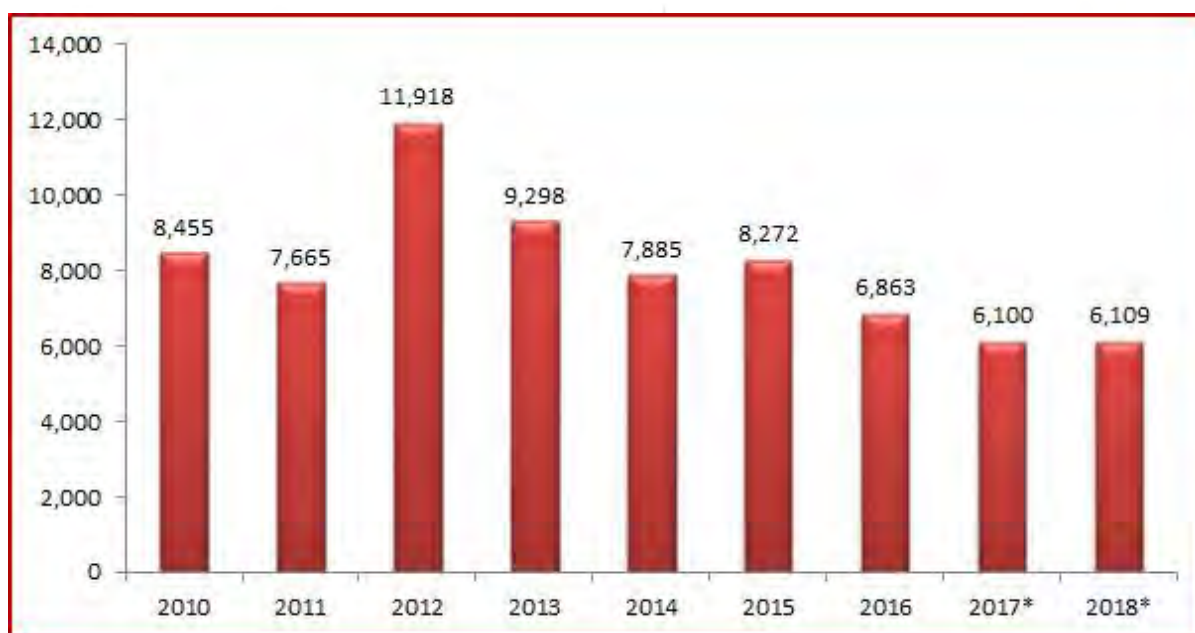


Figura 10. Flujo de inversión extranjera directa, en millones de US\$. Tomado de *Estadísticas de inversión extranjera*, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Proinversion), 2017 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>)

Conforme a la Ley de las elecciones municipales (Ley 26864, 1997) en concordancia con la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de Elecciones y la Ley de Elecciones Regionales. En las elecciones municipales se eligen Alcaldes y Regidores de los Concejos

Municipales Provinciales y Distritales en toda la República. Las elecciones municipales se realizan cada cuatro años.

El Presidente de la República convoca a elecciones municipales con una anticipación no menor de 240 días naturales a la fecha de las elecciones, las que se llevan a cabo el tercer domingo del mes de noviembre del año en que finaliza el mandato de las autoridades municipales. A través de estas elecciones, se elige al alcalde y sus respectivos regidores; pueden participar de estas elecciones las organizaciones políticas de alcance nacional, regional o local, así como las alianzas electorales. Si el Presidente de la República no convocara a Elecciones Municipales o a Elecciones Municipales Complementarias dentro de los plazos establecidos en la presente ley, la convocatoria es efectuada por el Presidente del Congreso de la República dentro de los quince días siguientes al vencimiento de dichos plazos. Mientras se realiza la segunda vuelta electoral o las elecciones complementarias, continúan en sus cargos los alcaldes y regidores en funciones.

El marco legal que regula las condiciones bajo las cuales la municipalidad administra el distrito de Palcazú se encuentra comprendido por las siguientes leyes y decretos:

- La Constitución Política del Perú de 1993, ya que es la ley fundamental y de mayor jerarquía muy importante que permite mantener el orden y el equilibrio contribuyendo en el desarrollo del Perú, velando principalmente en los deberes y derechos de los ciudadanos, además del sistema gubernamental y democrático de la nación.
- Ley de Elecciones Municipales (Ley N° 26864, 1997): Esta Ley norma las elecciones municipales, en concordancia con la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de Elecciones y la Ley de Elecciones Regionales. En las elecciones municipales se eligen Alcaldes y Regidores de los Concejos Municipales Provinciales y Distritales en toda la República.

- -Ley de Elecciones Regionales (Ley N° 27683, 2002), el cual regula la organización y ejecución de las elecciones regionales, en armonía con la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Elecciones
- Ley de Elecciones de Autoridades de Municipalidades de Centro Poblados (Ley N° 28440, 2006). Esta Ley norma el proceso de la elección democrática de alcaldes y regidores de las municipalidades de centros poblados, de acuerdo a lo previsto en el artículo 132 de la Ley Orgánica de Municipalidades.
- -Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972, 2003), la cual detalla el funcionamiento, competencias, autoridades, estructura orgánica y atribuciones de un gobierno municipal.
- Decreto Legislativo N° 1017 que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado de conformidad con el Artículo 1 del Decreto de Urgencia N° 014-2009, publicado el 31 enero 2009, el presente Decreto Legislativo entró en vigencia a partir del 1 de febrero de 2009. La presente norma contiene las disposiciones y lineamientos, que deben de tomar en cuenta las Entidades del Sector Público en los procesos de contrataciones de bienes, servicios u obras y regula las obligaciones y derechos que se derivan de los mismos. Estableciendo normas orientadas a maximizar el valor del dinero del contribuyente en las contrataciones que realicen estas entidades, de manera que se den en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad.
- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley N° 27293, 2000) modificada por las Leyes Nos. 28522 y 28802 en el 2005 y 2006 respectivamente y por los Decreto Legislativo Nos. 1005 y 1091, publicados en el Diario Oficial “El Peruano” el 3 de mayo de 2008 y el 21 de junio de 2008, mediante estas leyes se establecieron principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados

con las diversas fases de los proyectos de inversión, con la finalidad de poder optimizar el uso de los Recursos Públicos destinados a la inversión.

- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley N° 28411) es uno de los sistemas administrativos integrantes de la Administración Financiera del Sector Público. Comprende un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.
- -Ley N° 29091. Esta Ley que modifica el párrafo 38.3 del artículo 38 de la Ley 27444 de procedimiento Administrativo General, el cual establece la publicación de dispositivos legales en el portal del Estado peruano y en portales institucionales.
- Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783), Esta ley regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, estableciendo principios, objetivos y criterios generales del proceso de descentralización.

Como amenazas se han identificado:

- Inestabilidad política que frena la inversión, evitando el crecimiento económico, no sólo a nivel nacional sino específicamente en las distintas provincias y distritos, como es el caso de Pacalzú.
- Disminución del presupuesto del gobierno local por recorte del tesoro público, lo cual afecta las inversiones en infraestructura o el desarrollo de proyectos que la comunidad necesita.

- Reducción del flujo de inversión privada, lo cual limita los emprendimientos o el crecimiento de las empresas ya consolidadas.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía mundial ha continuado recuperándose en el cuarto trimestre del año 2017, esperándose un crecimiento anual que pasaría de 3.0%, superando los años previos como se aprecia en la Figura 11. Luego de dos años, 2015 y 2016, de bajo crecimiento, la economía mundial se estaría recuperando de manera casi generalizada para el año 2017 y 2018, a pesar de la desaceleración que experimenta Estados Unidos, pero impulsada por el desempeño de China, que crece 6.7% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b).



Figura 11. Crecimiento anual de la economía mundial 2007-2018. Tomado del *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* (p. 13), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

El Producto Bruto Interno a nivel de América Latina ha ido creciendo (ver Figura 12), donde Perú tiene en el año 2017 un 3.5% de aumento, y con una proyección del 4.1% para el 2018, superior al promedio de la región. En 2016, el crecimiento del PBI fue de 3.9% principalmente por el dinamismo de las exportaciones tradicionales, donde la evolución de la inversión privada fue resultado de la contracción de la inversión minera tras la finalización de

grandes proyectos que pasaron a la fase de producción y los problemas asociados a la ejecución de proyectos de infraestructura. La evolución del gasto público estuvo influenciada por la política de consolidación fiscal. Esto refleja la alta dependencia que la economía nacional tiene en las actividades extractivas o primarias (“Se observa expansión,” 2016), lo que hace al país vulnerable ante los precios internacionales de los commodities.

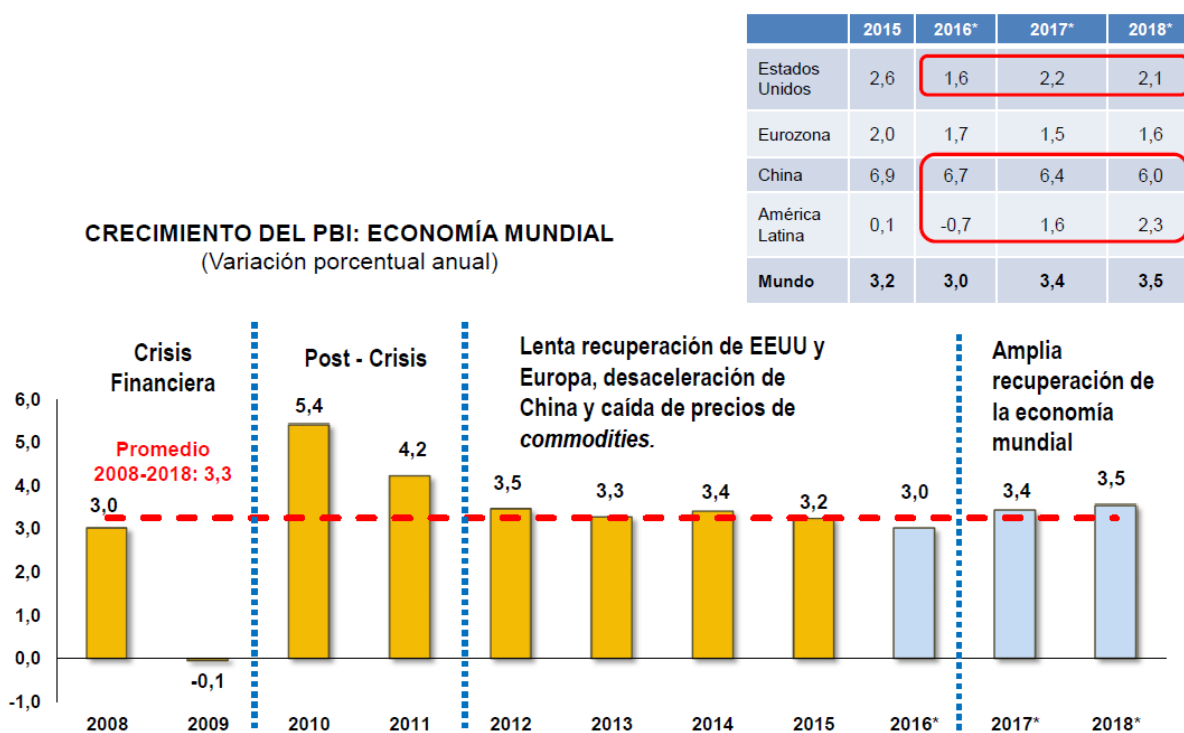


Figura 12. Crecimiento del PBI en la economía mundial, por región. Tomado de *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018* (p. 9), por J. Velarde, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>)

Para el año 2017, se espera un menor dinamismo por los retrasos en diferentes megaproyectos de inversión de infraestructura y donde los impactos negativos relacionados al fenómeno El Niño afectarían la evolución de los sectores agropecuarios, pesca, manufactura primaria y servicios. Este último representa el 49% de la economía nacional (ver Figura 13). El Gobierno ha tomado medidas para impulsar la inversión pública donde incluirían obras de reconstrucción por los desastres naturales recientes, permitirían compensar parcialmente el menor crecimiento esperado del gasto privado. Con ello, se espera un crecimiento del PBI de

3.5%, que considera una menor recuperación de la inversión privada respecto a la prevista en el Reporte de diciembre. Para 2018 se espera un mayor dinamismo de la demanda interna, lo que supone la recuperación de la inversión privada. Con ello, se espera un crecimiento del PBI de 4.1%, ligeramente menor al proyectado previamente.

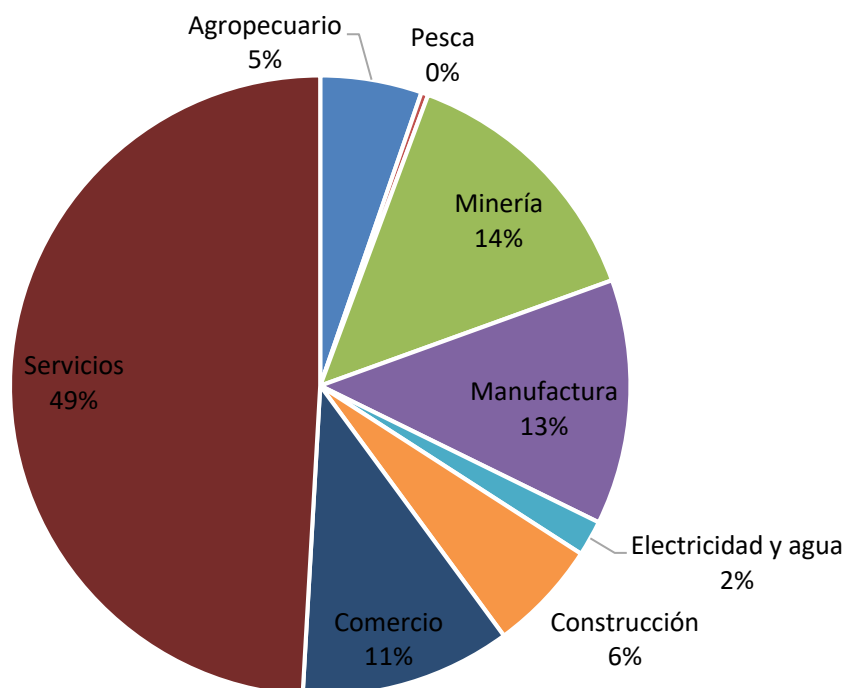


Figura 13. PBI por sector, año 2016, en porcentaje. Adaptado de *Estadísticas económicas: Cuadros anuales*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)

El déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos bajó de 4.1% del PBI en el año 2015 a 2.8 % del PBI en 2016, principalmente por mayores exportaciones de cobre. Se proyecta que el déficit en cuenta corriente sería de 2.6% y 2.4% del PBI en 2017 y 2018, respectivamente, debido al incremento de las exportaciones mineras y la recuperación de los precios de exportación. La balanza comercial pasó de un déficit de US\$ 3,200 millones en 2015 a un superávit de US\$ 1,700 millones en 2016 y se proyecta que este superávit siga incrementándose (BCRP, 2017b). Esto se debe principalmente, al aumento en los precios de

exportación, como se presenta en la Figura 14, apoyado también por un crecimiento moderado en la demanda interna.

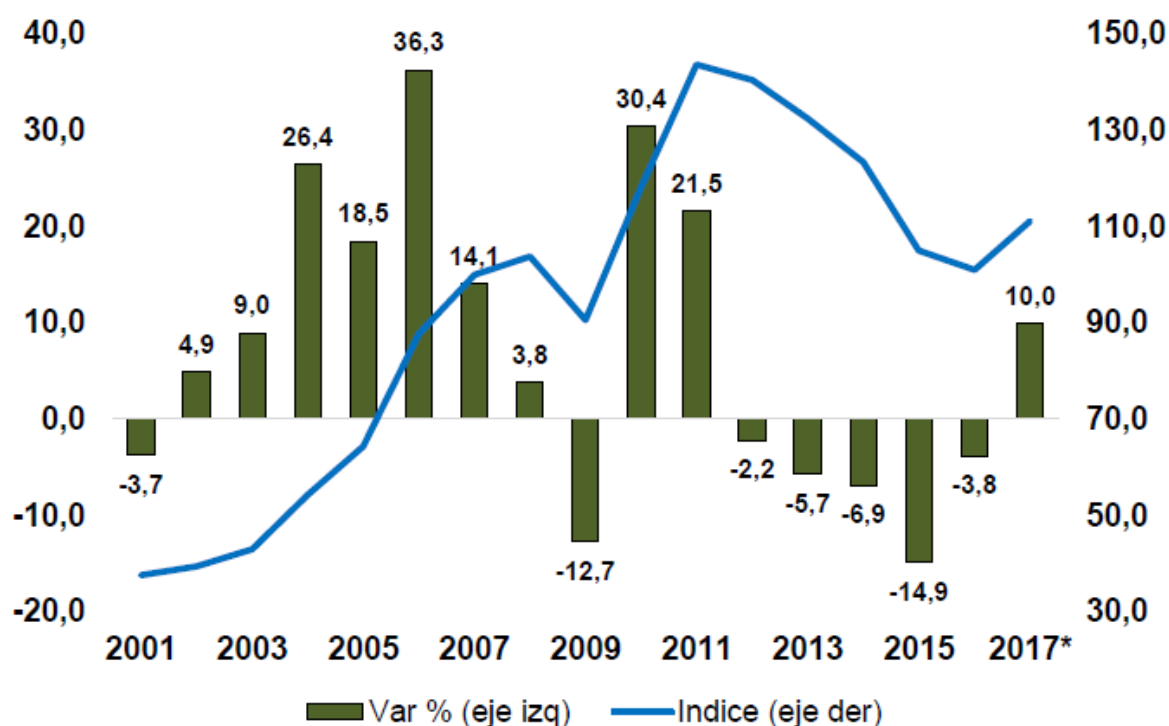


Figura 14. Precios de exportación, 2001 a 2017. Tomado de *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018* (p. 16), por J. Velarde, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>)

En cuanto al crédito del sector privado se observa (ver Figura 15) que creció a un 5.9% en febrero del 2017, tasa ligeramente superior a la observada al cierre de 2016 con un 5.6%, pero menor a la tasa registrada en 2015 cuando fue 8%. Estos valores corresponden a las evaluaciones de los créditos y a la moderación de la demanda interna, particularmente la inversión privada, lo que se ha reflejado en menor crecimiento del financiamiento al segmento corporativo y a la gran empresa, así como a los créditos personales. Los créditos tanto a personas naturales como empresas se han otorgado, casi en su totalidad, en moneda nacional. Para el horizonte de proyección 2017-2018, se prevé que el crecimiento del crédito al sector privado evolucione conforme al ritmo de crecimiento del PBI nominal, siendo el crédito en moneda nacional el de mayor dinamismo. El crecimiento anual del crédito a

empresas se redujo de 5.4 % en febrero a un 4.9 % en marzo del 2017 que por el contrario, el crecimiento anual del crédito a las personas se incrementó de 6.7% a 6.8% en el 2017 (BCRP, 2017b).

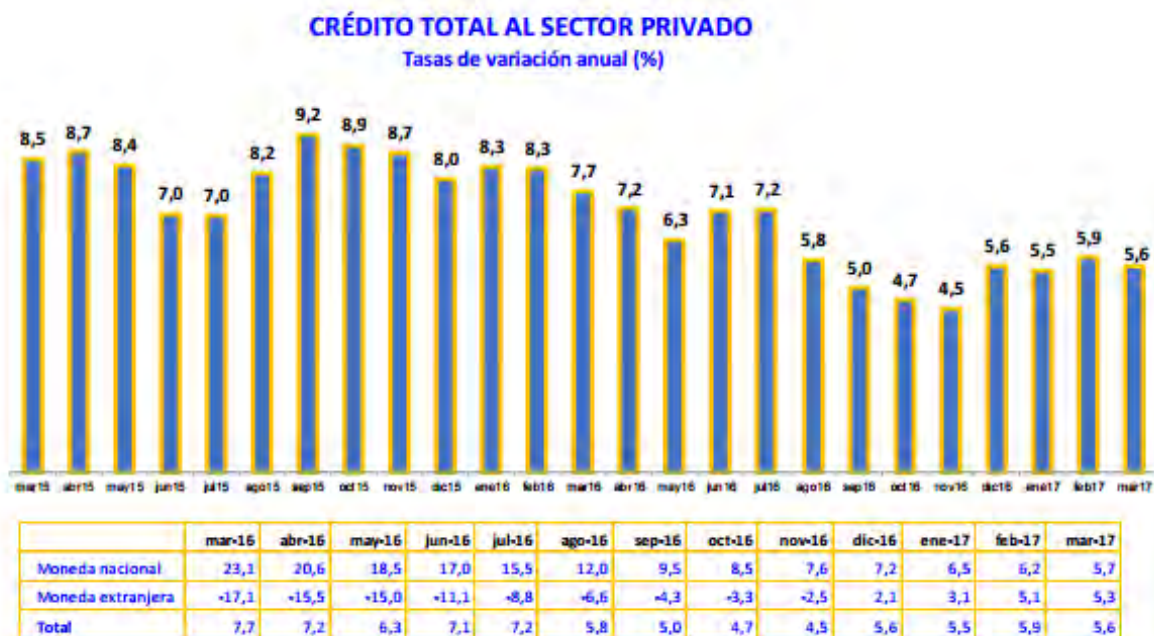


Figura 15. Crecimiento anual del crédito total al sector privado, 2015 a 2017, en porcentaje. Tomado del *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* (p. 13), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

En cuanto a otras variables macroeconómicas, se presenta en la Tabla 9 la evolución de la inflación y del tipo de cambio. En los ocho años analizados, la inflación se mantuvo en un solo dígito siempre por debajo de 3.7% indicando estabilidad. Mientras que con el tipo de cambio promedio, luego de varios años de revaluación, entre 2010 y 2012, se observó una ligera devaluación que se acrecentó en el 2015 cuando alcanzó 12.21%.

Del análisis financiero y económico se derivan estas oportunidades:

- Crecimiento económico sostenido del país, mayor al promedio de América Latina. Esto es un estímulo al consumo de los productos que se producen en Pacalzú y por ende constituye una oportunidad.

Tabla 9

Inflación Anual, Tipo de Cambio y Devaluación

Año	Inflación (%)	Devaluación (%)	Tipo de cambio promedio (S/)
2009	2.9	2.95	3.012
2010	1.5	-6.19	2.83
2011	3.4	-2.52	2.75
2012	3.7	-4.23	2.64
2013	2.8	2.45	2.70
2014	3.2	5.05	2.84
2015	3.5	12.21	3.19
2016	3.6	6.00	3.38

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

- Aumento en el crédito al sector privado, lo cual constituye un estímulo a la inversión.
- Inflación controlada, que permite a la población mantener su nivel adquisitivo.

Como amenaza se encontró que:

- La economía nacional depende de actividades extractivas, lo cual hace que sea vulnerable ante los precios internacionales. Es una amenaza en la medida en que restringe el crecimiento económico, el empleo y la capacidad de compra de los peruanos, que son el principal mercado de los productos de Pacalzú..

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

Las tendencias sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo y que además involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida los cuales existen en el entorno de una organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinando el tamaño de los mercados, orientando los hábitos de compra, los cuales afectarán el comportamiento organizacional, creando paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes y pueden afectar los

recursos que estar directamente relacionados con la satisfacción de necesidades (D'Alessio, 2015).

La economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. Sin embargo, las mejoras económicas, que conforme a las cifras macroeconómicas publicadas por el gobierno existen, sólo se ven reflejadas en los sectores A, B y C de la población, mientras que los sectores más humildes siguen sufriendo carencias, como son la falta de las condiciones mínimas de salubridad, vivienda, y alimentación.

De acuerdo con información publicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), el Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el número ocho en América, ya que la población del Perú ascendía a 31'488,625 personas en 2016. De esa cifra, el 50.1% eran hombres y el 49.9% mujeres y la mayoría se encuentra en la región Lima. Mientras que en La Libertad había 1'882,405 habitantes; en Piura 1'858,617; Cajamarca 1'533,783 y Puno 1'429,098. Estas cinco regiones concentran al 53% de la población total. Se estima que hacia el 2021, año del bicentenario de la independencia nacional, el país superará los 33 millones de habitantes y para el año 2050 la población llegará a los 40 millones. Para el 2017 ya se tenían 32'173,939 personas, manteniéndose la proporción por sexo. El crecimiento poblacional se presenta en la Figura 16.

Asimismo, se informó que los distritos limeños de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores sobrepasan cada uno los 400,000 habitantes, por lo que son los más poblados del

país, incluso más que muchos distritos. En el año 2015, el distrito de Palcazú alcanzó una población de 10,710 habitantes, como se presentó en el Capítulo I.

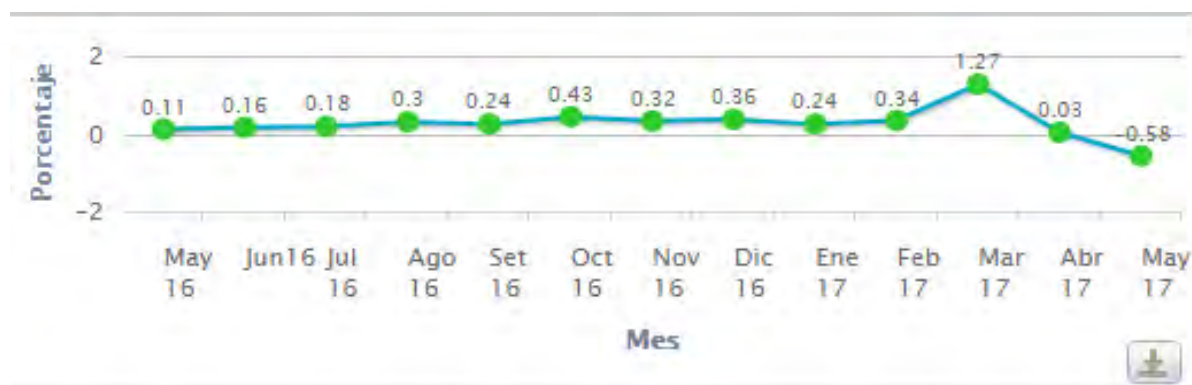


Figura 16. Crecimiento de la población por mes, mayo 2016 a mayo 2017. Tomado de *Estadísticas: Población y vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

En relación con los hábitos alimenticios de los peruanos, se conoce que los peruanos gastan más en alimentos que en vivienda, con un promedio de S/ 263 por persona al mes en el año 2014 (“INEI: Peruanos gastan,” 2015). Dentro de las proteínas animales, el pollo representa el 53% del consumo total (“El pollo representa,” 2014). Mientras que anualmente sólo se consumen 6.20 kg de carne de res por persona, pero mediante el plan ganadero, impulsado por el Ministerio de Agricultura se espera aumentar esta cifra hasta 7.40 kg en el 2027 (“Ministerio de Agricultura buscará,” 2017).

En cuanto al consumo de chocolate, en el Perú solo asciende a 500 gramos per cápita por año; mientras que en Bélgica asciende a 8 kg. Además, a nivel nacional se tiene el problema de que se llama chocolate a todo aquel dulce con contenido de cacao, aunque su concentración sea menor al 35% (“Consumo de chocolate,” 2017). En cambio, en el contexto internacional, la demanda se eleva aproximadamente en 2% al año, y en especial por chocolates con alto contenido de cacao, donde los principales productores son Ghana y Costa de Marfil (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

Al culminar la revisión de las fuerzas sociales, culturales y demográficas se tienen las siguientes oportunidades:

- Mercado nacional con más de 31 millones de consumidores, donde los niveles socio económicos A, B y C se expanden. Esto amplía la base de clientes potenciales para los productos elaborados en Pacalzú.
- Crecimiento de la demanda de carne de vacuno en el país, como consecuencia del plan ganadero. Esto constituye una oportunidad porque amplía el mercado para la producción de carne de Pacalzú.
- Aumento de la demanda mundial del cacao, producto importante para el distrito de Pacalzú.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El panorama de la investigación científica y tecnológica en el Perú es cada vez más crítico. A nivel de toda la región, el Perú invierte solo el 0.08% de su PBI en investigación, lo cual es muy bajo a comparación de otros países, incluso de Bolivia que invierte el 0.16%. Mientras que Colombia invierte un 0.2%, Ecuador 0.4%, Chile 0.38%, Cuba 0.4%, México 0.54%, Argentina con 0.61% y Brasil con 1.24%, siendo este Brasil el país que mayor invierte en investigación científica y tecnológica. El Perú está cada más lento en el tema de investigación y no está creando ciencia y tecnología para poder entender cómo funciona el ecosistema los cuales tiene que ver con los problemas ambientales que actualmente está teniendo el Perú.

A su vez, el número de investigadores que existen en el Perú son apenas 2,200 en ciencia e ingeniería, mientras que Chile cuenta con 20,000 según datos del Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). La tasa de crecimiento económico a mediano y largo plazo depende en gran medida de la inversión pública y privada en Ciencia, Tecnología e Innovación y Perú

creo el programa Start Up Perú el cual surge a finales de 2012 teniendo como iniciativa del Estado Peruano liderada por el Ministerio de la Producción, que tiene por objetivo promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad. Un *startup* es un tipo de negocio que se distingue por tres características. Estas son las siguientes: (a) debe estar comenzando a formarse, (b) se debe encontrar ligado a la innovación o a la tecnología, (c) debe de tener proyectado un crecimiento escalonado y ser económicamente rentable y atractivo para los inversionistas, que buscan negocios en los que puedan recuperar su inversión y que crezcan a un ritmo más acelerado.

La dinámica de la economía internacional y peruana va a obligar a las empresas peruanas a que inviertan de manera más en investigación y desarrollo y uno de las metas del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica es que para el 2021, se espera que el 50% de la innovación en ciencia y tecnología en el Perú corresponda al sector privado y el porcentaje restante al sector público, esa es una de las metas de la estrategia “Crear para Crecer”. Es por ello que el gobierno, debe proponer mecanismos para que las empresas puedan desarrollar mejor sus proyectos, y lo más importante es que podamos ir generando lo que este gobierno empuja que es la diversificación productiva y generar nuevos motores de crecimiento, esto solo se logra cuando las empresas van incorporando mayor conocimiento y tecnología para encontrar nuevos nichos de mercado y desarrollar nuevos productos ya que las empresas privadas son responsables del 80% de innovación y el estado debe de contribuir con el 20% ,y la inversión de TI en Perú aún no es tan madura como en otros países de la región la cual tiene por objetivo promover la inversión en investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i); con ello, las empresas podrán deducir el IR hasta 175% en el caso de los proyectos desarrollados directamente por el contribuyente

o en centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica domiciliados en el país, y 150% si el proyecto es realizado en centros de investigación científica no domiciliados en el país. Con esta ley se busca que un mayor número de empresas innoven y se diversifiquen.

Invertir en ciencia, tecnología e innovación (CTI) es fundamental para el desarrollo económico y el progreso social. En la actualidad, la investigación y los avances en el campo de las tecnologías contribuyen al progreso económico y social al tiempo que respetan el medio ambiente y construyen sociedades más ecológicas e inclusivas. El ministro de la Producción, precisó que en Febrero del 2017 la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el Perú llegó apenas al 0.15% del PBI siendo muy pequeña, cuando el promedio en la región alcanza el 0.70% y que el gasto del Estado viene incrementándose año a año y que los recursos ejecutados entre el año 2007 y 2016 se incrementaron ocho veces y llegan hasta cerca de S/ 120 millones, con el objetivo de incrementar el gasto en innovación y desarrollo hasta por lo menos equiparar el promedio de la región.

El uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, se observa en la Tabla 10 el servicio de Internet en el 2015, según las regiones naturales fue: (a) en la Costa el servicio de acceso a Internet fue de 34.1%, (b) en la sierra un 10.5% y (c) en la Selva un 8.8. Lamentablemente, el nivel de acceso, en todo el Perú, apenas llega a 23.2% de la población, con mayor énfasis en Lima Metropolitana. Al revisar las cifras por departamentos, se encontró que Huancavelica tiene la menor penetración, con 2.4%, seguido por Apurímac con 4.3% y Ayacucho con 5.3% (INEI, 2017c).

El acceso a Internet, a nivel de las municipalidades, varía entre los departamentos. En la Tabla 11 se observa como en Lima tuvo un acceso de 125 entidades, seguido de Ancash con 119 unidades, La Libertad con 105 y Cajamarca con 103. Mientras que los departamentos donde hay menos municipalidades conectadas con Madre de Dios con 9 entidades, Tumbes

con 12 y Ucayali con 14. En el Callao solamente hay seis municipalidades con Internet, pero esto se debe a que esta provincia es pequeña en términos de extensión territorial y solo tiene esas seis dependencias municipales, por lo que todas están conectadas.

Tabla 10

Hogares con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el Perú

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015
Total nacional	20.2	22.1	23.5	23.2
Lima Metropolitana	38.8	41.4	44.5	42.4
Resto del país	12.0	13.2	14.0	14.3
Área de residencia				
Urbana	26.6	28.9	30.7	30.2
Rural	0.8	0.9	1.2	1.0
Región natural				
Costa	30.6	33.2	35.3	34.1
Sierra	8.8	9.7	10	10.5
Selva	5.6	6.1	7.8	8.8

Nota. Tomado de *Estadísticas: Tecnologías de la información y comunicación*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

El análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas muestra las siguientes amenazas:

- Bajo nivel de inversión en ciencia y tecnología, lo que no permite desarrollar técnicas de producción eficiente adecuadas a las condiciones del país y resta competitividad.
- Aún cuando está en crecimiento, la penetración del Internet en los hogares peruanos es todavía muy baja.

Tabla 11

Municipalidades con Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el Perú, por Departamento

Departamento	2013	2014	2015
Total nacional	1415	1478	1492
Amazonas	45	53	52
Ancash	121	129	119
Apurímac	39	35	39
Arequipa	91	93	90
Ayacucho	80	74	86
Cajamarca	86	108	103
Callao	6	6	6
Cusco	100	105	106
Huancavelica	68	68	74
Huánuco	52	45	61
Ica	41	42	41
Junín	34	101	105
La Libertad	68	70	73
Lambayeque	36	37	37
Lima	127	144	125
Loreto	50	50	47
Madre de Dios	11	11	9
Moquegua	19	19	20
Pasco	29	29	29
Piura	63	64	62
Puno	74	70	82
San Martín	60	70	74
Tacna	27	27	26
Tumbes	13	13	12
Ucayali	15	15	14

Nota. Tomado de *Estadísticas: Tecnologías de la información y comunicación*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El deterioro ambiental y la contaminación de los ecosistemas en los últimos años se ha agudizado a nivel global, el gran reto es revertir esta situación con la finalidad de asegurar la supervivencia del ser humano, se ha hecho muchos esfuerzos, pero todavía existe un déficit de conciencia ciudadana en relación con el tema, ya que el calentamiento global, la

explotación de recursos naturales y exportación sin límites es la lógica del neoliberalismo. Se trata de una lógica de consumismo, de corto plazo, donde no se busca la sostenibilidad, la protección ni la conservación de lo contrario hay un uso indiscriminado de los recursos naturales, unido al desinterés de los países responsables de estas dramáticas condiciones, que afectan a la naturaleza, a la sociedad y al ser humano viéndose afectada en su salud.

Los países pobres y los que están en vías de desarrollo son los más afectados con la destrucción del medio ambiente, y al mismo tiempo, los gobiernos y pueblos democráticos y progresistas, con sus proyectos sociales humanistas son los que se enfrentan hoy con sus ideas y acciones al uso egoísta, desmedido y perjudicial del medio ambiente por los países poderosos; todo esto es una amenaza y se necesita una reflexión profunda y seria que no sólo vea la dimensión económica ya que las empresas privadas que se despreocupan por el ciudadano y la protección del medio ambiente va a perder competitividad a nivel nacional y mundial, todo esto constituye un reto acelerado para la humanidad donde debemos mitigar los daños causados a la naturaleza, preservar los recursos naturales y la especie humana, lo que implica un comportamiento ético sustentado en valores morales humanistas y ecológicos integrados en la educación ambiental.

En el Perú con la finalidad de proteger el medio ambiente se han creado diversas normas, siendo una de las primeras la Ley General del Medio Ambiente (Ley 28611). La misma que se complementó con el Código del Medio Ambiente, que posteriormente fue reemplazado por la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 29763). El Código Procesal Constitucional Peruano, dispone interponer demanda de amparo a cualquier persona cuando se trate de amenaza o violación del derecho al medio ambiente. También se cuenta con el Código Penal, que en sus artículos 304 y 314, regula los delitos contra el medio ambiente. Estos delitos pueden ser cometidos comúnmente por cualquier persona mediante el acto de contaminar.

El Tribunal Constitucional en su sentencia N°03343-2007-PA/TC estableció que el medio ambiente debe ser entendido como el derecho a gozar de ese medio ambiente y el derecho a que ese medio ambiente se preserve; existen normas a nivel nacional que regulan el derecho al medio ambiente, como son: (a) La constitución Política; (b) Política Nacional del Ambiente que es una herramienta base para la conservación del ambiente; (c) La Ley General del Ambiente, principal norma ambiental en el país; (d) ordenanzas regionales, emitidas para regular la actuación de los gobiernos regionales, de las empresas y pobladores; (e) ordenanzas municipales, que regulan la actuación de las municipalidades, de las empresas y de los ciudadanos, estableciendo sus derechos y deberes; (f) normas de las autoridades sectoriales, quienes regulan obligaciones y deberes de las personas y de las empresas que aprovechan los recursos naturales o realizan actividades productivas o extractivas en el país.

Es muy importante que los gobiernos regionales, provinciales y distritales promuevan la cultura del reciclaje en la ciudadanía. No se puede hablar de reciclaje en el país si no se masifican los programas de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos, los cuales deben ser implementados en los gobiernos locales. Al respecto, se tiene la Ley General de Residuos Sólidos (Ley N° 27314) donde se establecen los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto. Con el fin de asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuada, con sujeción a los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud.

Las actividades de reciclaje están reguladas legalmente por la Ley N° 29419. Esta ley busca coadyuvar a la protección, capacitación y promoción del desarrollo social y laboral de los trabajadores del reciclaje, promoviendo su formalización, asociación y contribuyendo a la mejora en el manejo adecuado para el reaprovechamiento de los residuos sólidos en el país. Esta Ley es primera ley de mundo que regular el trabajo formal de las familias de

recicladores; pero sin embargo muy pocos gobiernos locales provinciales y distritales, están implementando los programas de gestión integral de residuos sólidos. Existen muy pocos gobiernos regionales y municipalidades que están trabajando en cumplir las leyes de manejo de residuos. Existen instituciones de ONGs que trabajan para generar ciudades saludables en los países en desarrollo y demuestran que es posible realizar proyectos sostenibles trabajando con las familias recicladoras, las municipalidades, organizaciones y la población en general teniendo como base la educación ambiental y el compromiso ciudadano.

Las oportunidades que se desprenden del análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales son:

- Deterioro y contaminación de los ecosistemas, lo cual puede afectar las actividades agrícolas productivas o las turísticas, así como la calidad de vida de la población.
- Marco legal para proteger el medio ambiente, que incluye la capacidad para emitir bonos de carbono.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Al terminar el análisis competitivo del entorno, junto con el análisis PESTE, se ha elaborado la Matriz EFE, que se presenta en la Tabla 12. Se ha logrado identificar las principales variables, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Se observa que la ponderación de las oportunidades es superior a la de las amenazas, a pesar de que no se ha logrado una apropiada inserción en la economía nacional. El factor que más se aprovecha es el tamaño del mercado nacional, por la comercialización de los productos hacia Lima y se abre un gran potencial con el aumento en la demanda internacional por cacao de alta calidad y sus derivados. Mientras que el resultado obtenido es 2.68 lo cual implica un aprovechamiento cercano al promedio que es 2.50 y para mejorar esta posición es esencial atraer inversiones y desarrollar actividades productivas.

Tabla 12

MEFE del Distrito de Palcazú

Factores determinantes de éxito		Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades				
1	Financiamiento de bonos de carbono por organismos privados y público.	0.06	3	0.18
2	Crecimiento económico sostenido del país, mayor a otros países en la región	0.06	2	0.12
3	Inflación controlada	0.07	2	0.14
4	Mercado nacional en crecimiento	0.09	4	0.36
5	Aumento de la demanda mundial del cacao	0.12	3	0.36
6	Alta demanda de carne de vacuno en el país	0.06	3	0.18
7	Financiamiento de proyectos por parte de DEVIDA	0.11	4	0.44
Subtotal de oportunidades		0.57		1.78
Amenazas				
1	Disminución del presupuesto del gobierno local por recorte del tesoro público	0.11	1	0.11
2	Inestabilidad política e incertidumbre del gobierno	0.07	3	0.21
3	Reducción en el flujo de inversión privada	0.06	2	0.12
4	Dependencia en el modelo extractivo, obstaculizando el desarrollo de la competitividad	0.05	2	0.1
5	Poca inversión en ciencia e investigación por parte del Estado y la empresa privada	0.06	2	0.12
6	Incremento del cultivo ilícito de coca	0.08	3	0.24
Subtotal de amenazas		0.43		0.90
Total		1.00		2.68

3.5. El Distrito de Palcazú y sus Competidores

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) se presenta a continuación el análisis competitivo del distrito de Palcazú. Las fuerzas que moldean la competencia son los siguientes: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de entrantes, (e) estructura y rivalidad en la industria.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En el Perú, todas las entidades públicas están obligados a contratar bajo las normas del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), organismo técnico

especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del estado, con competencia en el ámbito nacional: (OSCE). Tiene como funciones, entre otras, regular y supervisar los procesos de contrataciones que realizan las entidades públicas, cautelando la aplicación eficiente de la normatividad y promoviendo las mejores prácticas para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población.

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque se someten a un proceso de contratación de carácter público, donde pueden participar personas individuales o de empresas, de origen local nacional o extranjeros. Los factores determinantes en la negociación durante el proceso es el precio más bajo y el costo del transporte en función a su ubicación geográfica.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Son considerados compradores los visitantes o turistas y los intermediarios, los primeros no tienen mucha influencia en la negociación por que tienen pocas opciones para escoger. Existen pocos compradores intermediarios que compran productos agrícolas como el cacao, por tanto su poder de negociación es bajo y obtienen precios bajos en detrimento de su economía, que no les queda otra que vender por no contar con buenas vías de comunicación y los altos costos del flete

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El incremento del cultivo de coca en los últimos años es una amenaza para la población porque están cambiando los cultivos legales como el cacao por estos. Al ser más rentables, la tendencia de cultivar coca sigue en aumento, con consecuencias trágicas para la población. Este producto es un sustituto ilegal que va desalentar a los pobladores en seguir cultivando los productos como el cacao, la papaya o el café. Otro sustituto es la entrada de plátano de origen ecuatoriano con mejores características de palatabilidad en comparación al

plátano que se cultiva en la zona, el producto importado es más agradable y tiene buena aceptación por los consumidores; lo cual llevaría a reducir las ventas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El distrito de Puerto Bermúdez se puede convertir en una amenaza para Palcazú, ya que han venido realizando constantes gestiones para construir una planta procesadora de cacao que le permitirá llegar a mercados nacionales y extranjeros con productos a mejor precio y calidad y acompañadas de una mayor rentabilidad al agricultor. También, el distrito de Villa Rica es un productor importante de café, que además produce, maíz y yuca, con lo cual podría restarle mercado a Palcazú.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La demanda mundial de cacao y manteca de cacao es impulsada por el mercado de productos de confitería de chocolate. En el año 2009, como consecuencia de una recesión global que afectó el mercado de confitería, la molienda de cacao cayó 4.4% 3.5 millones de toneladas. Luego, en el año 2011, la demanda anual superó el pico del 2008, mostrando una fuerte recuperación y siguiendo la tendencia al alza, la molienda llegó a 4.0 millones de toneladas en el año 2013, y 4.2 millones para el 2014 (según las estimaciones de la Organización Internacional del Cacao). Los elementos que impulsan la demanda son alentadores, tales como el clima financiero, particularmente en Asia, debido a la presión para el suministro y la capacidad de producción de los productores existentes, lo cual crea un entorno comercial muy prometedor para la producción de cacao en Palcazú.

Dentro de los competidores, destaca el distrito de Villa Rica, ubicado también en el departamento de Pasco. Este lugar resalta por la producción de café, contando con 25 variedades, entre las que hay seis marcas ganadoras en el Concurso Internacional de Cafés Tostados al Origen, que se celebra anualmente en París, Francia (“Expo Café Villa Rica,” 2016). El cultivo y procesamiento del café y del cacao han dado paso al desarrollo de rutas

turísticas, con duración de un día. En este recorrido se visita la comunidad nativa Y'anesha Ñagazú, donde hay aproximadamente 90 familias o 450 habitantes; allí se recorren cultivos y la línea de tostaduría, que cuenta con el sello Rainforest Alliance Certified (Domiruth, 2016).

3.6. El Distrito de Palcazú y sus Referentes

Se encontró que a nivel de América del Sur, el mejor distrito para vivir es San Vicente de Chucurí, que es el mayor productor de cacao en el departamento de Santander, en Colombia. Este producto representa el 60% del total de la producción agrícola municipal obtenida de sus tierras, que asciende a 7,000 toneladas anuales. Las zonas sobresalientes en este cultivo son: Llana Fría siendo el mayor productor, Santa Inés, La Esmeralda, Campo Hermoso, Mérida, El Centro, Palestina, Nuevo Mundo, Guadual, El León, Ceibal, Agua blanca, El Pertrecho, la Esperanza. El segundo producto en esta zona es el café, con 4,000 toneladas anuales, donde sobresalen: El Chanchón, Los Medios, El Centro, Mérida, Pamplona. Adicionalmente, hay cultivos de naranja, limón y mandarina, que en conjunto representan 800 toneladas al año (San Vicente de Chucurí, 2016).

San Vicente de Chucurí es famoso a nivel nacional y reconocido por el sabor y la calidad de sus aguacates, que luego del cacao es el producto insignia del municipio, con una producción de 200 toneladas anuales. De plátano se producen 1,500 toneladas anuales, en las zonas del Marcito y Nuevo Mundo, que aportan el 60% de la producción. Otro producto importante es el banano, con 3,000 toneladas y la yuca, que alcanza las 16,000 toneladas. Además, hay frutas como guanábana, mora, lulo, tomate de árbol y guayaba. Toda la actividad agrícola se combina con la ganadería, teniendo 42,600 cabezas de ganado bovino y este maravilloso conjunto logra atraer turistas al explotar apropiadamente una serie de recursos naturales, para lo cual se ha desarrollado infraestructura.

Con respecto a la producción de cacao orgánico, el Perú es el segundo país en el mundo, después de República Dominicana. En el país, el 90% de la producción se exporta,

habiendo alcanzado un crecimiento del 12.5% en el año 2016, cuando se vendieron 90,000 toneladas, mientras que en 2015 se habían exportado 80,000 toneladas. Los principales destinos de las exportaciones peruanas son Bélgica, Alemania, Suiza e Italia; pero también Estados Unidos y Canadá. Del total exportado, un 52% fue en grano y de estos 20% cuenta con certificación orgánica y de comercio justo (AgroNegocios Perú, 2017).

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

En la Tabla 13 se presenta la Matriz Perfil Competitivo, donde se compara el distrito de Palcazú con los distritos de Puerto Bermúdez, Ciudad Constitución y Villa Rica, que se encuentran en la provincia de Oxapampa. Se observa que el desempeño de Palcazú es deficiente, lo que se debe principalmente a la distribución poblacional y las actividades económicas que se desarrollan. Luego, en la Tabla 14 se compara con la provincia de Lima y el municipio de Chucurí en Colombia.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Palcazú

Factores determinantes del éxito	Peso	Ciudad							
		Palcazú		Puerto Bermúdez		Constitución		Villa Rica	
		Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1 Accesibilidad al distrito	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39
2 Condiciones agroclimáticas	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	3	0.33
3 Presupuesto anual	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
4 Calidad de la infraestructura y servicios	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14	3	0.42
5 Áreas naturales protegidas	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24
6 Cercanía a los principales centros de consumo a nivel nacional	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24
7 Servicios a ciudadanos y visitantes	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
8 Capacidad productiva y actividades Económicas	0.17	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34
Total	1.00	2.00	1.63	1.86	2.38				

Tabla 14

Matriz Perfil Referencial del Distrito de Palcazú

Factores determinantes del éxito	Peso	Palcazú		Lima		San V de Chucurí	
		Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1 Accesibilidad al distrito	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26
2 Condiciones agroclimáticas	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
3 Presupuesto anual	0.11	1	0.11	4	0.44	2	0.22
4 Calidad de la infraestructura y servicios	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28
5 Areas naturales protegidas	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
6 Cercanía a los principales centros de consumo a nivel nacional	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
7 Servicios a ciudadanos y visitantes	0.10	1	0.1	2	0.2	3	0.3
8 Capacidad productiva y actividades económicas	0.17	2	0.34	3	0.51	4	0.68
Total	1.00		1.89		3.12		2.78

3.8. Conclusiones

Al culminar el análisis del entorno o evaluación externa se encuentra que las oportunidades del distrito de Palcazú están asociadas a la ubicación de las áreas naturales protegidas y sus recursos paisajísticos y ecológicos. Además, existe un aumento de la demanda mundial de cacao, y esto permitirá un crecimiento sostenido de su producción y venta en todo el valle. También se encontró que es indispensable articular cadenas de comercialización y agregar valor a los productos para poder competir con éxito, tanto en el Perú como en el extranjero. Es por eso que en la actualidad el puntaje de la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) es tan bajo, ya que no se están aprovechando las oportunidades que el entorno presenta.

En los últimos años la demanda de cacao ha estado por encima de la oferta mundial. Además, la demanda de cacao para su consumo como chocolate u otro tipo de presentación,

va a tender a elitizarse, orientándose hacia ciertos nichos de mercado. Es por ello que al conjugar las condiciones geográficas que tiene el distrito de Palcazú, con este elemento de demanda externa, resulta atractiva la industria del cacao para invertir y desarrollar productos que vayan a esos nichos en expansión.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna del distrito de Palcazú se realizó tomando en cuenta fuentes secundarias, complementando la información con entrevistas realizadas al personal del municipio y autoridades del distrito. El objetivo es conocer sus fortalezas y debilidades, para identificar la ventaja competitiva. Para lograrlo se utiliza el modelo AMOFHIT, que se detalla a continuación.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT cubre la revisión de las siguientes áreas operativas, pero manteniendo una perspectiva estratégica: (a) administración/gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, (g) tecnología/investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En el distrito de Pacalzú, a nivel gubernamental, la municipalidad es la institución más importante. De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972, 2003), la estructura administrativa de municipal está conformado de la siguiente manera (ver Figura 17):

- La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la ley N°274444.
- Gerencia Municipal: La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza.
- Estructura orgánica administrativa: La estructura orgánica básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el

órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto.

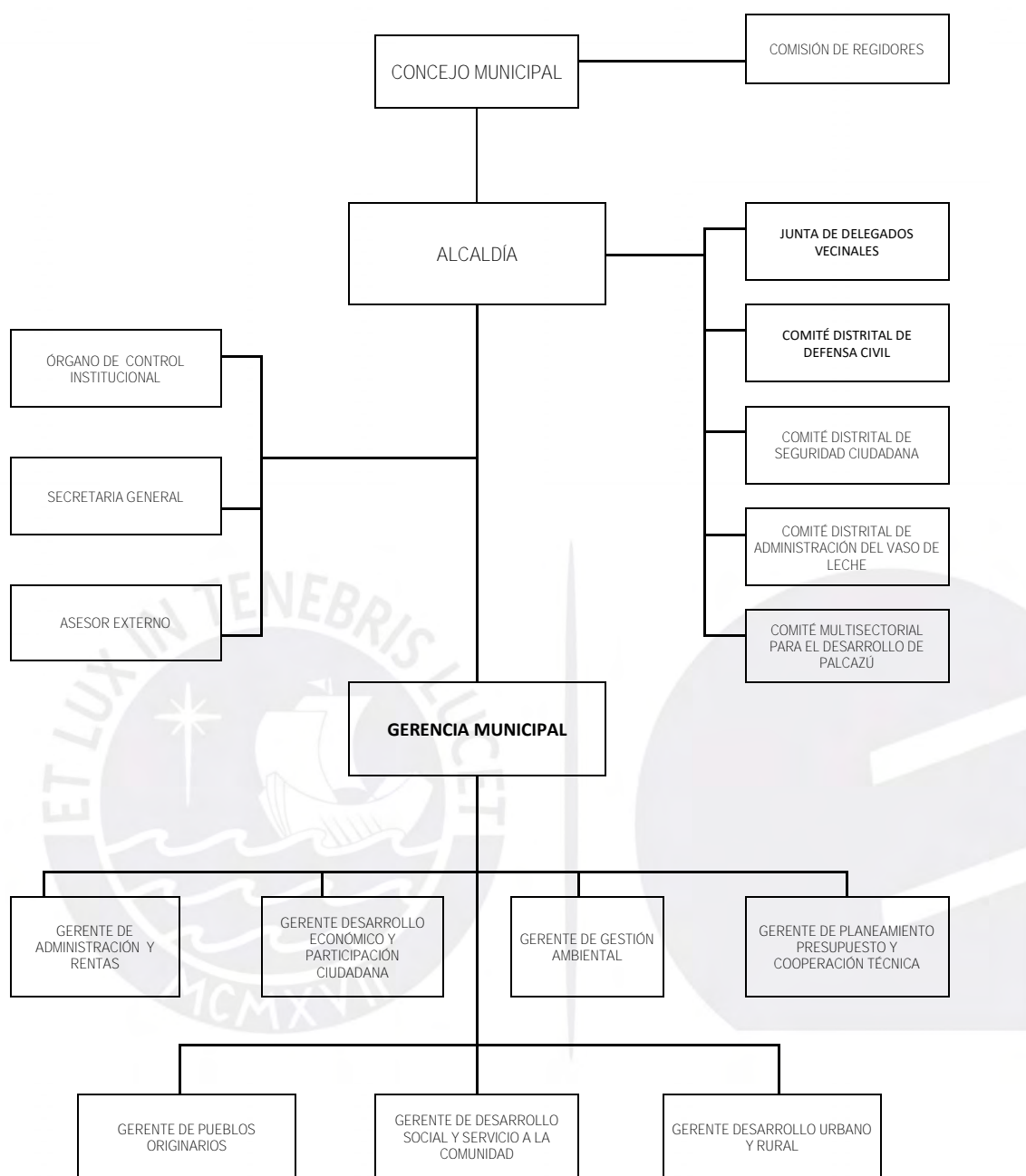


Figura 17. Estructura de la Municipalidad Distrital de Palcazú.

Los documentos de gestión que regulan la administración y gerencia de una municipalidad son: (a) el reglamento de organización y funciones (ROF), (b) el cuadro analítico de personal (CAP), (c) el presupuesto analítico de personal (PAP), y (d) el manual

de organización y funciones (MOF). Estos son aprobados por el consejo municipal y que sirven como guía en la administración municipal (Alfaro, 2002).

El presupuesto y planeamiento institucional se inicia un año antes, en los meses de mayo y junio en donde se aprueba el plan multianual y se establece el presupuesto institucional de apertura (PIA), que posteriormente es aprobado en el mes de diciembre por el consejo municipal. En el mes de mayo se establece el presupuesto participativo por resultados en donde participan obligatoriamente la población del distrito, que sirve como insumo del presupuesto institucional para el siguiente año fiscal. A inicios de año se elabora y aprueba el Plan Operativo Institucional (POI), en donde se plasma las actividades y metas por cada gerencia, tomando en cuenta el presupuesto institucional, el alineamiento estratégico y las necesidades básicas de la población.

Además de la municipalidad, se tienen varias organizaciones, de carácter privado, que se desarrollan en Palcazú:

- Pro Naturaleza es una institución que tiene como objetivo promover la conservación de la biodiversidad y promover el desarrollo de actividades económicas con un enfoque de sostenibilidad. Operan en la selva central del Perú, con apoyo de la ONG GTZ de Alemania.
- DEVIDA, es la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, que en Palcazú promueve el remplazo de cultivos, logrando que muchos agricultores cambien el cultivo de coca por cacao

El desarrollo del distrito de Palcazú ha estado marcado por la participación e importancia de las comunidades nativas Yanesha. En el año 1980 se construyó la carretera para conectar a Palcazú con otros distritos, pero previo a esto se otorgaron los títulos de tierras a los Yanesha, evitando conflictos sociales y la migración desordenada hacia otras zonas. La clave fue garantizar la propiedad de la tierra, con uso exclusivo agropecuario y

forestal; y esto es algo que diferencia a Palcazú de otros distritos del Perú. Es así que hasta el presente hay una ordenación territorial y los mismos pobladores respetan las zonas protegidas (Perú Ecológico, s.f.).

La fortaleza que se ha identificado del área de administración y gerencia es:

- La municipalidad cuenta con documentos de gestión adecuados.
- Hay organizaciones que promueven los cultivos lícitos, con ordenación territorial.

Las debilidades que se han identificado son:

- No se persiguen objetivos de largo plazo, son cambiados cada cambio de gobierno.
- Poca coordinación entre las entidades provinciales y distritales.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El producto con mayor potencial en el distrito de Palcazú es el cacao, cuyo cultivo se ha incentivado para sustituir la producción de coca. Es así que la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA, 2016), junto con la Municipalidad Distrital de Palcazú han contribuido a instalar 448 hectáreas de cacao, en 33 diferentes localidades de la zona. Para esto se ha destinado un presupuesto que sobrepasa S/ 1.5 millones, beneficiando a 450 familias en Iscozacín, 7 de Junio, Mayro y San Cristóbal. El objetivo es desarrollar los cultivos en viveros individuales, como el que se muestra en la Figura 18, brindando asistencia técnica constante a los agricultores. Además, se contempla la entrega de insumos para ampliar las capacidades de los productores, incluyendo la siembra de variedades de alto desempeño (DEVIDA, 2016).

Los principales cultivos permanentes del Valle son: (a) pasto braquearia con 99,644 hectáreas sembradas; (b) pasto brizanta, del que hay 37,467 hectáreas; (c) café, con 12,773 hectáreas cultivadas; (d) achiote que tiene 6,891 hectáreas; y (e) plátano, de lo que hay 6,164

hectáreas; y (f) cacao, con 3,691 hectáreas (INEI, 2015). Además de estos cultivos, los Yáneshas están desarrollando actividades de piscicultura, con un modelo ambientalmente responsable. Ya son 60 familias las que cuentan con sus pozas, donde pescan para el autoconsumo y para la venta en otras localidades de la misma provincia o departamento (“Guardianes de la naturaleza,” 2015).



Figura 18. Cultivo de cacao. Tomado de DEVIDA invierte un millón y medio de soles para impulsar instalación de hectáreas de cacao en Palcazú, por la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), 2016 (<http://www.devida.gob.pe/2016/10/devida-invierte-un-millon-y-medio-de-soles-para-impulsar-instalacion-de-hectareas-de-cacao-en-palcazu/>)

El contar con comunidades nativas, y el cultivo de cacao, son fuentes para atraer turismo. El valle del Palcazú está ubicado en la selva central, contando con la Reserva de Biosfera Oxapampa, rodeado por tres áreas naturales protegidas: (a) Bosque de Protección San Matías – San Carlos, (b) Reserva Comunal Yanesha, y (c) el Parque Nacional Yanachaga-Chemillén (Agriculturers, 2015). El distrito cuenta con varios sitios turísticos: (a) Pampa limeña, (b) Tobogán, y (c) cataratas de Mugnis. Pero solamente se encontró evidencia de rutas turísticas de un día, por lo que se asume que no hay pernoctaciones (Domiruth, 2016).

Del lado gubernamental, los servicios que la municipalidad brinda a los habitantes del distrito de Palcazú están de acuerdo a la ley orgánica de municipalidades y de las necesidades de la población. En la Tabla 15 se muestran las prioridades definidas en el año 2017, que están en vigencia hasta el 2022. Lo principal es saneamiento básico, mejoramiento de vías de comunicación, seguridad ciudadana y mejoramiento de la producción agropecuaria (Municipalidad distrital Palcazú, 2017a). Las prioridades se establecieron sobre las carencias de la población y comunidades nativas, sobre todo en servicios de básicos y vías de comunicación en mal estado.

Tabla 15

Prioridades del Distrito de Palcazú

Prioridad	Aspecto
1°	Saneamiento
2°	Mejoramiento de vías
3°	Seguridad ciudadana
4°	Producción agropecuaria
5°	Educación
6°	Salud
7°	Medio ambiente
8°	Turismo
9°	Ornato de la ciudad

Nota. Adaptado de “Acta de acuerdos y compromisos del presupuesto participativo,” por la Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015a, Iscozacin, Perú: Autor.

Del análisis de ventas y marketing se ve como fortaleza:

- Proyectos priorizados en función de las necesidades de la población.
- Cuentan con sitios turísticos de interés para desarrollar esta actividad.

En base a esta información se ha identificado la siguiente debilidad.

- No hay diversificación de productos ni servicios, enfocándose en cultivos de subsistencia.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Del análisis de los objetivos estratégicos del distrito se desprenden las principales actividades económicas: (a) producción de cacao en todo el ámbito del distrito; (b) producción de peces tropicales para consumo en comunidades nativas y venta a centros poblados; (c) proyecto de desarrollo forestal; (d) mejoramiento de ganado vacuno; y (e) promoción y comercialización de artesanías en comunidades nativas.

En cuanto a las obras ejecutadas, en el año 2016 que son las últimas documentadas, se tiene que se desarrollaron las siguientes (Municipalidad distrital de Palcazú 2017): (a) pavimentación de las calles del distrito, (b) ampliación de agua y desagüe para la capital del distrito. (c) construcción de la institución educativa de Villa América, y (d) mejoramiento de la producción de cacao. En la Tabla 16 se muestra la penetración del servicio de energía o alumbrado, solamente un 24.6% tienen electricidad, mientras que la mayoría, el 36.4%, depende de velas y 14.9% utilizan mechero o lamparín.

Tabla 16

Tipo de Alumbrado en las Viviendas

	Total	Cobertura	Brecha
Electricidad	414	24.60%	75.30%
Mechero / lamparín	251	14.90%	
Vela	614	36.40%	
Otro	335	19.90%	
No tiene	71	4.20%	

Nota. Tomado de *Caracterización del territorio del distrito de Palcazú* (p. 17), por K. Tamariz, 2017. Palcazú, Perú: Ministerio del Ambiente, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Global Environment Facility (GEF), Amazonía Resiliente y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

En el distrito de Palcazú hay un déficit de infraestructura, principalmente en vías de comunicación terrestre (carreteras, trochas carrozables), que permitan el traslado de los productos agrícolas, ya que actualmente el 100% de los caminos son de tierra afirmada. Además, hay necesidad de construir instituciones educativas, centros de salud, mejorar el servicio de telefonía móvil. El distrito cuenta con un centro de salud, en su capital Iscozacín.

Fue construido con la ayuda de la Cooperación Internacional y aporte de todos los pobladores. En total, las atenciones se brindan en 21 establecimientos de salud tipo I - 1, en cinco establecimientos de salud tipo I - 2 y un centro de salud tipo I – 4 (ver Tabla 17). Todos pertenecen al Ministerio de Salud (MINSA), pero carecen de infraestructura y equipamiento adecuado, así como tampoco cuentan con personal especializado, por lo que los pacientes graves deben ser evacuados hacia Villa Rica, La Merced, Huancayo o Lima.

Tabla 17

Establecimientos de Salud por Categoría

Categoría	Total
Establecimientos tipo I-1	21
Establecimientos tipo I-2	6
Establecimientos tipo I-3	0
Establecimientos tipo I-4	1
Establecimientos tipo II-1	0
Establecimientos tipo II-2	0
Establecimientos tipo II-E	0
Establecimientos tipo III-1	0
Establecimientos tipo III-2	0
Establecimientos tipo III-E	0
Sin categoría	0

Nota. Tomado de Susalud-Registro nacional de instituciones prestadoras de servicios de salud

La fortaleza encontrada es:

- El distrito está rodeado de áreas naturales protegidas que puede ser aprovechado como zonas turísticas por su gran biodiversidad y por los servicios ambientales y eco turísticas que brindan estas áreas naturales.

Las debilidades son:

- Poca penetración de los servicios básicos, como electricidad, agua y desagüe.
- No se tienen carreteras asfaltadas.
- Infraestructura de salud y de educación es deficitaria.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos que perciben los habitantes del distrito provienen de actividades agrícolas, ganaderas y forestales, mientras que la municipalidad recibe el 95% de sus recursos del gobierno central y el 5% son recursos directamente recaudados, mediante tributos y arbitrios. En los últimos cinco años, los recursos provenientes del tesoro público han ido disminuyendo considerablemente, lo cual dificulta la atención de necesidades básicas de la población y la ejecución de proyectos. Fue así que en el año 2016 se pasó de un presupuesto de S/ 4'220,000 a S/ 2'190,454.

Todos los años la municipalidad hace esfuerzos por incrementar la recaudación directa de recursos, mediante amnistías tributarias y reducción de multas, entre otros. Estos ingresos, junto con los asignados por el Gobierno central se utilizan para cubrir los gastos de inversión y gastos corrientes de la Municipalidad Distrital de Palcazú, siendo el gasto corriente el 50% del total del presupuesto. Para el año 2017, el presupuesto ascendió a S/ 4'190,454.

El análisis del área de finanzas y contabilidad permite apreciar la siguiente fortaleza:

- Los ingresos por la fuente de recursos directamente recaudados se incrementan todos los años por la venta agregados (arena, hormigón), debido a la alta demanda de la población.

Mientras que las debilidades que tiene el distrito de Palcazú en el área financiera son:

- Los ingresos provienen principalmente de la asignación del gobierno central.
- Recorte en el presupuesto, lo que limita el desarrollo de proyectos.
- El 50% del presupuesto se destina a gastos corrientes.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Como se ha mencionado, la principal actividad económica del distrito de Palcazú es la agricultura, junto con la ganadería, y las características del productor promedio son (INEI, 2015):

- El 82% de los agricultores son hombres, y el 49.4% tiene entre 30 y 49 años de edad.
- El 71.4% de los productores hablan castellano.
- El 68.5% no logró completar la educación primaria.
- El 57.9% vive en el mismo sitio donde están sus cultivos.
- Cada unidad productiva tiene un promedio de 29.5 hectáreas.
- Sólo el 7.1% de los productores agropecuarios pertenece a algún tipo de asociación o institución que los agrupa y organiza. Con el fin de obtener asistencia técnica.
- El 39% indicó que siempre siembra lo mismo, y un 23% señaló que escoge cultivos de poco gasto, mientras 16.8% prefiere los que tienen mercado asegurado.
- El 67.1% de los agricultores indica que no obtienen suficientes ingresos para cubrir sus necesidades básicas.

En la municipalidad laboran 60 trabajadores. Para la gestión de recursos humanos se cuenta con los siguientes documentos: (a) reglamento de organización y funciones (ROF), (b) cuadro de asignación de personal (CAP), y (c) presupuesto analítico de personal (PAP). El gerente municipal y las cinco gerencias de línea se consideran cargos de confianza, cuatro trabajadores están en la carrera pública con la Ley 276. Todos los restantes son empleados y obreros contratados por CAS y por suplencia.

En relación a la cobertura de los seguros de salud, se presenta la Tabla 18. Se observa que un 68.7% de los pobladores cuenta con el Seguro Integral de Salud (SIS) y un 26% no

tiene ningún tipo de seguro. Adicionalmente, sólo 4.7% tiene Essalud, lo que indica que están formalmente empleados

Tabla 18

Cobertura de Seguro en el Distrito de Palcazú

Seguro de salud	Total	Proporción %	Brecha (*)
Essalud	320	4.7	26.00%
FFAA PNP	5	0.1	
Seguro privado	40	0.6	
SIS	4693	68.7	
Otro	0	0.0	
No tiene	1777	26.0	

Nota. Tomado de *Caracterización del territorio del distrito de Palcazú* (p. 41), por K. Tamariz, 2017. Palcazú, Perú: Ministerio del Ambiente, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Global Environment Facility (GEF), Amazonía Resiliente y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

En relación con la educación, el 26 de julio de 1954 se creó la primera Escuela Estatal con valor oficial en Iscozacín. El distrito cuenta con 130 instituciones educativas, en cuanto al nivel educativo 6.4% de los pobladores no tienen ningún nivel educativo, 0.3% han terminado inicial, 50.9% terminaron primaria, 34.9% culminaron secundaria, 4.1% culminaron estudios superiores no universitaria, 3.3% culminaron estudios superiores universitaria, 0.0% con posgrado, como se muestra en la Tabla 19. El nivel de analfabetismo llega a 6.7%, que es la más alta de la provincia, cuya tendencia es creciente, siendo este un problema que se muestra como consecuencia de la marginalidad económica y social, de atraso y pobreza, que llega al 53% de la población (Municipalidad Distrital de Palcazú, 2015b). Esta situación se acentúa principalmente en las zonas rurales del distrito y con mayor incidencia en las mujeres.

Las debilidades encontradas son:

- Bajo nivel educativo de la población.
- Solamente se tiene una institución de educación superior.

- La mayoría de los agricultores no reciben suficientes ingresos para cubrir sus necesidades básicas.

Tabla 19

Instituciones Educativas del Distrito de Palcazú

	Total	Cobertura
Inicial no escolarizada	14	10.8%
Inicial – jardín	30	23.1%
Primaria	72	55.4%
Secundaria	12	9.2%
Técnico productiva	1	0.8%
Instituto superior tecnológico público de Oxapampa - sede Iscozacin	1	0.8%
Total	130	100.0%

Nota. Tomado de *Caracterización del territorio del distrito de Palcazú* (p. 41), por K. Tamariz, 2017. Palcazú, Perú: Ministerio del Ambiente, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Global Environment Facility (GEF), Amazonía Resiliente y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La municipalidad cuenta con una radio en FM, con buena potencia que sirve para comunicar a todos los centros poblados del distrito, inclusive a los distritos cercanos como: Codo de Pozuso, Ciudad Constitución, Puerto Bermúdez y Villa Rica. Pero esto no es suficiente para mantener una comunicación fluida, ya que hay limitaciones la penetración de las líneas telefónicas, inclusive en las de celulares, ya que no hay cobertura en gran parte del distrito; lo mismo que ocurre con el servicio de Internet. En infraestructura vial, se ha encontrado que se requiere una inversión importante, con fondos que provengan del gobierno central, destinada a mejorar y rehabilitar las vías de comunicación en general.

La fortaleza del área de comunicación e información es:

- Comunicación efectiva a toda la población a través de una emisora FM.

La debilidad que se logró identificar es:

- Falta cobertura celular y de telefonía fija en varios distritos, así como de Internet.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Es complicado discutir la penetración de la tecnología en el distrito de Palcazú, cuando sólo la capital tiene electricidad, encontrándose poblados que aún carecen de este servicio básico. Esto se profundiza cuando se trata del Internet, ya que aún no llega a los centros poblados y eso limita el acceso a información, a educación e incluso a contactos para la comercialización de la producción local. Es un pedido generalizado de la población el contar con Internet en sus centros poblados.

En Villa Rica, otro distrito, se cuenta con un CITE agroindustrial, que tiene como ámbito geográfico todo el valle de Oxapampa, lo que incluye a Palcazú. Este centro permitirá desarrollar las cadenas productivas de café, cacao y frutas, incorporando procesos agroindustriales, y se ha construido con una inversión superior a los S/ 2 millones. Se busca que los pobladores logren elaborar productos con valor agregado, con miras a la exportación (“Inician construcción de Cite,” 2016). El objetivo del CITE es transferir tecnología y brindar asistencia técnica a las unidades productivas, para elevar su nivel de competitividad. También se busca promover la innovación, que lleve a optimizar los procesos y a desarrollar mejores productos. Los servicios que se brindan son (Instituto Tecnológico de la Producción. (2017):

- Capacitación
- Mejora de la productividad
- Gestión de procesos
- Desarrollo de nuevos productos
- Envasado y empaclado
- Asistencia Técnica
- Para líneas de frutas: Extracción de aceite, deshidratado, despulpado, envasado
- Ensayos de Laboratorio y análisis físico-químico-biológico

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos se presenta en la Tabla 20. El resultado ponderado es 1.89, porque el distrito presenta 10 debilidades mayores. Las cuales se han confrontado con sólo cuatro fortalezas, de las que dos son menores. Esto confirma que la situación del distrito es crítica ya que está concentrada en cultivos de subsistencia, y sus pobladores tienen carencias de servicios básicos.

Tabla 20

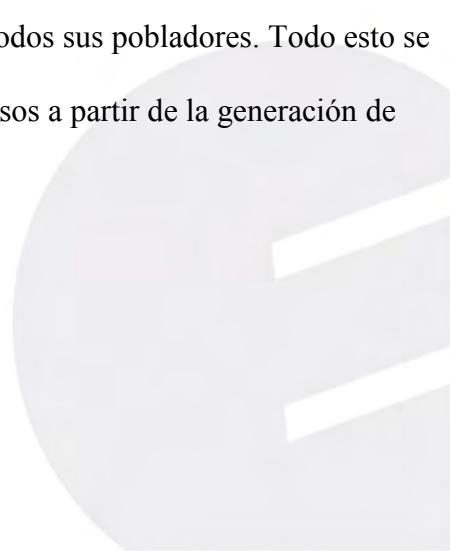
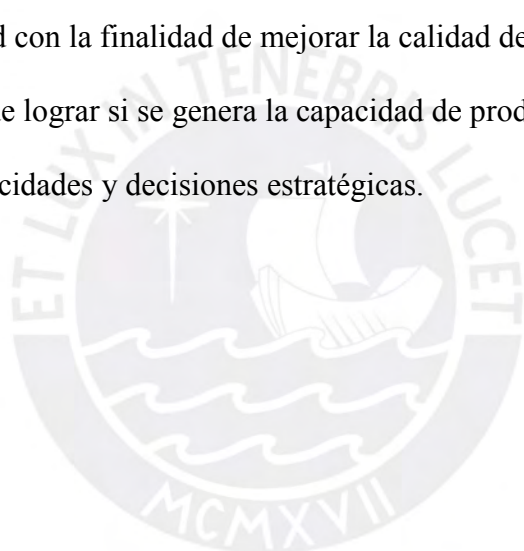
MEFI del Distrito de Palcazú

Factores determinantes de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
1 Cuenta con una gran extensión de áreas para producción agrícola, ganadera y forestal	0.11	4	0.44
2 Posee una gran biodiversidad de especies de flora y fauna	0.07	4	0.28
3 La municipalidad elabora su presupuesto en forma participativa	0.06	3	0.18
4 El distrito está rodeado por tres áreas naturales protegidas: Parque nacional Yanachaga Chemillén, reserva comunal Yanasha, Bosque de protección San Matías	0.07	3	0.21
5 Los ríos albergan peces tropicales de gran valor comercial y cuenta con un centro de investigación de producción de peces.	0.05	3	0.15
6 Primer productor de carne de vacuno de la región Pasco	0.09	3	0.27
7 Tiene un gran potencial para la producción de cacao y posee en sus bosques variedades de cacao nativo	0.1	4	0.40
Subtotal fortalezas	0.55		1.93
Debilidades			
1 La mayoría de centros poblados no cuenta con servicios básicos	0.06	2	0.12
2 Deforestación y manejo inadecuado de los recursos forestales y ambientales	0.04	2	0.08
3 Carreteras en mal estado de conservación y carencia de infraestructura viales y de comunicación	0.07	2	0.14
4 El 18% de los infantes tiene desnutrición crónica y el 46% tiene anemia	0.05	1	0.05
5 No se cuenta con centros de educación superior	0.05	1	0.05
6 El 75.30% de centros poblados no cuenta con energía eléctrica, internet y telefonía móvil	0.07	2	0.14
7 El 65.2% de la población está en pobreza extrema	0.05	1	0.05
8 El presupuesto del gobierno local es muy reducido	0.06	2	0.12
Subtotal debilidades	0.45		0.75
Total	1.00		2.68

4.3. Conclusiones

El distrito tiene atractivos naturales que pueden utilizarse para el desarrollo de circuitos turísticos, aprovechando su biodiversidad y las áreas naturales protegidas que lo rodean, tiene un gran potencial en la producción de cacao, ganado vacuno y otros productos como la papaya, achiote, etc. Pero carece de infraestructura, servicios de salud y educación adecuados, servicios de educación de sistemas de comunicación y de tecnología que le permitan impulsarse, también es necesario combinar iniciativas privadas con el apoyo gubernamental.

En el plan estratégico se debe incidir en mejorar la producción y productividad agropecuaria, mejoramiento de carreteras, contribuir a la mejora de calidad educativa y de salud con la finalidad de mejorar la calidad de vida de todos sus pobladores. Todo esto se puede lograr si se genera la capacidad de producir ingresos a partir de la generación de capacidades y decisiones estratégicas.



Capítulo V: Intereses del Distrito de Palcazú y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se presentan los intereses del distrito, de los cuales luego se desprenden los objetivos de largo plazo (OLP). En el proceso se identifica el potencial que tiene el y los principios cardinales.

5.1. Intereses del Distrito de Palcazú

Mejorar la calidad de vida de sus pobladores, disminuyendo la pobreza extrema, mejorando el acceso equitativo a una educación integral que permita el pleno desarrollo de las capacidades humanas en todos los niveles y acceso universal a servicios integrales de salud con calidad, en un ambiente saludable y con infraestructura adecuada.

Los intereses organizacionales o fines supremos del distrito de Palcazú son los siguientes:

- Mejora de la producción y productividad agropecuaria, es necesario mejorar e incrementar los cultivos estratégicos de alta rentabilidad como el Cacao, plátanos orgánico, la ganadería de ganado vacuno, así como la crianza en cautiverio de peces tropicales, paralelamente se debe dar una valor agregado al Cacao por ser un producto de alta demanda mundial, estos permitirán mejorar los ingresos a las familias nativas principalmente que se dedican al cultivo de subsistencia, caza, pesca, en su mayoría cultivan la Yuca, Pituca, frutales nativos y la pesca en los ríos.
- Mejorar las vías de comunicación principalmente carretas y trochas carrozables y la conectividad hacia todos los centros poblados en lo que respecta a los servicios de telefonía e Internet.
- Disminuir la brecha de acceso a los servicios de telefonía, internet y energía eléctrica en los centros poblados, El 85.70% de habitantes del distrito no cuenta

con energía eléctrica. El 92.7% no cuenta con telefonía móvil y servicios de internet.

- Disminuir los niveles de pobreza: La mayoría de los habitantes de Palcazú están en condiciones de extrema pobreza, siendo la pobreza total de 65.2% y la pobreza extrema 30.5% según el INEI, dedicados a actividades agrícolas, caza y pesca de subsistencia. La meta es disminuir la condición de extrema pobreza de la población principalmente de la población indígena en los próximos 10 años.
- Mejorar la educación en todos los niveles, para desarrollar las capacidades humanas y mejorar las condiciones socio económico del distrito es necesario que la población tenga acceso equitativo a una educación integral que permita el pleno desarrollo de las capacidades humanas en todos los niveles.

Complementariamente dando acceso a la educación superior, con el establecimiento de universidades y/o institutos.

- Mejorar y dotar con servicios de saneamiento básico de calidad a toda la población de Palcazú.

5.2. Potencial del Distrito de Palcazú

En este acápite se presenta el potencial que tiene el distrito, a través de la identificación de ventajas en las distintas áreas operativas o internas:

Administración y gerencia: Las autoridades de los centros poblados trabajan en conjunto con los gobiernos distritales y reconocen las necesidades de la población, las cuales se plasman en el presupuesto participativo. Esto representa un potencial de desarrollo porque las prioridades se tienen clara. Los recursos que provienen del tesoro público son administrados en función a objetivos por resultados y tomando en cuenta los planes de desarrollo concertados locales (PDC). A nivel de organizaciones de administración, se

encontró la presencia de DEVIDA que promueve el cultivo de cacao, brindando asistencia técnica.

Marketing y ventas: El distrito se dedica a la producción agrícola y de peces tropicales. Hay amplio potencial para el cultivo de cacao, sustituyendo el de coca. Por estar rodeados de áreas naturales protegidas todo el distrito tiene condiciones ambientales y turísticos de calidad, en un futuro se convertirá en un exportador de Cacao y productos procesados.

Operaciones y logística: La infraestructura vial del distrito es deficiente, sin embargo, en los últimos años se han construido muchos puentes a lo largo de la vía principal que en un futuro se conectará con la ciudad de Pucallpa. Actualmente el costo de transporte es alto, esto hace los productos más caros. También hay carencia de servicios básicos, lo cual limita la productividad y competitividad, especialmente si se busca crear productos con valor agregado.

Finanzas y contabilidad: El presupuesto es asignado por el gobierno central todos los años aproximadamente 4'400,000 destinado para todas las actividades de la municipalidad, algunos años acceden a préstamos Hay una total dependencia del gobierno central, lo cual resta ventaja y trae grandes riesgos del Banco de la Nación para ejecutar algunas obras prioritarias. El distrito cuenta con un banco de la nación, una oficina de la financiera Caja Huancayo. La población tiene poco acceso al crédito.

Recursos humanos: La población del distrito tiene muy bajo nivel educativo, donde la mayoría no logró culminar la primaria, y esto hace que deban enfocarse en actividades económicas primarias. Hacen falta instituciones educativas técnicas y promover que los niños y jóvenes permanezcan en la escuela. Se cuenta con 176 personas con educación superior no universitaria, 142 personas con educación superior universitaria y una persona con post

grado. A nivel de la municipalidad, hay 60 trabajadores, entre obreros, empleados y personal con cargos de confianza.

Sistemas de información y comunicación: No hay sistemas de comunicación desarrollados, sino que se acude a una emisora de radio para difundir mensajes de interés público. La municipalidad cuenta con una emisora que facilita la comunicación a todos los centros poblados.

Investigación científica y tecnológica: La investigación científica en la parte agrícola es incipiente, algunas universidades están desarrollando investigación en la producción de cacao y la actividad acuícola. Como fuente de desarrollo de ventaja competitiva está la existencia de un CITE para atender al valle de Oxapampa.

5.3. Principios Cardinales del Distrito de Palcazú

Los principios cardinales se refieren a los siguientes aspectos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes: El desarrollo del distrito depende del trabajo integrado entre el gobierno distrital, provincial con el regional y el central o nacional. Es necesario que las necesidades de la población sean atendidas y para ello se necesitan fondos, que son asignados por el Ejecutivo. Así mismo, se necesita del apoyo de entidades centrales como el Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de la Producción y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, entre otros.

Lazos pasados y presentes: La historia del distrito está relacionado a las poblaciones nativas de la etnia Yanesha y la actividad forestal conjuntamente con la ganadera, sin acceso a educación superior ni a servicios básicos, lo cual reduce las expectativas de crecimiento a futuro.

Contrabalance de intereses: Corresponde a las autoridades encontrar un balance entre las necesidades de los distintos moradores, para priorizarlas y atenderlas. Así como también hay que invertir en infraestructura para lograr la eficiente comercialización, lo que llevará al incremento de los ingresos en la zona. Al mejorar las condiciones de vida de los pobladores, estos se encontrarán en capacidad de aportar con arbitrios e impuestos provinciales.

Conservación de los enemigos: Los enemigos son las otras zonas productoras de los mismos productos agrícolas o cárnicos, las cuales deben analizarse para poder lograr las ventajas que ellos tienen. Es necesario tener competidores para que haya una motivación de mejora continua, incrementando la calidad de los productos, así como la cantidad cultivada y la productividad.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 21 se presentan los intereses del distrito de Palcazú. Al lado se ha identificado la intensidad de los intereses de diversos grupos de interés, encabezados por los pobladores de la zona. Además, hay entidades gubernamentales como el Ministerio de Educación, el Ministerio de Producción y el Ministerio de Agricultura y Riego, entre otros.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) alineados con los intereses del distrito se detallan a continuación:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). En el año 2026, el área cultivada de cacao llegará a 10,000 hectáreas, a partir de las 3,691 hectáreas que había en el 2015. El 10% de la producción de cacao será transformado con valor agregado.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Para el año 2026, el 60% de los centros poblados del distrito tendrá acceso a través de carreteras y el 60% más de habitantes tendrá acceso a Internet, telefonía fija y móvil.

Tabla 21

MIO del Distrito de Palcazú

	Intereses del distrito	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Mejora de la producción y productividad	*MINAGRI, MEF PRODUCE	MINAGRI, PRODUCE	**CHINA
2	Mejora de las vías de comunicación	Ministerio de transportes	PROVIAS, GORE	
3	Disminuir la brecha de acceso a los servicios de telefonía, internet y energía eléctrica	Ministerio de transportes	GORE, FITEL	*ESPAÑA
4	Disminuir los niveles de pobreza	MEF, MINDES	GORE, GOBIERNO LOCAL	
5	Mejorar los servicios de educación.	*MINEDU, MEF	Ministerio de cultura	
6	Mejorar y dotar con servicios de saneamiento básico.	*MINSAs, MEF	GORE	

Nota: *Intereses opuestos.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Para el 2026, el 80% de los hogares contará con servicio de energía eléctrica, aumentando desde el 24.6% de viviendas que contaban con este servicio en 2017.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2026, el índice de pobreza en el distrito se habrá reducido al 20%, desde 65.2% que había en 2015.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Para el 2026, el 70% de la población del distrito contará con al menos educación secundaria completa, partiendo de 42.3% que había en 2016, y se construirá un Instituto superior tecnológico.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP3). En el 2026, el 80% de los habitantes del distrito tendrán acceso a los servicios de agua y desagüe; conociéndose que en 2017 el 32.23% tiene acceso a los servicios de agua y el 14.3% tiene conexión a la red pública de desagüe.

5.6. Conclusiones

Los intereses del distrito por el nivel de intensidad son vitales y mayores porque de no alcanzarlos seguirá generando pobreza, educación de mala calidad a la población. Los intereses actuales del distrito son: mejorar la producción y productividad agropecuaria, mejorar las vías de comunicación, disminuir la brecha de acceso a los servicios de telefonía, internet y energía eléctrica, disminuir los niveles de pobreza, mayor acceso a servicios básicos, mejora de los servicios de educación, entre otros

En nueve años, el distrito tiene como reto, revertir y disminuir las brechas existentes en educación, salud, pobreza, Infraestructura, acceso a los servicios de saneamiento, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida en general de los pobladores del distrito de Palcazú. Si logran cumplir los objetivos de largo plazo muchos pobladores saldrán de la pobreza, aumentarán sus ingresos, tendrán acceso a los servicios básicos, mejores servicios de educación y salud de calidad, mejora en sus vías de comunicación.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA es probablemente la más importante de todas las tablas presentadas, siendo una excelente herramienta del análisis situacional (D'Alessio, 2015). Esta matriz se ha construido trasladando las oportunidades y amenazas que están en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE); así como las fortalezas y debilidades representadas en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). Con este análisis se han generado las estrategias externas e internas, que se clasifican en la Tabla 22:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera.
- Estrategia 2 (E2): Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito.
- Estrategia 4 (E4): Identificar y puesta en valor de los principales sitios turísticos del distrito.
- Estrategia 5 (E5): Ampliar la cobertura de telefonía móvil en convenio con el gobierno central y regional.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico.
- Estrategia 7 (E7): Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras.
- Estrategia 8 (E8): Propiciar alianzas con universidades e institutos de educación superior tecnológica para que instalen sedes en el distrito.

- Estrategia 9 (E9): Desarrollar cultivos como el Plátano, Kion, Maní como productos alternativos.
- Estrategia 10 (E10): Implantar una estrategia de lucha contra la desnutrición y anemia infantil.
- Estrategia 11 (E11): Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos.
- Estrategia 12 (E12): Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados.
- Estrategia 13 (E13): Desarrollar y financiar un proyecto de seguridad alimentaria en zonas de pobreza extrema.
- Estrategia 14 (E14): Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.

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

La Matriz PEYEA se ha creado para definir cuál es la postura estratégica adecuada para el distrito de Palcazú. En la Tabla 23 se visualiza que el distrito tiene buena fortaleza financiera, buena estabilidad del entorno, buena ventaja competitiva, muy baja fortaleza de la industria. Con los datos de la Matriz PEYEA se desarrolló la Figura 19. Se ve que el distrito de Palcazú tiene postura agresiva, debido a que tiene buena fortaleza financiera, y muy buena fortaleza de la industria.

Estos resultados indican que el distrito de Palcazú tiene que asumir una postura agresiva, la cual corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Por lo tanto, se procede con la implementación de estas estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de Cacao como producto bandera.

Tabla 22

Matriz FODA del Distrito de Palcazú

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Cuenta con una gran extensión de áreas para producción agrícola y ganadera	1	La mayoría de centro poblados no cuenta con servicios básicos	
	2	Diversidad de productos agrícolas y forestales.	2	Deforestación y manejo inadecuado de los recursos forestales y ambientales.	
	3	Elaboración de presupuesto participativo	3	Carreteras en mal estado de conservación y carencia de infraestructura viales y de comunicación.	
	4	El distrito está rodeado por tres áreas naturales protegidas: Parque nacional Yanachaga Chemillén; Reserva Comunal Yanasha, Bosque de protección San Matías San Carlos.	4	El 18% de los infantes tiene desnutrición crónica y el 46% tiene anemia	
	5	Los ríos albergan peces tropicales de gran valor comercial y cuenta con un centro de investigación de producción de peces.	5	No se cuenta con centros de educación superior.	
	6	Primer productor de Carne de vacuno de la región Pasco.	6	El 75 % de centros poblados no cuenta con energía eléctrica, 92.7% no tiene internet y telefonía móvil.	
	7	Tiene un gran potencial de producción de cacao y posee en sus bosques variedades de Cacao nativo.	7	El 65.2% de la población está en pobreza y 30.5% en pobreza extrema.	
			8	El presupuesto del gobierno local es muy poco	
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Financiamiento de bonos de carbono por organismos privados y públicos	E1	Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de Cacao como producto bandera. O4, O5 y F1, F2	E7	Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras. O7 y D3
2	Crecimiento económico sostenido, mayor a otros países de la región.	E2	Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos. O4, O7 y F5	E8	Propiciar alianzas con universidades e institutos de educación superior tecnológica para que instalen sedes en el distrito. O7 y D5
3	Inflación controlada.			E9	Desarrollar cultivos como el Plátano, Kion, Maní como productos alternativos. O7 y D7
4	El mercado nacional en crecimiento				
5	Aumento de la demanda mundial de Cacao	E3	Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito. O6 y F1	E10	Implementar una estrategia de lucha contra la desnutrición y anemia infantil. D4
6	Alta demanda de carne de vacuno en el mercado nacional+B16				
7	Financiamiento de proyectos productivos por parte de DEVIDA, AGROIDEAS				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Disminución del presupuesto del gobierno local por recorte del tesoro público	E4	Identificar y puesta en valor de los principales sitios turísticos del distrito	E11	Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos D1
2	Inestabilidad política e ineficiencia gubernamental.	E5	Ampliar la cobertura de telefonía móvil e internet, en convenio con el gobierno central y regional F4	E12	Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito D6, D7.
3	Reducción en el flujo de inversiones privada				
4	Dependencia del modelo extractivo, obstaculizando el desarrollo de la competitividad	E6	Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico A1 y F4	E13	Desarrollar y financiar un proyecto de seguridad alimentaria en zonas de pobreza extrema D8.
5	Poca inversión en ciencia e investigación por parte del estado y la empresa privada			E14	Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales O6 y D8
6	Aumento de la demanda de droga, se traduce en aumento de cultivo de coca				

- Estrategia 2 (E2): Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar un proyecto de mejoramiento ganadero para todo el distrito
- Estrategia 7 (E7): Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras.
- Estrategia 9 (E 9): Desarrollar cultivos como el Plátano, Kion, Maní como productos alternativos.
- Estrategia 11(E11): Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos
- Estrategia 12(E12): Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito.

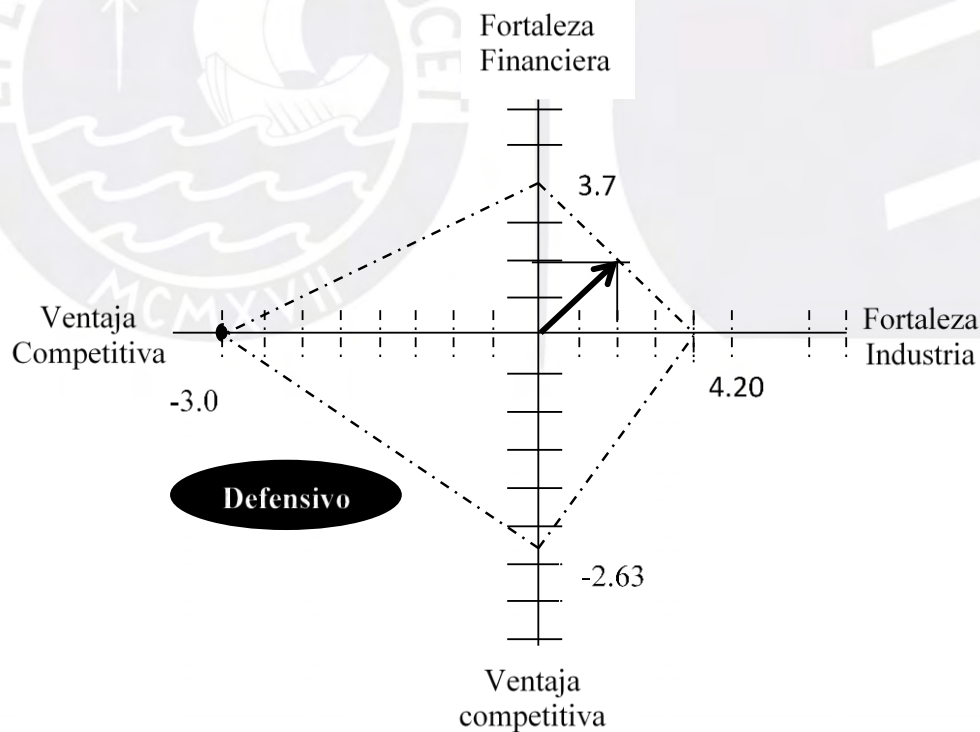


Figura 19. Matriz PEYEA del Distrito de Palcazú.

Tabla 23

Matriz PEYEA del Distrito de Palcazú

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)					
Posición Estratégica Interna	1. Retomo de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	3
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	3
	3. Liquidez	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Sólido	5
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	4
	5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	4
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	3
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	3
	8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	rápida	5
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0 1 2 3 4 5 6	Altas	4
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)					
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande	3
	2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	3
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano	4
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo	1
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	3
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	4
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alta	4
	8. Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	3
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0 1 2 3 4 5 6	Rápida	2
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)					
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	pocos	4
	2. Tasa de inflación	Alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	3
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0 1 2 3 4 5 6	baja	3
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0 1 2 3 4 5 6	estrecho	2
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0 1 2 3 4 5 6	muchas	3
	6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	2
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0 1 2 3 4 5 6	inelástica	2
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	2
	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)				
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	5
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	4
	3. Estabilidad financiera	Baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	4
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0 1 2 3 4 5 6	complejo	3
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0 1 2 3 4 5 6	eficiente	6
	6. Intensidad de Capital	Baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	6
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0 1 2 3 4 5 6	difícil	4
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	4
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	2

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG, que se muestra en la Figura 20, se utiliza para comparar a la organización con sus competidores, lo que se mide en la participación de mercado. También se usa para dar a conocer el crecimiento de la industria (D'Alessio, 2015). En este caso, el portafolio que se está evaluando es el de los productos que posee el distrito, como son: Cacao, Papaya, Carne de vacuno, Plátano, Peces tropicales, los tres primeros son de mayor producción y más cotizados en el mercado nacional. De acuerdo a la matriz BCG, su posición en el mercado de los productos: cacao, papaya y carne de vacuno están clasificados como signo de interrogación. Los productos: plátano y pescado su producción es baja y las ventas son pocas, su posición de participación en el mercado está clasificado como perros, por lo que se deben implementar las estrategias intensivas, como las siguientes:

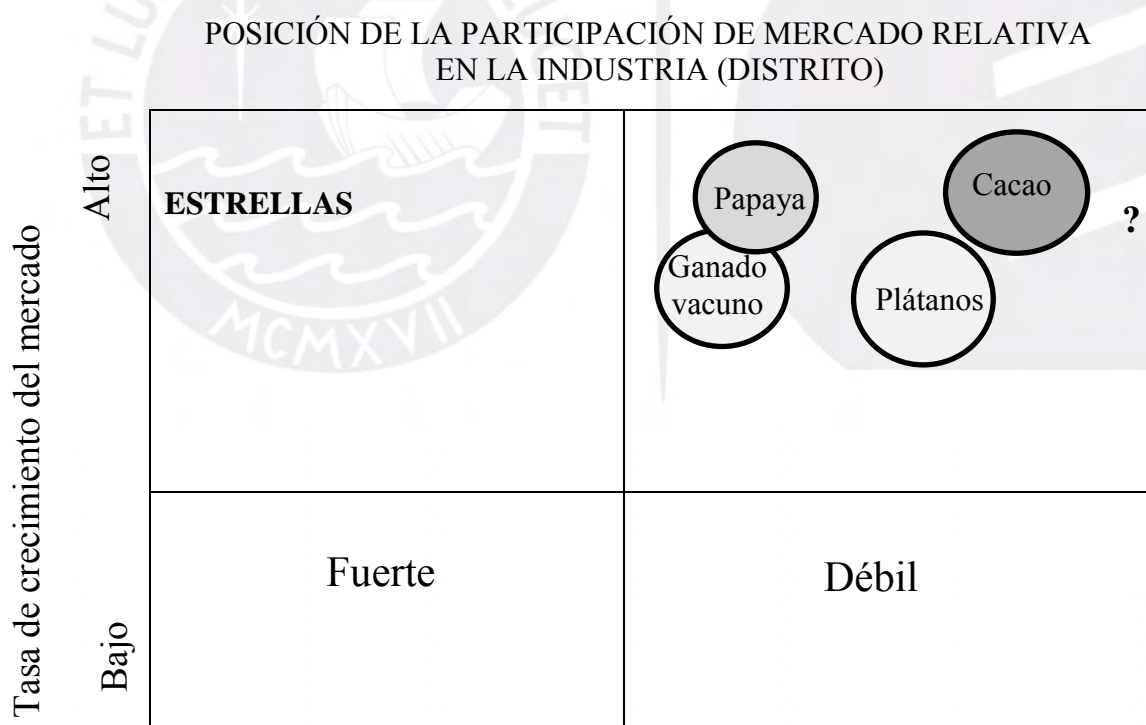


Figura 20. Posición de la participación de mercado relativa en la industria (distrito)

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de Cacao como producto bandera.
- Estrategia 2 (E2): Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar un proyecto de mejoramiento ganadero para todo el distrito
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar cultivos como el Plátano, Kion, Maní como productos alternativos.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa tiene dos ejes (x, y) y tres sectores en cada uno de ellos, que forman las nueve celdas. En función a los valores EFE y EFI el distrito de Palcazú se ubica en la celda V de la Figura 21. Esta ubicación indica que el distrito debe desarrollarse selectivamente para mejorar, por lo que se recomienda la implementación de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. (D'Alessio, 2015). Es en base a este resultado obtenido en la MIE que se propone la implementación de las siguientes estrategias:

- Estrategia 5 (E5): Ampliar la cobertura de telefonía móvil en convenio con el gobierno central y regional.
- Estrategia 7 (E7): Proyectos de inversión pública para la construcción de carreteras y obras.
- Estrategia 8 (E8): Propiciar alianzas con universidades e institutos de educación superior tecnológica para que instalen sedes en el distrito.

- Estrategia 11 (E11): Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos.
- Estrategia 12 (E12): Ampliar la cobertura de energía eléctrica y servicios de telefonía móvil e internet a los centros.
- Estrategia 14 (E 14): Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.

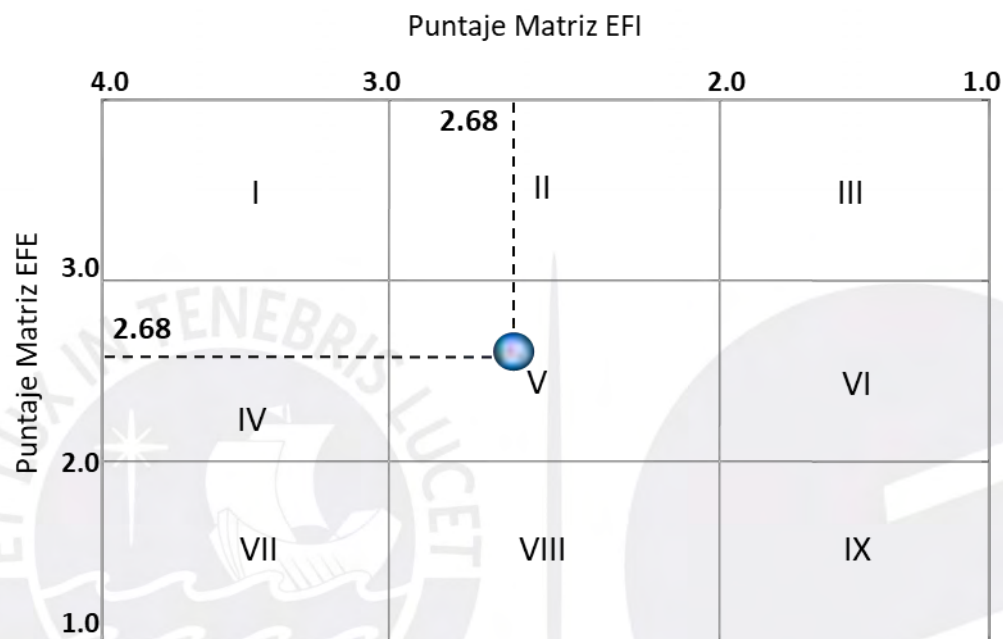


Figura 21. Matriz Interna Externa del distrito de Palcazú.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo a las dos variables de crecimiento de mercado y posición competitiva D'Alessio (2015), el distrito de Palcazú se sitúa en el Cuadrante III de la Matriz Gran Estrategia, como se identifica en la Figura 22, por tener una posición competitiva débil y estar compitiendo en un mercado de lento crecimiento. Por ello se recomienda la implementación de estrategias de: (a) atrincheramiento, (b) diversificación concéntrica, (c) diversificación horizontal, (d) diversificación conglomerada, (e) desposeimiento y (f) liquidación.

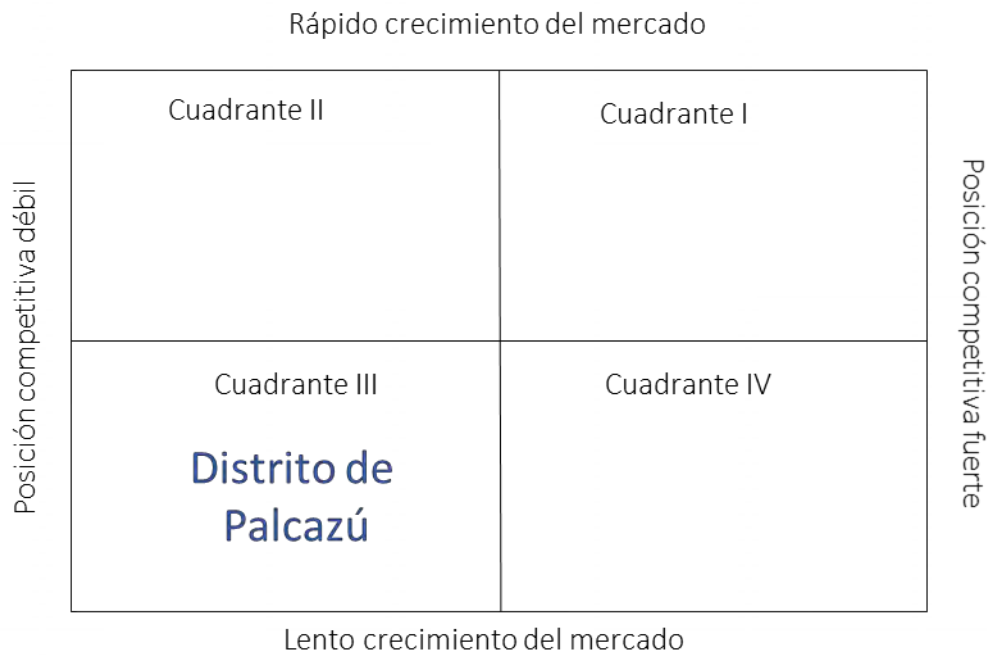


Figura 22. Matriz Gran Estrategia del distrito de Palcazú.

Para mejorar la posición competitiva débil la alternativa es reubicar recursos de los negocios actuales en otras áreas, para ello se debe trabajar las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de Cacao como producto bandera.
- Estrategia 2 (E2): Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar un proyecto de mejoramiento ganadero para todo el distrito.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar cultivos como el Achiote, Kion y Maní como productos alternativos de la zona.
- Estrategia 9 (E 9): Desarrollar cultivos como el Plátano, Kion, Maní como productos alternativos.
- Estrategia 11 (E 11): Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados.

- Estrategia 14 (E 14): Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE son reunidas en una matriz (D'Alessio, 2015), que corresponde a la Tabla 24, denominada Matriz de Decisión Estratégica, que se muestra a continuación. El criterio de aceptación es retener solamente las estrategias que son apoyadas al menos por tres de las herramientas utilizadas. Es por esta razón que la E4, E5, E8, E10 y E13 pasan a ser estrategias de contingencia.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se muestra en la Tabla 25, con nueve de las 14 estrategias que inicialmente se propusieron en la Matriz FODA. El criterio para retener en la MCPE es que la estrategia haya obtenido un mínimo de 5.00 de puntaje promedio ponderado. Es por este criterio que ocho estrategias son consideradas como prioritarias y queda como estrategia retenida la E6 Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico, que será implementada posteriormente.

Con la MCPE también se identifican aquellas estrategias que deben tener prioridad al momento de la implementación, ya que permiten un mejor aprovechamiento de las oportunidades, usando las fortalezas del distrito y reduciendo sus debilidades. Estas estrategias prioritarias son: (a) desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera; (b) incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos; (c) desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el

Tabla 24

MDE del Distrito de Palcazú

	Estrategias	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera	Integración vertical hacia atrás	X	X	X		X	4
E2	Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos.	Defensiva	X	X	X		X	4
E3	Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito.	Integración vertical hacia adelante	X	X	X		X	4
E4	Identificar y puesta en valor de los principales sitios turísticos del distrito	Intensiva de desarrollo de productos	X					1
E5	Ampliar la cobertura de telefonía móvil e internet en convenio con el gobierno central y regional	Defensiva	X				X	2
E6	Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico	Intensiva de desarrollo de productos	X		X		X	3
E7	Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras.	Defensiva	X	X			X	3
E8	Propiciar alianzas con universidades e institutos de educación superior tecnológica para que instalen sedes en el distrito	Defensiva	X				X	2
E9	Desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos	Intensiva de desarrollo de productos	X	X	X		X	4
E10	Implementar una estrategia de lucha contra la desnutrición y anemia infantil.	Intensiva de desarrollo de productos	X					1
E11	Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos	Intensiva de desarrollo de mercados	X	X			X X	4
E12	Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito	Diversificación horizontal	X	X			X	3
E13	Desarrollar y financiar un proyecto de seguridad alimentaria en zonas de pobreza extrema.	Intensiva de desarrollo de productos	X					1
E14	Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales	Intensiva de desarrollo de productos	X				X X	3

Tabla 25

Matriz CPE del Distrito de Palcazú

Factores claves de éxito	Peso	E1: Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera.		E2: Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos.		E3: Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito.		E6: Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico		E7: Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras.		E9: Desarrollar cultivos como el plátano, kion, mani, como productos alternativos.		E11: Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos.		E12: Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito		E14: Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
Financiamiento de bonos de carbono por organismos privados y público.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
Crecimiento económico sostenido del país, mayor a otros países en la región	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Inflación controlada	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Mercado nacional en crecimiento	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Aumento de la demanda mundial del cacao	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Alta demanda de carne de vacuno en el país	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06
Financiamiento de proyectos por parte de DEVIDA	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Amenazas																			
Disminución del presupuesto del gobierno local por recorte del tesoro público	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	1	0.11
Inestabilidad política e incertidumbre del gobierno	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Reducción en el flujo de inversión privada	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Dependencia en el modelo extractivo, obstaculizando el desarrollo de la competitividad	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2
Poca inversión en ciencia e investigación por parte del estado y la empresa privada	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Incremento del cultivo ilícito de coca	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Fortalezas																			
Cuenta con una gran extensión de áreas para producción agrícola, ganadera y forestal	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	1	0.11	1	0.11	4	0.44
Posee una gran biodiversidad de especies de flora y fauna	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
La municipalidad elabora su presupuesto en forma participativa	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06
El distrito está rodeado por tres áreas naturales protegidas: Parque nacional Yanachaga Chemillén, reserva comunal Yanesha, Bosque de protección San Matías	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Los ríos albergan peces tropicales de gran valor comercial y cuenta con un centro de investigación de producción de peces.	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Primer productor de carne de vacuno de la región Pasco	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Tiene un gran potencial para la producción de cacao y posee en sus bosques variedades de cacao nativo	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Debilidades																			
La mayoría de centros poblados no cuenta con servicios básicos	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Deforestación y manejo inadecuado de los recursos forestales y ambientales	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Carreteras en mal estado de conservación y carencia de infraestructura viales y de comunicación	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
El 18% de los infantes tiene desnutrición crónica y el 46% tiene anemia	0.05	2	0.10	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05
No se cuenta con centros de educación superior	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
El 60 % de centros poblados no cuentan con energía eléctrica, internet y telefonía móvil	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14
El 40% de la población está en pobreza extrema	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
El presupuesto del gobierno local es muy reducido	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Total	2.00		5.33		5.05		5.17		4.80		5.82		5.04		5.16		5.28		5.11

distrito; (d) implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras; (e) desarrollar cultivos como el plátano, kió, maní, como productos alternativos; (f) implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos; (g) ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito; y (h) formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Matriz de Rumelt se crea para medir cuatro criterios: (a) consistencia, evaluando que no se presenten objetivos o políticas inconsistentes; (b) consonancia, al mostrar respuestas adaptativas al entorno y sus cambios críticos; (c) ventaja, para conocer si la estrategia provee la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas en este caso del distrito de Pacalzú; y (d) factibilidad, al no originar sobre costo de recursos y por lo tanto hacer posible su implementación. En este caso en particular se ha puesto mucho interés en garantizar que las estrategias son factibles de implementar, ya que hay diversos grupos de interés involucrados en la vida del distrito de Palcazú y cualquiera podría ser una fuerza de impedimento.

En la Tabla 26 se han evaluado un total de ocho estrategias, resultantes de la MCPE, en base a los cuatro criterios descritos en el párrafo anterior. Los resultados indican que todas las iniciativas evaluadas para el distrito de Palcazú cumplen con dichos criterios, siendo consistentes, cónsonas y factibles, al mismo tiempo que otorgan ventaja; por lo que se recomienda su implementación.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Este acápite se presenta con el fin de evaluar si las ocho estrategias que se han retenido a partir de la Matriz de Rumelt cumplen con los criterios éticos. En la Tabla 27 se presenta la Matriz de Ética, con la cual se muestra que las estrategias seleccionadas sí

contribuyen a promover o respetar los derechos de las personas, como al libre pensamiento, a la vida, o a la propiedad, entre otros que permitirán el desarrollo humano de la población del distrito de Pacalzú. Así como también son estrategias justas y promueven la ventaja competitiva o difícil de ser imitada.

Tabla 26

Matriz de Rumelt del Distrito de Palcazú

	Estrategias	Consistencia	Constancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas, cuya implementación se recomienda al distrito de Palcazú

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera.

Tabla 27

Matriz de Ética del Distrito de Palcazú

	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 9	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 14
Derecho	Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos.	Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito	Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico	Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras	Desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos	Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos	Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito	Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia								
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

- Estrategia 2 (E2): Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores recursos.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para el distrito
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico.
- Estrategia 7 (E7): Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar cultivos como el Plátano, Kion, Maní como productos alternativos.
- Estrategia 11 (E11): Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos.
- Estrategia 12 (E12): Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados.
- Estrategia 14 (E14): Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.

Las estrategias de contingencia son las que no se implementarán de inmediato, sino que se vuelven a evaluar en el futuro, ante cambios externos o internos del distrito, podrían ser recomendables para alcanzar los objetivos de desarrollo del distrito de Palcazú.

- Estrategia 4 (E4): Identificar y puesta en valor de los principales sitios turísticos del distrito.
- Estrategia 5 (E5): Ampliar la cobertura de telefonía móvil en convenio con el gobierno central y regional.
- Estrategia 8 (E8): Propiciar alianzas con universidades e institutos de educación superior tecnológica para que instalen sedes en el distrito.

- Estrategia 10 (E10): Implantar una estrategia de lucha contra la desnutrición y anemia infantil.
- Estrategia 13 (E13): Desarrollar y financiar un proyecto de seguridad alimentaria en zonas de pobreza extrema.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Con las estrategias retenidas, como resultado del proceso estratégico, se analiza en esta matriz para saber si permiten alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP) que se propusieron en el Capítulo V. En la Tabla 28 se identifica la manera en la cual las estrategias retenidas contribuyen alcanzar cada uno de los OLP.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Los competidores del distrito de Palcazú son los distritos de Villarrica y Puerto Bermúdez, ubicadas dentro de la región Pasco. Es así que estos competidores tienen otras necesidades y por ende implementan otro tipo de estrategias, pero que igualmente demandan recursos del gobierno central, como se aprecia en la Tabla 29.

6.13. Conclusiones

Después del análisis de los intereses y el planteamiento de los objetivos del distrito, utilizando las diferentes matrices, se seleccionó nueve estrategias que al ser implementadas se podrá alcanzar la visión que se tiene del distrito de Palcazú para el año 2026. Estas estrategias son: (a) desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera; (b) incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos; (c) desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito; (d) desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico; (e) implementar proyectos de inversión pública para el

mejoramiento y construcción de carreteras y obras; (f) desarrollar cultivos como el plátano, kiñón, maní, como productos alternativos; (g) implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos; (g) ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito; (h) formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.



Tabla 28

Matriz de Estrategias vs OLP del Distrito de Palcazú

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Estrategias	En el año 2026, el área cultivada de cacao llegará a 10,000 hectáreas, a partir de las 3,691 hectáreas que había en el 2015. El 10% de la producción de cacao será transformado con valor agregado	Para el año 2026, el 60% de los centros poblados del distrito tendrá acceso a través de carreteras y el 60% más de habitantes tendrá acceso a Internet, telefonía fija y móvil	Para el 2026, el 80% de los hogares contará con servicio de energía eléctrica, aumentando desde el 24.6% de viviendas que contaban con este servicio en 2017	Al 2026, el índice de pobreza en el distrito se habrá reducido al 20%, desde 65.2% que había en 2015	Para el 2026, el 70% de la población del distrito contará con al menos educación secundaria completa, partiendo de 42.3% que había en 2016, y se construirá un Instituto superior tecnológico	En el 2026, el 80% de los habitantes del distrito tendrán acceso a los servicios de agua y desagüe; conociéndose que en 2017 el 32.23% tiene acceso a agua y el 14.3% tiene conexión a la red de desagüe
E2	Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos			X		
E3	Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito			X		
E6	Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico			X		X
E7	Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras	X		X		
E9	Desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos	X		X		
E11	Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos					X
E12	Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito	X	X			
E14	Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales			X		X

Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Palcazú

Estrategias	Competidores	
	Villa rica	Puerto Bermúdez
E2 Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos.	Continúa produciendo peces tropicales.	Continúa produciendo peces tropicales.
E3 Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito	Promueve el mejoramiento de ganado lechero	No espera reacción
E6 Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico	No espera reacción	Promueve proyectos de conservación de bosques
E7 Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras.	No espera reacción	Algunos intentos de proyectos de mejoramiento de carreteras
E9 Desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos	Promociona productos similares como el café	No se espera reacción
E11 Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos	Desarrollan proyectos de inversión pública	Desarrollan proyectos integrales de inversión pública
E12 Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito	Invierten en proyectos de electrificación	No se espera reacción
E14 Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.	Desarrollan proyectos de reforestación	Desarrollan proyectos de reforestación

Capítulo VII: Implementación Estratégica

*7.1. Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los objetivos de corto plazo (OCP), en grupos para cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP) que se desarrollaron en el Capítulo V. Estos OCP van de forma escalonada, cubriendo el período del 2018 al 2026.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): En el año 2026, el área cultivada de cacao llegará a 10,000 hectáreas, a partir de las 3,691 hectáreas que había en el 2015. El 10% de la producción de cacao será transformado con valor agregado.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): En el año 2019, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): En el año 2022, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): En el año 2024, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total.
- Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4): En el año 2026, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,809 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total.

Las actividades asociadas a los objetivos de corto plazo correspondientes al objetivo de largo plazo 1:

- Apoyar a la cooperativa y grupos organizados, para incrementar los volúmenes de producción.

- Capacitar a los grupos organizados en transformación de cacao.
- Asistencia técnica y apoyo con módulos a las asociaciones de productores y transformación de cacao (APALAR, DRISS, etc.)
- Obtener una marca de cacao para el distrito.
- Elaborar proyectos de inversión pública sobre producción y transformación de cacao.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Para el año 2026, el 60% de los centros poblados del distrito tendrá acceso a través de carreteras y el 60% más de habitantes tendrá acceso a Internet, telefonía fija y móvil.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): En el año 2019, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): En el año 2022, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): En el año 2024, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil.

Las actividades que se desarrollarán para lograr los objetivos de corto plazo asociados al OLP 2 son:

- Establecer convenios tripartitos entre la región y las operadoras de servicios telefónicos
- Elaborar proyectos de inversión pública, presentar a FITEL.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Para el 2026, el 80% de los hogares contará con servicio de energía eléctrica, aumentando desde el 24.6% de viviendas que contaban con este servicio en 2017.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): En el año 2019, el 40% de viviendas contarán con energía eléctrica.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2): En el año 2022, el 55% de viviendas contarán con energía eléctrica.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): En el año 2024, el 70% de viviendas contarán con energía eléctrica.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Al 2026, el índice de pobreza en el distrito se habrá reducido al 20%, desde 65.2% que había en 2015.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): En el año 2019, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 50%.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): En el año 2022, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 35%.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): En el año 2024, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 30%.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Para el 2026, el 70% de la población del distrito contará con al menos educación secundaria completa, partiendo de 42.3% que había en 2016, y se construirá un Instituto superior tecnológico.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): En el año 2019, el 46% de la población habrá culminado la secundaria.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): Al 2021, el distrito contará con un instituto superior tecnológico y los egresados de colegios tendrán acceso.

- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): Para el 2022, un 55% de la población tendrá al menos educación secundaria completa.
- Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4): En 2024, 60% de la población de Palcazú tendrá estudios secundarios completos o un nivel superior.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP3): En el 2026, el 80% de los habitantes del distrito tendrán acceso a los servicios de agua y desagüe; conociéndose que en 2017 el 32.23% tiene acceso a los servicios de agua y el 14.3% tiene conexión a la red pública de desagüe.

- Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1): Para el año 2019, el 35% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 30% tendrá acceso a servicios de desagüe.
- Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2): Para el año 2022, el 45% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 40% tendrá acceso a servicios de desagüe.
- Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3): Para el año 2024, el 60% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 55% tendrá acceso a servicios de desagüe.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una vez que se han propuesto todos los objetivos de corto plazo que alcanzará el distrito de Palcazú, marcando el paso año tras año, con un horizonte final al 2026. Fecha en la que se habrán alcanzado los objetivos de largo plazo. En la Tabla 30 se muestran los recursos que el distrito necesita para alcanzar sus objetivos, es importante que estos recursos estén disponibles oportunamente, porque de lo contrario se pone en riesgo la consecución de la visión.

Tabla 30

Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Palcazú

OLP	OCP	OCP	Recursos
OLP 1 En el año 2026, el área cultivada de cacao llegará a 10,000 hectáreas, a partir de las 3,691 hectáreas que había en el 2015. El 10% de la producción de cacao será transformado con valor agregado	OCP1.1	En el año 2019, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	Municipalidad distrital de Palcazú, Asociaciones de productores y procesadores, Cooperativas, Proyecto de cacao financiado por DEVIDA, ONGs, registro de marcas, vendedores, promoción
	OCP1.2	En el año 2022, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	Municipalidad distrital de Palcazú, Asociaciones de productores y procesadores, Cooperativas, Proyecto de cacao financiado por DEVIDA, ONGs, registro de marcas, vendedores, promoción
	OCP1.3	En el año 2024, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	Municipalidad distrital de Palcazú, Asociaciones de productores y procesadores, Cooperativas, Proyecto de cacao financiado por DEVIDA, ONGs, registro de marcas, vendedores, promoción
	OCP1.4	En el año 2026, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,809 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	Municipalidad distrital de Palcazú, Asociaciones de productores y procesadores, Cooperativas, Proyecto de cacao financiado por DEVIDA, ONGs, registro de marcas, vendedores, promoción
OLP 2 Para el año 2026, el 60% de los centros poblados del distrito tendrá acceso a través de carreteras y el 60% más de habitantes tendrá acceso a Internet, telefonía fija y móvil	OCP2.1	En el año 2019, un 20% de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil	Gestión ante el Ministerio de transporte y comunicaciones, Alianza con el gobierno regional de Pasco. Consolidar un comité pro carretera.
	OCP2.2	En el año 2022, un 20% de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil	Gestión ante el Ministerio de transportes y comunicaciones, Alianza con el gobierno regional de Pasco. Consolidar un comité pro carretera.
	OCP2.3	En el año 2024, un 20% de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil	Gestión ante el Ministerio de transportes y comunicaciones, Alianza con el gobierno regional de Pasco. Consolidar un comité pro carretera. Alianza con compañía de telecomunicaciones.
OLP 3 Para el 2026, el 80% de los hogares contarán con servicio de energía eléctrica, aumentando desde el 24.6% de viviendas que contaban con este servicio en 2017	OCP3.1	En el año 2019, el 40% de viviendas contarán con energía eléctrica	Gestión ante el Ministerio de energía y minas, Alianza con el gobierno regional, conformación de un comité pro electrificación. Alianza con una compañía de telecomunicaciones
	OCP3.2	En el año 2022, el 55% de viviendas contarán con energía eléctrica	Gestión ante el Ministerio de energía y minas, Alianza con el gobierno regional, conformación de un comité pro electrificación. Alianza con una compañía de telecomunicaciones.
	OCP3.3	En el año 2024, el 70% de viviendas contarán con energía eléctrica	Gestión ante el Ministerio de energía y minas, Alianza con el gobierno regional, conformación de un comité pro electrificación.
OLP 4 Al 2026, el índice de pobreza en el distrito se habrá reducido al 20%, desde 65.2% que había en 2015	OCP4.1	En el año 2019, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 50%	Gestión al Ministerio de inclusión social, Alianza con el gobierno regional, Alianza con ONGs
	OCP4.2	En el año 2022, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 35%.	Gestión al Ministerio de inclusión social, Alianza con el gobierno regional, Alianza con ONGs
	OCP4.3	En el año 2024, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 30%	Gestión al Ministerio de inclusión social, Alianza con el gobierno regional, Alianza con ONGs
OLP 5 Para el 2026, el 70% de la población del distrito contará con al menos educación secundaria completa, partiendo de 42.3% que había en 2016, y se construirá un Instituto superior tecnológico	OCP5.1	En el año 2019, el 46% de la población habrá culminado la secundaria	Infraestructura escolar (inicial, primaria y secundaria), profesores capacitados, profesores bilingües, materiales escolares, mobiliario, transporte, programa alimentario para escolares
	OCP5.2	Al 2021, el distrito contará con un instituto superior tecnológico y los egresados de colegios tendrán acceso	Infraestructura escolar (inicial, primaria y secundaria), profesores capacitados, profesores bilingües, materiales escolares, mobiliario, transporte, programa alimentario para escolares
	OCP5.3	Para el 2022, un 55% de la población tendrá al menos educación secundaria completa	Convenio con instituciones de educación superior, gestión ante MINEDU, Dirección Regional de Educación, transporte para estudiantes, material educativo, profesores calificados, infraestructura.
	OCP5.4	En 2024, 60% de los pobladores de Palcazú tendrán estudios secundarios completos o u nivel superior	Infraestructura escolar (inicial, primaria y secundaria), profesores capacitados, profesores bilingües, materiales escolares, mobiliario, transporte, programa alimentario para escolares
OLP6 En el 2026, el 80% de los habitantes del distrito tendrán acceso a los servicios de agua y desagüe; conociéndose que en 2017 el 32.23% tiene acceso a los servicios de agua y el 14.3% tiene conexión la red pública de desagüe	OCP6.1	Para el año 2019, el 35% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 30% tendrá acceso a servicios de desagüe	Gestión ante el Ministerio de vivienda, saneamiento y construcción, Alianza con el Gobierno regional.
	OCP6.2	Para el año 2022, el 45% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 40% tendrá acceso a servicios de desagüe	Gestión ante el Ministerio de vivienda, saneamiento y construcción, Alianza con el Gobierno regional.
	OCP6.3	Para el año 2024, el 60% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 55% tendrá acceso a servicios de desagüe	Gestión ante el Ministerio de vivienda, saneamiento y construcción, Alianza con el Gobierno regional.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas constituyen, junto con los valores y el código de ética, el marco de acción para la implementación de las estrategias retenidas, las cuales fueron identificadas en el Capítulo VI. En la Tabla 31 se identifica cuáles políticas se aplican a cada una de las estrategias. Estas políticas son las siguientes:

Tabla 31

Políticas de cada Estrategia del Distrito de Palcazú

Estrategias	Políticas					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
E2 Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos.	X	X	X	X	X	X
E3 Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito	X	X	X	X		
E6 Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico	X	X	X	X	X	X
E7 Implementar proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras.	X	X	X	X	X	X
E9 Desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos	X	X	X	X	X	X
E11 Implementar proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos	X	X	X	X	X	X
E12 Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito	X	X	X	X		X
E14 Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.	X	X	X	X	X	X

- Política 1 (P1): Lucha contra la pobreza
- Política 2 (P2): Los servicios básicos y programas de lucha contra la pobreza tienen prioridad en la inversión del presupuesto distrital.

- Política 3 (P3): Preservar el medio ambiente.
- Política 4 (P4): Fomentar el uso de tecnologías limpias.
- Política 5 (P5): Mejorar la comunicación.
- Política 6 (P6): Brindar servicios de calidad.

7.4. Estructura del Distrito de Palcazú

En la Figura 23 se muestra la nueva estructura organizacional para el distrito de Palcazú. Al compararla con la situación actual se observa que cuenta con cinco gerencias de línea.

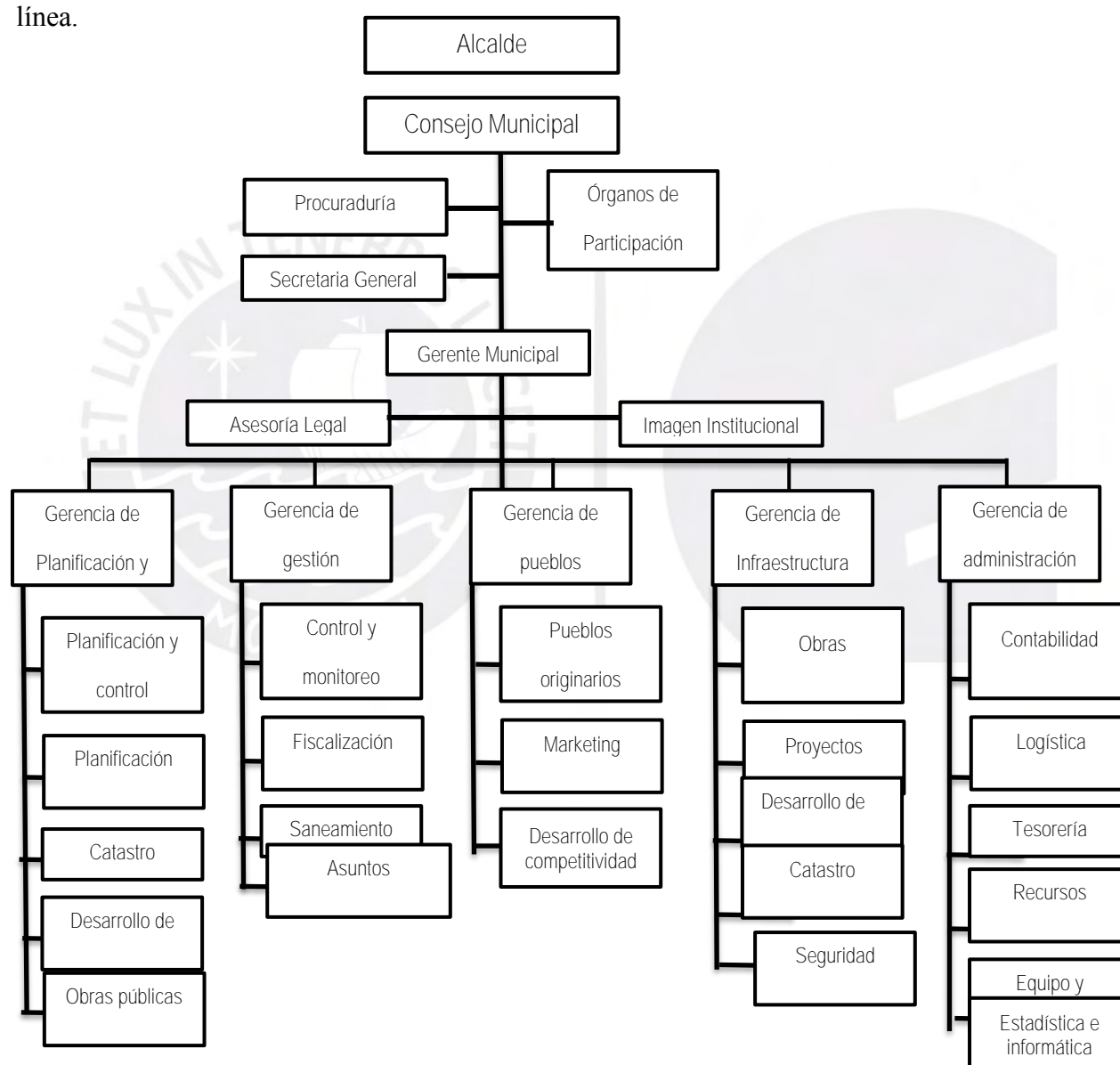


Figura 23. Estructura indicada para el distrito de Palcazú.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Plan Estratégico que se está desarrollando para el distrito de Palcazú está orientado a desarrollar un ambiente sostenible, cuidando el medio ambiente en todos los campos, así como para la producción agrícola, ganadera y forestal. En la producción agrícola se debe trabajar políticas públicas para evitar el uso de agroquímicos dañinos para la salud humana y no contaminen el ambiente como los afluentes de agua, suelos y áreas naturales protegidas. Algunas de las estrategias propuestas generarán un impacto en el medio ambiente, aunque en menor grado, antes de iniciar un proyecto se debe realizar estudios técnicos para mitigar los impactos negativos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para la implementación de plan estratégico y alcanzar los Objetivos de largo plazo y corto plazo propuestos, se debe contar personal idóneo, que posea las competencias y habilidades adecuadas para los cargos que están dentro de la estructura orgánica, el personal actual que trabaja es necesario reentrenarlos y capacitarlos en función a los objetivos y competencias.

7.7. Gestión del Cambio

Kurt Lewin (citado en Robbins & Judge, 2009), Afirmaba que el cambio exitoso en las organizaciones debía seguir una ruta de tres etapas: (a) descongelar el statu quo, (b) el movimiento hacia el estado final deseado, y (c) el congelamiento del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente (ver Figura 24).



Figura 24. Modelo de tres etapas de Lewin para el cambio organizacional.

El *statu quo* puede considerarse un estado de equilibrio. Para mover dicho equilibrio- superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal es necesario que haya un descongelamiento. El cambio es cuando las fuerzas que generan un comportamiento al interior de una organización o sistema se modifican o se alteran y por lo tanto se pierde el equilibrio. Dentro del proceso de cambio se identifican dos tipos de fuerzas, de un lado están las que promueven que se logre dicho cambio, que se definen como fuerzas impulsoras. Mientras que del otro lado se tienen las fuerzas restrictivas, las cuales hacen que se produzca una resistencia al cambio, buscando mantener o preservar la situación actual.

Generalmente, estas dos fuerzas están equilibradas, manteniendo los comportamientos actuales. Pero la implementación de este plan estratégico implica un cambio radical. Kurt Lewin (citado en S. ROBBINS, 2009). Las investigaciones sobre el cambio organizacional han demostrado que para ser efectivo el cambio tiene que ocurrir con rapidez. Las organizaciones que avanzan con lentitud en el cambio lo hacen menos bien que aquellas que lo emprenden por medio de un movimiento rápido. Las etapas del cambio son:

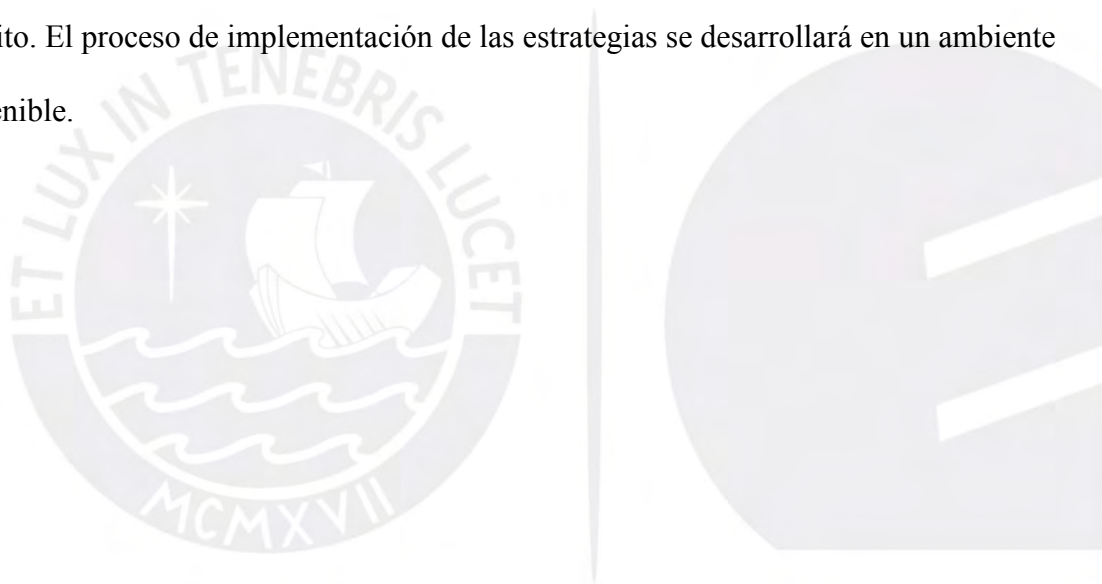
Descongelamiento. Se crea conciencia sobre la necesidad urgente de cambiar, siendo esta la base para reducir la resistencia hacia el cambio. En la medida en que los miembros del grupo reconocen que se necesita un cambio están más dispuestos a actuar en su favor. Esto se hace de tres formas diferentes: (a) reforzando las fuerzas que promueve el cambio; (b) debilitando las fuerzas que lo dificultan; o (c) combinando las dos formas antes indicadas

Movimiento o cambio. Es la fase donde se altera la situación de la organización. Se promueven los valores, actitudes y comportamientos que permitirán la implementación de los cambios, haciendo que todos los colaboradores y la alta gerencia estén claramente identificados con ellos, sintiéndolos como propios.

Congelamiento. Una vez que se ha implantado la consolidación del cambio, si ha de tener éxito la nueva situación necesita volverse a congelar a fin de que se sostenga ante el paso del tiempo.

7.8. Conclusiones

Se ha desarrollado una nueva estructura organizacional, que permita la implementación de las estrategias, los objetivos a largo y corto plazo, alineada a las políticas en el distrito de Palcazú. Además, para lograr una implementación exitosa del plan estratégico se necesita un cambio exitoso en la organización, siguiendo las tres etapas: (a) descongelamiento, (b) movimiento y (c) congelamiento. Lo cual inicia con una decisión política y preparando a las personas que tendrán la misión de implementar el cambio en el distrito. El proceso de implementación de las estrategias se desarrollará en un ambiente sostenible.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton durante el año 2001. Este tablero constituye una herramienta para el control estratégico, en la cual la visión y las estrategias se transforman en objetivos e indicadores, los cuales se organizan en cuatro perspectivas o dimensiones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

Para alcanzar los objetivos de los clientes y los objetivos financieros que tiene el distrito de Palcazú es necesario que se desarrollen con excelencia los procesos internos. Para esto es indispensable el reentrenamiento y capacitación del personal en general incluyendo los funcionarios de turno. Es por ello que se proponen indicadores como la cantidad de pobladores capacitados en técnicas de cultivo y/o procesamiento; y porcentaje de pobladores capacitados para desarrollar actividades turísticas.

8.1.2. Procesos

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Tablero de Control Balanceado revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Para llenar estos vacíos, la municipalidad está obligado a invertir en la repotenciación y reordenamiento de sus sistemas, para ser eficientes en el manejo de sus productos o incluso de la información. Dentro de los indicadores de procesos que se han diseñado está la cantidad de carreras ofrecidas por las instituciones de educación superior presentes en el distrito, junto con el porcentaje de hogares con energía eléctrica; entre otros.

8.1.3. Clientes

Se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la organización. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención

del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. En la perspectiva del cliente, se han considerado los objetivos vinculados a los productos que el distrito de Pacalzú ofrecerá, como es el porcentaje de ingresos que provienen de bienes con valor agregado.

8.1.4. Financiera

Los indicadores financieros indican si la estrategia de la organización, así como su ejecución están contribuyendo a la mejora financiera del distrito. Los indicadores se relacionan con los ingresos provenientes de actividades con valor agregado, el monto gastado por cada turista y la inversión que realizarán las instituciones de educación superior que se establezcan en el distrito.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En este acápite se presenta el Tablero de Control Balanceado, el cual constituye una herramienta de control para permitir la evaluación de las estrategias mediante un proceso objetivo y estandarizado. En base a los resultados, la herramienta permite tomar medidas correctivas de manera oportuna (D'Alessio, 2015). En la Tabla 32 se muestra esta herramienta, donde se observan los indicadores que habrá que medir anualmente, cubriendo las cuatro perspectivas descritas previamente.

8.3. Conclusiones

La implementación estratégica requiere una herramienta de evaluación y control, razón por la que en este capítulo se ha desarrollado el Tablero de Control Balanceado. En este cuadro se presentaron indicadores que cubren las cuatro dimensiones del control: (a) aprendizaje, (b) procesos, (c) clientes y (d) finanzas. En el transcurso de los próximos nueve años se irán tomando mediciones y comparando el valor real versus lo proyectado y en caso de que haya discrepancias, le corresponde al gobierno municipal de Pacalzú la coordinación de acciones correctivas, con otras entidades gubernamentales o con la iniciativa privada.

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado del Distrito de Palcazú

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	
Aprendizaje	OCP1.1	En el año 2019, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	Cantidad de pobladores capacitados en técnicas de cultivo y/o procesamiento	Número o cantidad
Aprendizaje	OCP3.1	En el año 2019, el 40% de viviendas contarán con energía eléctrica	Número de usuarios capacitados en instalaciones eléctricas.	Número o cantidad
Aprendizaje	OCP6.3	Para el año 2024, el 60% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 55% tendrá acceso a desagüe	Número de usuarios capacitados en uso eficiente de agua potable	Número
Aprendizaje	OCP5.1	En el año 2019, el 46% de la población habrá culminado la secundaria	Porcentaje de la población con educación secundaria completa o educación superior	Porcentaje
Clientes	OCP1.4	En el año 2026, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	Porcentaje de productos comercializados que son procesados	%
Clientes	OCP2.1	En el año 2019, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet, telefonía fija y móvil	Cantidad de turistas recibidos en un año	Número o cantidad
Clientes	OCP3.2	En el año 2022, el 55% de viviendas contarán con energía eléctrica	Número de clientes que usan energía eléctrica.	Número o cantidad
Clientes	OCP4.1	En el año 2019, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 50%	Porcentaje de habitantes que ingresan al sistema financiero	%
Clientes	OCP4.2	En el año 2022, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 35%.	Número de usuarios que han salido de la pobreza	Porcentaje
Clientes	OCP6.2	Para el año 2022, el 45% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 40% a servicios de desagüe	Porcentaje de habitantes que utilizan servicios de agua y desagüe	%
Procesos	OCP1.2	En el año 2022, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	Porcentaje de hogares con producción de cacao	%
Procesos	OCP2.2	En el año 2022, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil	Cantidad de carreras construidas y número de usuarios con internet.	Número o cantidad
Procesos	OCP3.3	En el año 2024, el 70% de viviendas contarán con energía eléctrica	Cantidad de usuarios con energía eléctrica	Número o cantidad.
Procesos	OCP5.3	Para el 2022, un 55% de la población tendrá al menos educación secundaria completa	Cantidad de alumnos y profesores	Número
Procesos	OCP5.2	Al 2021, el distrito contará con un instituto superior tecnológico y los egresados de colegios tendrán acceso	Numero de infraestructuras	Número
Procesos	OCP6.1	Para el año 2019, el 35% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 30% tendrá acceso a servicios de desagüe	Cantidad de usuarios con servicios de agua y desagüe	Número
Financiera	OCP1.3	En el año 2024, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	Incremento anual de las ventas de cacao y derivados	%
Financie	OCP2.3	En el año 2024, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil	% de reducción de costo de transporte	%
Financiera	OCP4.3	En el año 2024, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 30%	Monto promedio que paga cada hogar por concepto de energía eléctrica	Soles
Financiera	OCP5.4	En 2024, 60% de la población de Palcazú tendrá estudios secundarios completos o un nivel superior	Presupuesto para educación	Soles

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Palcazú

9.1. Análisis Competitivo del distrito de Palcazú

La competitividad a nivel regional es medida con el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), el cual fue desarrollado por CENTRUM Católica (2015). Este indicador o índice mide el nivel de competitividad, que se refiere a la manera como se administran los recursos, en beneficio de sus pobladores y su efecto en el nivel de productividad empresarial. Para este análisis, se utilizan cinco factores determinantes de la competitividad regional: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura, y (e) negocios o empresas. Pero dicho indicador solo se calcula a nivel de departamentos y no de provincias ni distritos, pero en este punto los investigadores hacen un análisis de estos elementos.

Economía. La economía de la zona depende de actividades agrícolas, ganaderas y forestales, desarrollan de manera artesanal y con poca tecnología, en los últimos años algunas ONG y proyectos como DEVIDA, DESCO, están capacitando y desarrollando capacidades a los agricultores, esto no permite el desarrollo de competitividad y debe continuar con la capacitación y la formalización de productores para ser más competitivos.

Gobierno. Se trabaja con presupuestos de cada municipalidad y se gestiona fondos en el nivel central ya sean ministerios, proyectos o programas de inversión a nivel distrital, provincial y regional. La limitación en la competitividad está en la dependencia de recursos asignados por el gobierno central, los cuales pueden ser recortados sin anuncio previo, perjudicando el desarrollo de proyectos, planes y programas.

Personas. La población del distrito Palcazú no tiene acceso a la educación superior, salvo una sucursal del Instituto Tecnológico, financiado por la municipalidad de Palcazú y se enfocan en actividades que requieren de pocas habilidades. Para ser competitivos es necesario invertir en la formación del recurso humano.

Infraestructura. La gran mayoría de los habitantes del distrito no cuentan con el servicio de energía eléctrica, así como también hay carencias en cuanto al acceso a Internet y telefonía, lo cual no permite una comunicación interna y externa fluida, así como a proveedores o compradores. Además, el distrito no posee vías de comunicación asfaltadas que permitan el desplazamiento eficiente de personas y bienes.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Palcazú

Tomando el modelo de competitividad de las naciones desarrollado Porter (2009). El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se emplean la mano de obra y el capital. La productividad depende tanto de la calidad y las características de los productos. En la Figura 25 se observa que hay deficiencias en todas las áreas del diamante, necesiéndose los servicios de sectores conexos, mientras que a nivel interno hay que formar asociaciones que permitan la producción de mayores cantidades y la incorporación de procesos para agregar valor.

El análisis realizado permite afirmar que en la actualidad el distrito cuenta con ventaja competitiva en todo el proceso de la producción de carne de vacuno de buena calidad por tener pastos en grandes cantidades y de buena calidad y comercializan a la ciudad de Lima con buenos precios. Sin embargo, se reconocen los aspectos en los cuales se pueden desarrollar, como son los recursos humanos, la producción agrícola con procesamiento incorporado y el desarrollo de circuitos turísticos de un día, para aprovechar la cercanía a las áreas naturales protegidas.

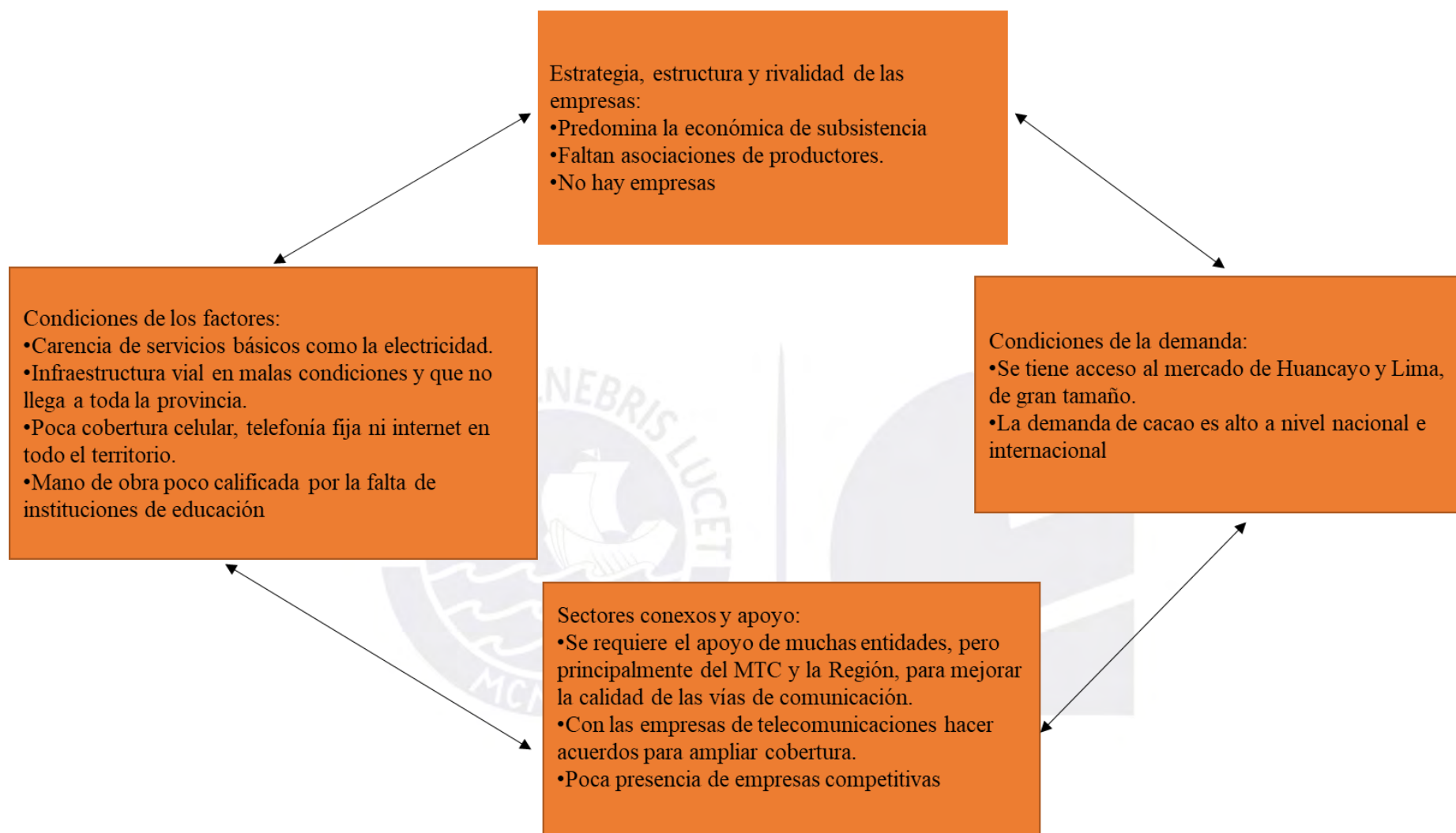


Figura 25. Análisis de ventaja competitiva del distrito de Palcazú.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Palcazú

De acuerdo con el análisis del distrito de Palcazú, se pueden generar dos clústeres que promuevan el desarrollo de las principales actividades económicas de la zona:

- Clúster en la industria del Cacao: Se desarrollará en base a acciones conjuntas de las empresas privadas del sector, y las asociaciones de la zona. Su gran ventaja es que posee un gran germoplasma y están procesando en forma artesanal chocolates que venden en los mercados de Lima y la selva central.
- Clúster en la industria cárnica: Alberga a los productores, así como a los futuros procesadores. Se suman además los proveedores de insumos y los distribuidores, que permitirán que los productos del distrito lleguen a los consumidores finales. Este clúster lo completan entidades gubernamentales, encargadas de hacer el encadenamiento, así como de brindar capacitación y tecnificación a los agricultores. También se requiere del apoyo de entidades financieras que presten fondos para adquirir los insumos, permitiendo ampliar la capacidad instalada. Este clúster tendrá un impacto positivo en los ganaderos y la población en general.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales aspectos estratégicos son los siguientes: (a) mejorar la producción y comercialización de cacao y carne de vacuno, (b) gestión ambiental, (c) desarrollo de las competencias del recurso humano, (d) desarrollo de infraestructura vial y de comunicaciones, y (e) formalización de todos los productores y prestadores de servicios.

9.5. Conclusiones

En la actualidad, el distrito de Palcazu tiene una ventaja competitiva frente a los distritos que lo rodea pero aún en proceso los cuales se podrán mejorar en los próximos nueve años. Para ello es indispensable la formación continua del recurso humano para desarrollar sus competencias. Esta será la base y debe estar acompañada de la expansión de servicios y

principalmente de infraestructura. Entonces el desarrollo de ventajas competitivas solo se dará con el trabajo conjunto de pobladores y entidades gubernamentales.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral

En la Tabla 33 se observa el Plan Estratégico Integral del distrito de Palcazú. Esta herramienta se ha preparado para comprobar que existe una alineación desde la visión hasta la estructura organizacional, las estrategias son el vehículo que conducirá a lograr la visión. Los Objetivos a largo plazo (OLP) y corto plazo (OCP), están relacionados con la visión y misión. Al final se listan los recursos y capacidades necesarios para lograr estos objetivos.

10.2. Conclusiones Finales

Ahora que se ha culminado este Planeamiento Estratégico se presentan las conclusiones finales:

- Se ha desarrollado este planeamiento estratégico con un horizonte de nueve años, donde la visión propuesta para el 2026 establece que Pacalzú será un distrito con una producción agrícola eficiente, principalmente del cacao. Producto que podrá ser llevado a los principales mercados a través de vías de comunicación pavimentadas, lo cual contribuirá a la reducción de la pobreza, logrando que la población obtenga una mejora en su calidad de vida.
- En línea con la visión se identificaron seis intereses supremos: (a) mejorar la producción y comercialización agropecuaria, (b) mejorar la calidad de vida de los pobladores, (c) acceso a una educación y salud de calidad, (d) servicios básicos de calidad, (e) disminución de la pobreza; y (e) mejora de las vías de comunicación.
- A partir de estos intereses se crearon los siguientes objetivos de largo plazo, todos con horizonte al 2026: (a) el área cultivada de cacao llegará a 10,000 hectáreas, a partir de las 3,691 hectáreas que había en el 2015, con un 10% de la producción de cacao que será transformado con valor agregado; (b) el 60% de los centros poblados del distrito tendrá acceso a través de carreteras y el 60% más de

habitantes tendrá acceso a Internet, telefonía fija y móvil; (c) el 80% de los hogares contará con servicio de energía eléctrica, aumentando desde el 24.6% de viviendas que contaban con este servicio en 2017; (d) el índice de pobreza en el distrito se habrá reducido al 20%, desde 65.2% que había en 2015; (e) el 60% de la población del distrito contará con al menos educación secundaria completa, partiendo de 42.3% que había en 2016 y se construirá un instituto superior tecnológico; y (f) el 80% de los habitantes del distrito tendrá acceso a los servicios de agua y desagüe; conociéndose que en 2017 el 32.23% tiene acceso a los servicios de agua y el 14.3% tiene conexión a la red pública de desagüe.

- Dentro de las fortalezas que tiene el distrito de Palcazú es la capacidad de organización como la FECONAYA y las organizaciones de base que tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de las comunidades nativas y la población en general, a lo cual se le suma la elaboración de presupuestos participativos y se cuenta con proyectos priorizados en función de las necesidades de la población y el alineamiento estratégico de acuerdo a la programación multianual del Ministerio de economía. También se considera una fortaleza la comunicación efectiva a toda la población a través de la Radio Municipal.
- El distrito de Palcazú tiene 10 debilidades, dentro de las cuales destacan la carencia de servicios básicos, vías de comunicación e infraestructura en general, pobreza extrema, baja producción agrícola, desnutrición crónica infantil, servicios de internet y telefonía de mala calidad.
- La manera en la cual se superarán estas debilidades y se alcanzarán los objetivos de largo plazo es a través de la implementación de las estrategias retenidas, las cuales son: (a): Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera; (b): Incentivar y financiar la producción de peces

tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos; (c): Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito. (d): Desarrollar y ejecutar proyectos de conservación, manejo de bosques sostenibles y turismo ecológico; (e). Proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras (f): Desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos Proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras; (g): Proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos; (h): Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito; (i): Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales.

10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se desprenden para el distrito de Palcazú son las siguientes:

- Iniciar la implementación de este plan estratégico con el descongelamiento de la situación actual, creando la sensación de urgencia por un cambio. De esta forma se evitará la resistencia y se podrán desarrollar las estrategias retenidas.
- Adoptar la estructura organizacional que se creó, donde se integra a los funcionarios gubernamentales con la población, ya que solo mediante el trabajo en equipo se logrará mejorar la calidad de vida de todos los pobladores.
- Obtener todos los recursos para la consecución de los objetivos de corto plazo, lo cual corresponde al alcalde distrital como líder, con el apoyo de los sectores productivos del distrito y de la población.
- Iniciar la elaboración de proyectos de inversión pública alineada a los objetivos estratégicos y la visión del distrito.

- Mejorar la producción agrícola mediante la incorporación de nuevas técnicas que permitan aumentar el rendimiento del cultivo. Así mismo, se tiene que revisar el proceso de cosecha y procesamiento para evitar desperdicios, al mismo tiempo que se incrementa el valor agregado.
- Mejorar las vías de comunicación, para reducir los costos de transporte, favoreciendo a los productores del distrito y en general, a todos los moradores.
- Estimular la formación académica, reduciendo los índices de deserción escolar.
- Establecer contactos directos entre los productores del distrito y compradores a nivel nacional e internacional, reduciendo la participación de acopiadores y por tanto, aumentando el nivel de rentabilidad de los productores locales.
- Gestionar la implementación de este plan estratégico, brindando información a la comunidad a través de los líderes formales e informales, para reducir la resistencia al cambio. De lo contrario se pone en riesgo la consecución de los objetivos.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de evaluación o control de la implementación. Lo importante es que cada año se midan los indicadores y estos valores se comparen con los objetivos de corto plazo. El resultado indicará si se va por el camino correcto o si es indispensable implementar acciones correctivas.

10.4. Futuro del Distrito de Palcazú

En la actualidad, los productores del distrito de Palcazú se dedican a producir cultivos de subsistencia en pequeñas parcelas, con baja producción; con la implementación de este plan estratégico se impulsara la asociatividad y el aumento de la producción y productividad. Los productores asociados y las autoridades en forma conjunta trabajaran en el desarrollo de capacidades como: capacitación a los agricultores, intercambio de experiencias, en las diferentes etapas de producción agrícola, procesamiento con valor agregado y

comercialización de los principales productos, lo cual les permitirá mejorar los ingresos a todas las familias. Todo esto se complementará con el encadenamiento productivo, garantizando distribuidores para los bienes agrícolas del distrito.

Un gran cambio en el distrito es que todos los hogares tendrán acceso a energía eléctrica y a Internet, lo cual les permitirá continuar con su proceso de formación académica, así como promocionar sus productos o servicios. El plan estratégico también contempla que en la mayoría de centros poblados se construirán carreteras y trochas que les permitirá a los agricultores transportar sus productos a menos costo hacia los mercados. Igualmente los pobladores tendrán acceso a una educación y salud de calidad.



Tabla 33

Plan Estratégico Integral del Distrito de Palcazú

		Visión							
		Al 2026, Palcazú será el principal productor de cacao en la selva central, promoviendo el desarrollo integral de su población, con servicios básicos, educación y salud, para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida.							
Intereses del sector: 1. Mejora de la producción y productividad. 2. Mejora de las vías de comunicación. 3. Disminuir la brecha de acceso a los servicios de telefonía, internet y energía eléctrica. 4. Disminuir los niveles de pobreza. 5. Mejorar los servicios de educación. 6. Mejorar y dotar con servicios de saneamiento básico		OLP						Principios Cardinales: 1. La influencia de terceras partes 2. Los lazos pasados y presentes 3. El contra balance de intereses 4. La conservación de los enemigos	
		OLP1. En el año 2026, el área cultivada de cacao llegará a 10,000 hectáreas, a partir de las 3,691 hectáreas que había en el 2015, el 10% de la producción de cacao será transformado con valor agregado	OLP2. Para el año 2026, el 60% de los centros poblados del distrito tendrá acceso a través de carreteras y el 60% de los habitantes tendrá acceso a Internet, telefonía fija y móvil	OLP3. Para el 2026, el 80% de los hogares contará con servicio de energía eléctrica, aumentando desde el 24.6% de viviendas que contaban con este servicio en 2017	OLP4. Al 2026, el índice de pobreza en el distrito se habrá reducido al 20%, desde 65.3% que había en 2015	OLP5. Para el 2026, el 60% de la población del distrito contará con al menos educación secundaria completa, partiendo de 42.3% que había en 2016 y se construirá un Instituto superior tecnológico	OLP6. En el 2026, el 80% de los habitantes del distrito tendrá acceso a los servicios de agua y desagüe; conociéndose que en 2017 el 32.23% tiene acceso a agua y el 14.3% a desagüe	Valores: 1. Competitividad 2. Lealtad al estado de derecho 3. Solidaridad 4. Responsabilidad social 5. Respeto a la identidad cultural 6. Justicia y equidad	
Misión: Palcazú es un distrito agrícola y turístico, para atender el mercado peruano, con servicios básicos de calidad, educación y salud, bajo la premisa del desarrollo sostenible, mediante la preservación de sus recursos naturales, con vías de comunicación moderna e incorporando tecnología en los procesos productivos, para incrementar los ingresos de la población.		Estrategias						Políticas	
E2	Desarrollar proyectos integrales de producción y comercialización de cacao como producto bandera				X				
E3	Incentivar y financiar la producción de peces tropicales para mejorar el acceso a proteínas en la población de menores ingresos				X				
E6	Desarrollar proyectos de mejoramiento ganadero para todo el distrito				X		X		
E7	Proyectos de inversión pública para el mejoramiento y construcción de carreteras y obras		X		X				
E9	Desarrollar cultivos como el plátano kion, maní, como productos alternativos	X			X				
E11	Proyectos de inversión pública en saneamiento básico en todos los centros poblados y anexos				X		X		
E12	Ampliar la cobertura de energía eléctrica a todos los centros poblados del distrito	X		X	X				
E14	Formular proyectos de reforestación y agroforestería para bosques tropicales				X		X		
	Indicadores de aprendizaje interno	OCP1.1. En el año 2019, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	OCP2.1. En el año 2019, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil	OCP3.1. En el año 2019, el 40% de viviendas contarán con energía eléctrica	OCP4.1. En el año 2019, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 50%	OCP5.1. En el año 2019, el 46% de la población habrá culminado la secundaria	OCP6.1. Para el año 2019, el 35% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 30% tendrá acceso a servicios de desagüe	Indicadores de aprendizaje interno	
	Indicadores de procesos	OCP1.2. En el año 2022, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	OCP2.2. En el año 2022, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil	OCP3.2. En el año 2022, el 55% de viviendas contarán con energía eléctrica	OCP4.2. En el año 2022, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 35%.	OCP5.2. Para el 2021, el distrito contará con un instituto superior tecnológico y los egresados de colegios tendrán acceso	OCP6.2. Para el año 2022, el 45% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 40% tendrá acceso a servicios de desagüe	Indicadores de procesos	
	Indicadores de clientes	OCP1.3. En el año 2024, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,500 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total	OCP2.3. En el año 2024, un 20% más de centros poblados contarán con vías de comunicación (carreteras y trochas) y un 20% más de habitantes tendrán acceso a internet y telefonía fija y móvil	OCP3.3. En el año 2024, el 70% de viviendas contarán con energía eléctrica	OCP4.3. En el año 2024, se habrá reducido la pobreza en el distrito a 30%	OCP5.3. Al 2022, un 55% de la población tendrá al menos educación secundaria completa	OCP6.3. Para el año 2024, el 60% de habitantes tendrá acceso a los servicios de agua y el 55% tendrá acceso a servicios de desagüe	Indicadores de clientes	
	Indicadores financieros	OCP1.4. En el año 2026, el distrito de Palcazú habrá incrementado en 1,809 hectáreas el área de producción de cacao y transformado con valor agregado el 2.5% de la producción total				OCP5.4. En 2024, 60% de los pobladores de Palcazú tendrá estudios secundarios completos o u nivel superior		Indicadores financieros	
Nueva organización con gerencia administrativa									

Referencias

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. (2012a). *Ubicación geográfica*.

Recuperado de

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

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

Recuperado de

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

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. (2017). *Estadísticas de inversión*

extranjera. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>

Agencia Española de Cooperación. (2015, noviembre). *La integración regional en América*

Latina: Nuevos y viejos esquemas: Incertidumbres de futuro. Recuperado de

<http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Eficacia%20y%20calidad/Documento%20de%20trabajo%207.pdf>

Agriculturers. (2015, 27 de mayo). *Producción de cacao en sistemas agroforestales en*

Palcazú, Perú [Archivo de video]. Recuperado de

<http://agriculturers.com/produccion-de-cacao-en-sistemas-agroforestales-en-palcazu-peru/>

AgroNegocios Perú. (2017, 18 de mayo). *Perú, segundo país productor de cacao orgánico en*

el mundo. Recuperado de <https://agronegociosperu.org/2017/05/18/peru-segundo-pais-productor-de-cacao-organico-en-el-mundo/>

Alfaro, J. (2002). *Manual de legislación municipal*. Lima, Perú: FECAT.

Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Estadísticas económicas: Cuadros anuales*.

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

Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Benavides, R. (2017, 18 de septiembre). *La inestabilidad política no favorece el crecimiento del Perú*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-roque/2017/09/la-inestabilidad-politica-no-favorece-el-crecimiento-del-peru/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

CENTRUM Católica. (2015). *Índice de competitividad regional 2015*. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-del-peru-2015/http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (2016, 26 de octubre). *DEVIDA invierte un millón y medio de soles para impulsar instalación de hectáreas de cacao en Palcazú*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2016/10/devida-invierte-un-millon-y-medio-de-soles-para-impulsar-instalacion-de-hectareas-de-cacao-en-palcazu/>

Consumo de chocolate en el Perú es uno de los más bajos del mundo. (2017, 07 de julio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1058969-consumo-de-chocolate-en-el-peru-es-uno-de-los-mas-bajos-del-mundo>

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

Domiruth. (2016). *Ruta del café y cacao*. Recuperado de <http://www.domiruth.com/perutavel/ruta-del-cafe-y-cacao/?lang=es>

Dutta, S., Geiger, T., & Lanvin, B. (2015). *The global information technology report 2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

El pollo representa el 53% del consumo total de carnes en el Perú. (2014, 15 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-65593>

Expo Café Villa Rica: El festival que todo amante de café debe asistir. (2016, 21 de agosto). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/cultura/expo-cafe-villa-rica-festival-amante-cafe-debe-asistir-226414>

Global Firepower. (2017). *South American Powers ranked by military strength ranking*. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>

Guardianes de la naturaleza. (2015, 5 de octubre). *La República*. Recuperado de http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/10/Domingo_LR-4-10-2015-pp.10-y-11.pdf

Hausmann, R., & Klinger, B. (2007, abril). *The structure of the product space and the evolution of comparative advantage*. Boston, MA: Working Papers, Center for International Development at Harvard University.

Hausmann, R., & Rodrik, D. (2003). Economic development as self discovery. *Journal of Development Economics*, 72(2), 603-633.

INEI: Peruanos gastan más en alimentos que en vivienda. (2015, 27 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-peruanos-gastan-alimentos-vivienda-189323>

- Inician construcción de Cite Agroindustrial en Oxapampa. (2016, 25 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/pasco/inician-construccion-de-cite-agroindustrial-en-oxapampa-noticia-941076>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perfil del productor agropecuario del Valle de Palcazú Pichis Pachitea*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/perfil-productor-agropecuario-palcazu-pichis-pachitea.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas: Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Estadísticas: Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Peruano de Economía. (2013). *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012*. Recuperado de www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2017). *CITE agroindustrial Oxapampa*. Recuperado de <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/cite-publicos/item/184-cite-agroindustrial-oxapampa>

- Ley N° 26864. Ley de Elecciones Municipales. Congreso de la República (1997).
- Ley N° 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República (2000).
- Ley N° 27314. Ley General de Residuos Sólidos. Congreso de la República del Perú.
- Ley N° 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República (2002).
- Ley N° 27683. Ley de Elecciones Regionales. Congreso de la República. (2002).
- Ley N° 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República.
- Ley N° 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República (2005).
- Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República (2003).
- Ley N° 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República
- Ley N° 28440. Ley de Elecciones Municipales de Centros Poblados. Congreso de la República (2006).
- Ley N° 28611. Ley General del Medio Ambiente. Congreso de la República.
- Ley N° 29763. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República.
- Ley N° 29091. Ley que Modifica el Párrafo 38.3 del Artículo 38 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República.
- Ley N° 29419. Ley que Regula la Actividad de los Recicladores. Congreso de la República (2010).
- Ley N° 30309. Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Congreso de la República (2015).
- Mamani, E. (2015, 21 de marzo). Gobiernos regionales y locales del sur no pasan del 4% de gasto público. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/archivo/864594-gobiernos-regionales-y-locales-del-sur-no-pasan-del-4-de-gasto-publico>

- Ministerio de Agricultura buscará aumentar el consumo de carne. (2017, 15 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/ministerio-agricultura-buscar-aumentar-consumo-carne-76411>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Estudio del cacao en el Perú y en el mundo*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016, julio). *Medición económica del turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Municipalidad Distrital de Palcazú. (2015a). Acta de acuerdos y compromisos del presupuesto participativo. Iscozacin, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de Palcazú (2015b). *Plan de desarrollo local concertado del distrito de Palcazú al 2015*. Palcazú, Perú: Autor.
- Municipalidad distrital de Palcazú. (2017). *Plan operativo institucional 2017*. Iscozacin, Perú: Autor.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2012). *Promoviendo el crecimiento en todas las regiones*. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/Promoviendo%20el%20crecimiento%20en%20todas%20las%20regiones%202012.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016a). *Agenda 2030*. Recuperado de <https://tellyspaucar.wordpress.com/agenda-2030-ocde/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016b). *Territorial reviews Perú 2016*. Recuperado de <http://www.oecd.org/countries/peru/oecd-territorial-reviews-peru-2016-9789264262904-en.htm>

- Perales, J. & Morón, E. (2010). *La economía política del tratado de libre comercio entre Perú y Estados Unidos*. Recuperado de https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Peru_US.pdf
- Perú Ecológico. (s.f.). *La zonificación de la provincia de Oxapampa (Pasco) – un modelo*. Recuperado de http://www.peruecologico.com.pe/lib_c28_t03.htm
- Perú Interesante. (2012, abril). *Palcazú-Iscozacín: Camino a la selva*. Recuperado de <http://peruinteresante.blogspot.pe/2012/04/palcazu-iscozacin-camino-la-selva.html>
- Portal del Estado Peruano. (2017). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo, edición actualizada y aumentada*, Barcelona, España: Deusto.
- Productividad en el Perú: ¿somos o nos creemos productivos? (2015, 30 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/productividad-peru-creemos-productivos-95986>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ra. ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- San Vicente de Chucurí. (2016). *Economía*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/sanvicentedechucuri19/home/economia>
- Se observa expansión en las actividades primarias. (2016, 12 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-se-observa-expansion-las-actividades-primarias-37280.aspx>
- Tamariz, K. (2017). *Caracterización del territorio del distrito de Palcazú*. Palcazú, Perú: Ministerio del Ambiente, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), Global Environment Facility (GEF), Amazonía Resiliente y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Tres regiones concentran el futuro de la minería en el Perú. (2014, 13 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tres-regiones-concentran-futuro-mineria-peru-76643>

United Cacao. (2015). *Mercado mundial del cacao*. Recuperado de

<http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>

Velarde, J. (2017). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*

2017 – 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>

World Bank. (2017a). *GDP per capita (current US\$)*. Recuperado de

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

World Bank. (2017b). *Population ages 0-14 (% of total)*. Recuperado de

<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.0014.TO.ZS>

World Bank. (2017c). *GDP (constant 2010 US\$)*. Recuperado de

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD>

Zhender, G. (2011). *Plan de gobierno del distrito de Palcazú 2011-2014*. Palcazú, Perú:

Movimiento Regional Concertación en la Región.