

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Utcubamba

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Juan Sebastián Cardona Grisales

Luis Guillermo Carbajal Huamán

Dennys Martín García Cárdenas

Vilma Andrea Vera Quintanilla

Asesor: Igor Leopoldo Loza Geldres

Surco, agosto de 2018

Agradecimientos

A nuestras familias y compañeros de trabajo por su apoyo constante y comprensión durante estos años de estudio, a CENTRUM Católica y todo el cuerpo docente por la calidad de enseñanza brindada, a las autoridades de la Municipalidad Provincial de Utcubamba por su disposición y apoyo con la información requerida, y a nuestros compañeros de clase por su dedicación y excelente rendimiento a lo largo del programa académico.



Dedicatorias

A mi madre Olga, por las enseñanzas que me permitieron convertirme en todo lo que Yo Soy. En especial como homenaje póstumo a mi padre Milciades Cardona Ríos, por su incondicional y constante apoyo en mi formación como profesional y como ser humano.

Juan Sebastián Cardona Grisales.

A mi familia por su comprensión y apoyo incondicional. De manera muy especial a mi esposa Zully, quien ha estado conmigo compartiendo mis alegrías y preocupaciones. Gracias por el apoyo incondicional y atento para la consecución de este objetivo.

A mis compañeros del MBA por su apoyo constante.

Luis Guillermo Carbajal Huamán.

A cada una de las personas que me motivaron a continuar con mi formación personal y profesional, mostrándome su apoyo y comprensión durante el logro de este nuevo objetivo.

Dennys Martín García Cárdenas.

A mi madre Vilma por motivarme siempre y a mi hijo Milos por inspirarme.

Vilma Andrea Vera Quintanilla.

Resumen Ejecutivo

El propósito de este trabajo es la elaboración de un Plan Estratégico para la provincia de Utcubamba desde el año 2018 hasta el año 2028, para convertirla en una provincia en la cual sus ciudadanos gocen de una elevada calidad de vida, altos niveles de educación, seguridad, acceso a las tecnologías de la información, infraestructura pública y bajos niveles de corrupción, en un marco de preservación del medio ambiente y respeto a las comunidades. Para el logro de este plan se ha utilizado el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2015).

Utcubamba se encuentra en la región Amazonas, cerca de las fronteras de los países de Colombia, Ecuador y Brasil; por lo que es un punto de interconexión estratégico. Sus principales actividades económicas son la agricultura, ganadería y el ecoturismo. Del análisis externo se identificó que sus oportunidades se encuentran relacionadas con la estabilidad económica y política peruana, así como con la existencia de tratados de libre comercio. Sus amenazas son la inseguridad ciudadana del país, los niveles de corrupción y el cambio climático. Del análisis interno se identificó que sus fortalezas son su estratégica ubicación geográfica, su integración a la red vial nacional y su capacidad de producción de arroz y café de calidad. También sus atractivos arqueológicos y exuberante naturaleza que la hacen atractiva para el ecoturismo. Como debilidades destacan la baja inversión en infraestructura, la ausencia de direccionamiento estratégico, la informalidad laboral y la carencia de mano de obra calificada. También se seleccionaron objetivos de largo plazo y estrategias que permiten la implementación secuencial de matrices que filtran aquellas que por sus características y condiciones potenciales deben priorizarse para alcanzar el desarrollo de la provincia en favor de la mejora de vida de su gente. Finalmente, mediante el análisis de un Tablero de Control Balanceado se sustenta la viabilidad financiera, ambiental y social de las acciones propuestas, las mismas que permitirían obtener ventajas competitivas frente a otros actores.

Abstract

The purpose of this research is to prepare a Strategic Plan for the province of Utcubamba for 2028 to developed a province in which its citizens enjoy high living standards, including quality education, security, secured income, access to information technologies, public infrastructure and low levels of corruption in a framework of environmental conservation and respect to communities. In our preparing this Plan we have used the Strategic Management Process of D'Alessio (2015).

Utcubamba is in the Amazonas's region, near the border of the countries of Colombia, Ecuador and Brazil, so it's a strategic position. Its main economic activities are forestry, farming, and ecotourism. As a result of an external analysis, we identified that the opportunities for the province are the Peruvian's economic and political stability and the existence of free trade agreements with others countries. Its major threats are citizen lack of security in the entire country, high levels of corruption, high levels of informality and the climate change. From an internal analysis, its major strengths are its strategic geographical location, link to the wide highway network and its capacity to produce quality rice and coffee. Also its archaeological attractions and its exuberant nature make it attractive for ecotourism. Its major weaknesses include low investment in infrastructure, lack of strategic direction, informality labor and the lack of qualified manpower. Also we selected a long-term objectives and strategies that allowed the implementation of matrices that filtering of objectives and strategies that by their current characteristics and potential conditions will should be prioritized to reach the development of the province in favor of improving the lives of its people. Finally, the financial, environmental and social viability of the proposed actions is supported by the analysis of a Balanced Scorecard, the same ones that would allow obtaining competitive advantages against other competitor.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación Actual.....	1
1.1 Situación Actual de la Provincia de Utcubamba	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión	13
2.3 Misión.....	14
2.4 Valores.....	15
2.5 Código de Ética	16
2.6 Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación	18
3.1.1 Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	18
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales nacionales	21
3.2 Análisis Competitivo de Perú.....	23
3.2.1 Condiciones de los factores	23
3.2.2 Condiciones de la demanda	25
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	25
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	26
3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Utcubamba	29

3.3	Evaluación Externa: Análisis PESTE	30
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	31
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	33
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	34
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	36
3.3.5	Fuerzas ecológicas ambientales (E).....	37
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5	La Provincia de Utcubamba y sus Competidores	39
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	40
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	41
3.5.4	Amenaza de los entrantes	41
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	42
3.6	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	42
3.7	Conclusiones	45
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		46
4.1	Análisis Interno: AMOFHIT	46
4.1.1	Administración y gerencia de la provincia de Utcubamba (A).....	47
4.1.2	Marketing y ventas de la provincia de Utcubamba (M)	47
4.1.3	Operaciones, logística e infraestructura de Utcubamba (O).....	48
4.1.4	Finanzas y contabilidad de la provincia de Utcubamba (F).....	54
4.1.5	Recursos humanos y cultura de la provincia de Utcubamba (H)	55
4.1.6	Informática y comunicaciones en la provincia de Utcubamba (I).....	56
4.1.7	Tecnología, investigación y desarrollo en la provincia de Utcubamba (T).....	59
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	60

4.3	Conclusiones	60
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Utcubamba y Objetivos de Largo Plazo		62
5.1	Intereses de la Provincia de Utcubamba	62
5.1.1	Reducir la pobreza	62
5.1.2	Mejorar las oportunidades y acceso a los servicios	62
5.1.3	Incentivar el turismo	63
5.1.4	Mejorar la competitividad del sector agropecuario	63
5.1.5	Mejorar la conectividad vial	64
5.2	Potencial de la Provincia de Utcubamba	64
5.2.1	Estructura poblacional o potencial demográfico	65
5.2.2	Tamaño y forma del territorio o potencial geográfico	65
5.2.3	Material estratégico o potencial económico	67
5.2.4	Desarrollo o potencial tecnológico	67
5.2.5	Experiencia pasada o potencial histórico	68
5.2.6	Forma de gobierno o potencial organizacional	69
5.2.7	Fuerzas armadas o potencial militar	69
5.3	Principios Cardinales de la Provincia de Utcubamba	69
5.3.1	Influencia de terceras partes	70
5.3.2	Contra balance de intereses	71
5.3.3	Conservación de los enemigos	71
5.4	Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Provincia de Utcubamba	72
5.5	Objetivos de Largo Plazo (OLP)	72
5.6	Conclusiones	75
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....		77
6.1	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	78

6.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	78
6.2.1	Estrategia genérica competitiva	84
6.2.2	Estrategias internas específicas	87
6.3	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	88
6.4	Matriz Interna- Externa (MIE)	90
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	92
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	94
6.7	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	94
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	94
6.9	Matriz de Ética (ME).....	94
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	102
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo	104
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	104
6.13	Conclusiones	104
Capítulo VII: Implementación Estratégica		108
7.1	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	108
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	108
7.3	Políticas de cada Estrategia	121
7.4	Estructura de la Provincia de Utcubamba	126
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	126
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	126
7.7	Gestión del Cambio.....	126
7.8	Conclusiones	127
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		128
8.1	El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	128

8.1.1	Perspectiva financiera	128
8.1.2	Perspectiva del cliente.....	128
8.1.3	Perspectiva del proceso.....	130
8.1.4	Perspectiva de aprendizaje interno.....	130
8.2	Conclusiones	130
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Utcubamba.....		131
9.1	Análisis Competitivo de la Provincia de Utcubamba	131
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Utcubamba	132
9.3	Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de Utcubamba	132
9.3.1	Clúster café del norte	134
9.3.2	Clúster del arroz.....	135
9.3.2	Clúster del turismo.....	137
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	140
9.5	Conclusiones	141
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		142
10.1	Plan Estratégico Integral (PEI).....	142
10.2	Conclusiones Finales.....	142
10.3	Recomendaciones Finales.....	144
10.4	Futuro de la Provincia de Utcubamba	145
Referencias.....		148
Apéndice A: Entrevista al Gerente General del Hotel Adria'n.....		163
Apéndice B: Lista de Hoteles Registrados en la Región Utcubamba.....		159
Apéndice C: Entrevista al Sub Gerente de Contabilidad de la Municipalidad		
	Provincial de Utcubamba	160

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>División Político Administrativa de la Provincia de Utcubamba</i>	2
Tabla 2	<i>Población de la Provincia de Utcubamba (2017)</i>	3
Tabla 3	<i>Molinos de Pilar Arroz en la Provincia de Utcubamba</i>	5
Tabla 4	<i>Ganadería, Animales Menores y Aves en la Provincia de Utcubamba (2016)</i>	6
Tabla 5	<i>Niveles de Pobreza por Distrito (2007)</i>	10
Tabla 6	<i>Los Nueve Criterios para Evaluar una Visión</i>	13
Tabla 7	<i>Lo que Debe Ser una Misión</i>	14
Tabla 8	<i>Los Nueve Criterios para Evaluar una Misión</i>	15
Tabla 9	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)</i>	19
Tabla 10	<i>Factores Condicionantes del Perú</i>	24
Tabla 11	<i>Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad del Perú</i>	26
Tabla 12	<i>Sectores Productivos Priorizados en el Perú</i>	27
Tabla 13	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	39
Tabla 14	<i>Análisis de Atractividad de Utcubamba</i>	43
Tabla 15	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Utcubamba (MPC)</i>	43
Tabla 16	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	44
Tabla 17	<i>Inventario en Km Vial de la Provincia de Utcubamba</i>	49
Tabla 18	<i>Distribución de Inversiones por Municipio (2013)</i>	55
Tabla 19	<i>Servicio de Telecomunicaciones por Distrito</i>	58
Tabla 20	<i>Indicadores Densidad Vial y Poblacional por Distrito</i>	60
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	61
Tabla 22	<i>Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Utcubamba 2012</i>	66
Tabla 23	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Provincia de Utcubamba</i>	72
Tabla 24	<i>Características que Deben Tener los OLP</i>	73
Tabla 25	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)</i>	79
Tabla 26	<i>Factores que Constituyen la Posición Estratégica Externa</i>	80
Tabla 27	<i>Factores que Constituyen la Posición Estratégica Interna</i>	81
Tabla 28	<i>Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas</i>	86

Tabla 29 <i>Clasificación de las Estrategias Internas</i>	87
Tabla 30 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	95
Tabla 31 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)(Parte 1)</i>	96
Tabla 32 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (Parte 2)</i>	97
Tabla 33 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (Parte 3)</i>	98
Tabla 34 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (Parte 4)</i>	99
Tabla 35 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	100
Tabla 36 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	101
Tabla 37 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) (Parte 1)</i>	105
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) (Parte 2)</i>	106
Tabla 39 <i>Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos</i>	107
Tabla 40 <i>OCP de Utcubamba (Parte 1)</i>	109
Tabla 41 <i>OCP de Utcubamba (Parte 2)</i>	110
Tabla 42 <i>OCP de Utcubamba (Parte 3)</i>	111
Tabla 43 <i>OCP de Utcubamba (Parte 4)</i>	112
Tabla 44 <i>OCP de Utcubamba (Parte 5)</i>	113
Tabla 45 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 1)</i>	114
Tabla 46 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 2)</i>	115
Tabla 47 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 3)</i>	116
Tabla 48 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 4)</i>	117
Tabla 49 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 5)</i>	118
Tabla 50 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 6)</i>	119
Tabla 51 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 7)</i>	120
Tabla 52 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 8)</i>	121
Tabla 53 <i>Políticas de Cada Estrategia de la Provincia de Utcubamba (Parte 1)</i>	122
Tabla 54 <i>Políticas de la Provincia de Utcubamba (Parte 2)</i>	123
Tabla 55 <i>Políticas de la Provincia de Utcubamba (Parte 3)</i>	124
Tabla 56 <i>Políticas de la provincia de Utcubamba (Parte 4)</i>	125
Tabla 57 <i>Tablero de Control Balanceado de Utcubamba (TCB) (Parte 1)</i>	129

Tabla 58 <i>Magnitudes Cuantitativas del Clúster del Café del Norte</i>	134
Tabla 59 <i>Empresas Exportadoras de Café Amazonas 2017</i>	135
Tabla 60 <i>Situación Actual y Futura</i>	145
Tabla 61 <i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la Provincia de Utcubamba (Parte 1)</i>	146
Tabla 62 <i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la provincia de Utcubamba (Parte 2)</i>	147



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la provincia de Utcubamba.....	1
<i>Figura 2.</i> Río Utcubamba.....	2
<i>Figura 3.</i> Río Marañón.....	3
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de distribución de establecimientos de salud en la provincia.....	9
<i>Figura 5.</i> Crecimiento del PBI 2007-2018.....	20
<i>Figura 6.</i> Organigrama del Estado Peruano.....	32
<i>Figura 7.</i> Principales problemas del país.....	34
<i>Figura 8.</i> Conflictos sociales según tipo.....	35
<i>Figura 9.</i> Desempleo en América Latina y el Caribe 2015-2016.....	36
<i>Figura 10.</i> El ciclo operativo de la organización.....	46
<i>Figura 11.</i> Estructura porcentual de superficie cultivada.....	50
<i>Figura 12.</i> Estructura porcentual de volumen producido.....	50
<i>Figura 13.</i> Estructura porcentual del valor de la producción.....	50
<i>Figura 14.</i> Estructura porcentual del valor de la producción según cultivo.....	51
<i>Figura 15.</i> Estructura porcentual del valor de la producción por cultivo.....	51
<i>Figura 16.</i> Oferta de establecimientos de hospedaje en Utcubamba.....	52
<i>Figura 17.</i> Número de establecimientos de hospedaje en Utcubamba.....	52
<i>Figura 18.</i> Población mayor a 6 años que hace uso de internet público (2012).....	57
<i>Figura 19.</i> Población de 6 años que hace uso de internet en el hogar (2012).....	57
<i>Figura 20.</i> Centro de Formación Profesional Utcubamba.....	59
<i>Figura 21.</i> Valores del vector de la MPEYEA.....	82
<i>Figura 22.</i> Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (MPEYEA).....	83
<i>Figura 23.</i> MBCG de la provincia de Utcubamba.....	89
<i>Figura 24.</i> Regiones y celdas en la MIE.....	91
<i>Figura 25.</i> Matriz Interna-Externa (MIE).....	91
<i>Figura 26.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	93
<i>Figura 27.</i> Servicio de salud en el departamento de Amazonas.....	132

<i>Figura 28.</i> Análisis del diamante de la competitividad.	133
<i>Figura 29.</i> Producción de arroz y superficie cosechada.	136
<i>Figura 30.</i> Cadena de valor del clúster de arroz.	136
<i>Figura 31.</i> Exportación de arroz a septiembre 2016.	137
<i>Figura 32.</i> Consumo promedio per-cápita anual de arroz.	138
<i>Figura 33.</i> Cadena de valor del clúster de turismo.	138
<i>Figura 34.</i> Llegada de visitantes internacionales 2015.	139
<i>Figura 35.</i> Número de viajes por turismo interno.	140
<i>Figura 36.</i> Ingreso de divisas por turismo receptivo (2015).	140



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta según D'Alessio (2015) de tres etapas: (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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

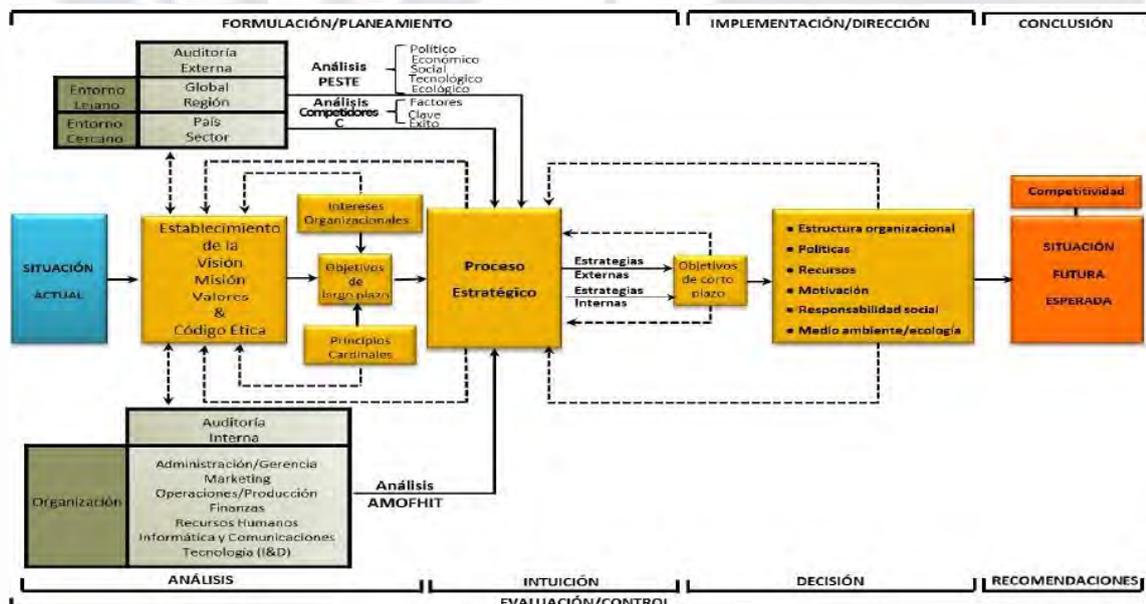


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 11. México D.F., México: Pearson.

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que determinarán 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 Interna-Externa (MIE); y (d) 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.

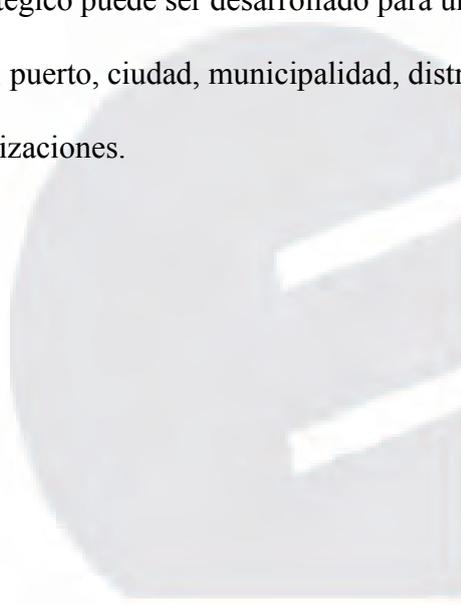
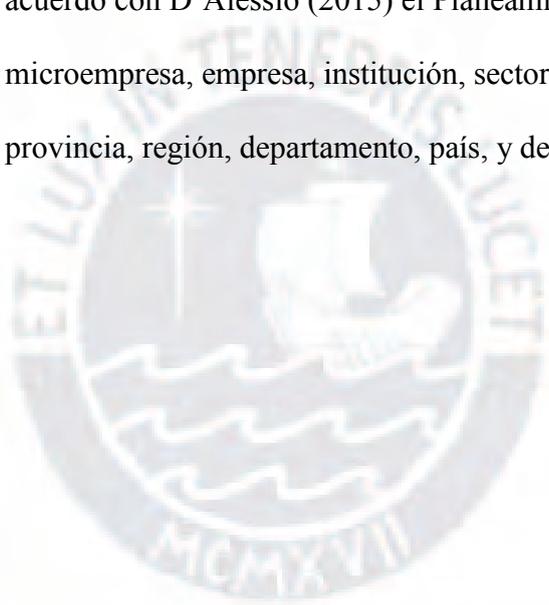
Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias 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 al

utilizar cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; en el Tablero de Control Balanceado (TCB), 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. De acuerdo con D'Alessio (2015) el Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, distrito, provincia, región, departamento, país, y demás organizaciones.



Capítulo I: Situación Actual

1.1 Situación Actual de la Provincia de Utcubamba

Utcubamba fue proclamada provincia el 30 de mayo de 1984, y junto a otras seis provincias forma parte de la Región del Amazonas ubicada en el cuadrante norte/oriente del Perú, dentro de la selva amazónica peruana, en la que predominan las llanuras extensas y colinas de poca altitud; y en la zona sur se encuentran relieves andinos más empinados y con mayores alturas. Sus coordenadas son ““5°23’25” - 6°10’53” Altitud Sur, y 77°51’7” - 78°42’12” Longitud Oeste y con una extensión de 3,860 kilómetros cuadrados” (Provincia de Utcubamba, 2004, p. 19). Su capital es Bagua Grande y, según la Provincia de Utcubamba (2004), su territorio es uno de los más extensos de la región que conforma y abarca mayoritariamente los bosques ecuatoriales estacionalmente secos con rangos altitudinales que van desde 300 a 2,200 m.s.n.m.; con humedades relativas que varían entre 72% y 92%, y temperaturas promedio de 25.2°C a 34.6°C en la región selvática, y de 19.6°C a 20.9°C en las zonas de sierra.

Se conecta con el resto del país a través de la “Marginal de la selva”, conocida como carretera de penetración a la selva Fernando Belaúnde Terry; la cual se encuentra asfaltada en un 100% y en buen estado, y atraviesa longitudinalmente gran parte del territorio del departamento de Amazonas (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).



Figura 1. Mapa político de la provincia de Utcubamba.

Tomado de “Conoce Utcubamba,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2015 (http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=135).

Según la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2015a), Utcubamba se encuentra dividida políticamente en siete distritos: Cajaruro, El Milagro, Bagua Grande, Jamalca, Cumba, Yemón, y Lonya Grande (ver Figura 1 y Tabla 1). El distrito de Bagua Grande es el de mayor densidad poblacional con un índice de 73.21 habitantes por kilómetro cuadrado.

Tabla 1

División Político Administrativa de la Provincia de Utcubamba

Distrito	Área (km ²)	Capital	Población estimada 2017	Densidad poblacional (habitante/km ²)
Bagua Grande	746.64	Bagua Grande	54,662	73.21
Cajaruro	1763.23	Cajaruro	28,971	16.43
Cumba	292.66	Cumba	9,000	30.75
El Milagro	313.89	El Milagro	5,603	17.85
Jamalca	357.98	Jamalca	8,383	23.41
Lonya Grande	327.92	Lonya Grande	10,585	32.27
Yamón	57.61	Yamón	2,935	50.94

Nota. Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito 2000-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2000, *Boletín Especial*, 18. Copyright 2000 por el INEI (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>)

Adicionalmente, el valle de Utcubamba es considerado el más importante de Amazonas gracias a sus suelos fértiles para el cultivo de arroz y frutales (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2015b); el cual nace en las alturas de Chachapoyas, va de sureste a noreste y termina en la confluencia con el río Marañón en el límite con el departamento de Cajamarca.



Figura 2. Río Utcubamba.

Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2004-2014,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2004 (http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11823/PLAN_11823_Plan_Estrat%C3%A9gico_Concertado_de_Developmento_%E2%80%93_Provincia_Utcubamba_2011.pdf).



Figura 3. Río Marañón.

Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2004-2014,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2004

(http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11823/PLAN_11823_Plan_Estrat%C3%A9gico_Coconcertado_de_Development_%E2%80%93_Provincia_Utcubamba_2011.pdf).

Según información recolectada ante las autoridades de la provincia de Utcubamba, la población estimada para el año 2017 es de 120,139 habitantes, de los cuales 64,266 son hombres y 55,873 son mujeres; Bagua Grande es el distrito con mayor número de habitantes, con un total de 54,662 (ver Tabla 2).

Tabla 2

Población de la Provincia de Utcubamba (2017)

Distrito	Área (km ²)	Hombres	Mujeres	Total
Bagua Grande	746.64	28,424	26,238	54,662
Cajaruro	1763.23	15,644	13,327	28,971
Cumba	292.66	4,771	4,229	9,000
El Milagro	313.89	3,577	2,026	5,603
Jamalca	357.98	4,444	3,939	8,383
Lonya Grande	327.92	5,822	4,763	10,585
Yamón	57.61	1,584	1,351	2,935
TOTAL	3859.93	64,266	55,873	120,139

Nota. Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito 2000-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2000, *Boletín Especial*, 18. Copyright 2000 por el INEI (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>).

Para el año 2016, la provincia de Utcubamba dedicó 21,000 hectáreas a la producción del arroz; 15,000 hectáreas, al café; poseía 56,476 cabezas de ganado vacuno y 90,000

hectáreas de pasto (Suárez, 2017). Estas cifras implicaban además a un aproximado de 30,000 familias dedicadas a la actividad agropecuaria, distribuidas de la siguiente manera: 7,000 dedicadas al agro, 10,000 dedicadas a la producción del café, 10,000 dedicadas a la ganadería y 3,000 dedicadas a las actividades de ganadería menor, hortalizas y panllevar (Suárez, 2017). Su principal cultivo es el arroz debido a que es el más rentable producto agrícola de la zona con un margen para el agricultor del 30% (Suárez, 2017), para lo cual la provincia cuenta con 25 centros de almacenamiento distribuidos en 16 piladoras, nueve molinos y una empresa agrícola industrial con una capacidad promedio que oscila entre los 230 Kg/hora y 3000 Kg/hora (Suárez, 2017). Si se suman las dos campañas sembradas por año, la producción anual promedio es de 120,000 toneladas. Si se lograran reactivar los molinos, “se generaría un buen número de puestos de trabajo para la localidad y se incentivaría el crecimiento económico” (Provincia de Utcubamba, 2004, p. 35). Sin embargo, en la actualidad únicamente el 20% del arroz en cáscara es pilado en Utcubamba (Suárez, 2017).

El potencial pecuario de Utcubamba para el año 2016, fue de: 77,046 cabezas de ganado, 18,748 vacas de ordeño, 13,365 cabezas de ganado ovino, 17,560 cabezas de ganado porcino, y 11,033 cabezas de ganado caprino (Suárez, 2017) (ver Tabla 4). Además, también se crían cuyes y aves de corral, con una producción para el 2016 de “140,900 cuyes, 158,690 gallinas, 24,990 patos, y 17,880 pavos” (Suárez, 2017). Otra actividad productiva con potencial para un crecimiento sostenible en la provincia de Utcubamba es el turismo; sin embargo, es necesario invertir en ella para dotarla del valor agregado que requiere, como por ejemplo: industria hotelera, gastronómica y de transporte, por cuanto Utcubamba carece de operadores turísticos. En el centro de Bagua Grande, de acuerdo con el gerente general del hotel Adria'n de Utcubamba (ver Apéndice A), opera un solo hotel de una estrella y el resto son alojamientos precarios, además que hay solo dos restaurantes de calidad y el transporte es únicamente en motos o trimotos conocidos como moto-taxi. Debido a ello es necesario

contratar vehículos particulares para visitar los destinos turísticos. Por su parte, a nivel provincial existen 40 hoteles registrados según la lista otorgada por el gerente zonal de la Dirección Regional de Turismo del Amazonas, Wilmer Solís Purisaca (ver Apéndice B).

Tabla 3

Molinos de Pilar Arroz en la Provincia de Utcubamba

Nombre del Molino	Modalidad del producción	Distrito	Sector y/o caserío	Capacidad	Condición de la Propiedad
Utcubamba	Molino	Bagua Grande	La Versalla	3 000 Kl/ha	Propietario
Santa Elena	Piladora	Bagua Grande	La Esperanza	3 000 Kl/ha	Alquiler
Franck	Molino	Bagua Grande	Pueblo Nuevo	1 000 Kl/ha	No especifica
El Carmen	Molino	Bagua Grande	Pueblo Nuevo	1 000 Kl/ha	Propietario
San Miguel	Piladora	Bagua Grande	Gonchilo	750 Kl/ha	Propietario
San Francisco	Emp. Agrícola industrial	Bagua Grande	San Luis	1 800 Kl/ha	Alquiler
Santa Angela	Molino	Cajaruro	Ruta a Cajaruro	1 000 Kl/ha	Propietario
Los Chavez	Molino	Cajaruro	Cajaruro	2 000 Kl/ha	Propietario
El campesino	Molino	Bagua Grande	San Luis	500 Kl/ha	Alquiler
Mi amado	Piladora	Cajaruro	Naranjos Alto	500 Kl/ha	Propietario
San Jorge	Piladora	Cajaruro	Misquiyacu Alto	600 Kl/ha	Propietario
San Luis	Piladora	Cajaruro	Misquiyacu Alto	750 Kl/ha	Propietario
Celestino	Molino	Cajaruro	José Oyala	500 Kl/ha	Propietario
Navarro					
Juana García	Molino	Cajaruro	Misquiyacu Alto	250 Kl/ha	Propietario
Chanchan	Piladora	Cajaruro	Naranjos Alto	1 000 Kl/ha	Propietario
Lozano	Piladora	Cajaruro	Mandinga Alto	500 Kl/ha	Propietario
El Edén	Piladora	Cajaruro	Mandinga Alto	700 Kl/ha	Propietario
Díaz	Piladora	Cajaruro	José Oyala	500 Kl/ha	Propietario
Blumero	Piladora	Cajaruro	José Oyala	500 Kl/ha	Propietario
Ruiz Bustamante	Piladora	Cajaruro	El Ron	250 Kl/ha	Propietario
Liborio Delgado	Piladora	Cajaruro	El Ron	700 Kl/ha	Propietario
Alvarado	Piladora	Cajaruro	Mandinga Alto	Kl/ha	Propietario
Fortuna	Piladora	Bagua Grande		1 000 Kl/ha	Propietario
Román García	No especifica	Bagua Grande	Marropón	230 Kl/ha	No especifica
Ayabaca	No especifica	Bagua Grande	Morenilla	2 000 Kl/ha	No especifica
San Martín de Porres	Piladora	Cajaruro	Huingo	1 000 Kl/ha	No especifica

Nota. Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2004-2014,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2004

(http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11823/PLAN_11823_Plan_Estrat%C3%A9gico_Concertado_de_Developmento_%E2%80%9393_Provincia_Utcubamba_2011.pdf).

Tabla 4

Ganadería, Animales Menores y Aves en la Provincia de Utcubamba (2016)

	Variable	Unidad de Medida	Total Annual
Vacuno	Población	Unidades	77,046.00
	Producción	Unidades (Saca)	14,195.00
	Carcasas	Kg	2'155,859.88
	Peso Vivo	Kg	4'227,175.65
	Precio en chacra S/Kg	7.04	29'759,316.58
Vacas Ordeño	Población	Unidades	18,748.00
	Producción	Unidades (Lts)	9'445,068.00
	Precio S/Lts	1.33	5'861,940.44
Ovinos	Población	Unidades	13,365.00
	Producción	Unidades (Saca)	1,659.00
	Carcasas	Kg	24,886.00
	Peso Vivo	Kg	62,215.00
	Precio en chacra S/Kg	6.99	434,882.85
Porcino	Población	Unidades	17,560.00
	Producción	Unidades (Saca)	7,491.00
	Carcasas	Kg	379,708.37
	Peso Vivo	Kg	506,277.00
	Precio en chacra S/Kg	7.00	3'543,939.00
Caprino	Población	Unidades	11,033.00
	Producción	Unidades (Saca)	4,016.00
	Carcasas	Kg	52,145.30
	Peso Vivo	Kg	130,363.25
	Precio en chacra S/Kg	7.00	912,542.75
Cuyes	Población	Unidades	140,900.00
	Producción	Unidades (Saca)	248,190.00
	Carcasas	Kg	104,381.00
	Peso Vivo	Kg	139,175.00
	Precio en chacra S/Kg	17.50	2'435,562.50
Gallinas	Población	Unidades	158,690.00
	Producción	Unidades (Saca)	91,801.00
	Carcasas	Kg	138,438.26
	Peso Vivo	Kg	168,827.14
	Precio en chacra S/Kg	16.58	2'799,153.98
Patos	Población	Unidades	24,990.00
	Producción	Unidades (Saca)	15,020.00
	Carcasas	Kg	37,502.55
	Peso Vivo	Kg	45,734.51
	Precio en chacra S/Kg	11.74	536,923.15
Pavos	Población	Unidades	17,880.00
	Producción	Unidades (Saca)	11,081.00
	Carcasas	Kg	67,242.10
	Peso Vivo	Kg	82,002.56
	Precio en chacra S/Kg	12.91	1'058,653.05

Nota. Adaptado de "Aspectos económicos de Utcubamba," por M. Suárez, 2017, Ministerio de Agricultura y Riego, Bagua Grande, Perú.

Los principales atractivos turísticos de acuerdo con Municipalidad Provincial de Utcubamba (2015c) son: (a) El Mirador del Cerro la Torita en el distrito Cajaruro, desde donde se tiene una amplia visión del valle de Cajaruro y del río Utcubamba; (b) La Poza de Cajaruro en el distrito Cajaruro, que se ha formado en el cauce de la quebrada San Juan o San José, y se abre paso entre las piedras, lo que se constituye en una fontana de agua fresca y cristalina; (c) Wilca, en el distrito Cajaruro, es un sitio arqueológico que alberga grandes terrazas construidas con piedra, que representan un misterio de construcción para la arquitectura moderna y para la arqueología; y (d) Playa el Valor en el distrito El Milagro, ubicada a orillas del río Marañón.

Por otra parte, en un estudio llevado a cabo por el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) y el Programa de Investigaciones en Cambio Climático, Desarrollo Territorial y Ambiente (PROTERRA) en el 2010, se destaca la presencia de más recursos turísticos en la provincia: (a) la Cordillera de Colán, la cual es una de las más recientes áreas protegidas por el Estado peruano, ideales para fomentar el Ecoturismo; (b) las Pinturas Rupestres de Yamón dentro de una caverna localizadas en el Cerro los Muertos, que datan de 12,000 y 3,500 años a.c. y retratan al hombre paleolítico temprano y tardío y; (c) la Caverna El Aliso, cuyo ingreso se hace por una abertura amplia que se vuelve estrecha según mientras se avanza y en su interior presenta amplios salones y varios pasadizos.

Finalmente, se registran las siguientes cifras con relación al nivel de satisfacción de los servicios en la Región:

- “8.03% de analfabetismo en la población mayor de 15 años según los últimos reportes oficiales” (Suárez, 2017).
- “Una tasa de desnutrición infantil en los niños menores de cinco años de edad del 17%” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 87).
- “Un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.3678 ocupando el puesto 85 a nivel

nacional” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, pp. 87-88).

- “557 Instituciones Educativas de las cuales 538 son públicas y 19 privadas y además con 128 instituciones que brindan el sistema no escolarizados de educación inicial” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a); sin embargo, los resultados de la Evaluación Censal muestran que en Utcubamba para el año 2012 en cuanto a comprensión lectora sólo el 17.4% de los estudiantes comprenden lo que leen (nivel 2), el 53.6% sólo comprendían lo más fácil (nivel 1), mientras que el 28.9% tenía dificultades para comprender incluso lo más fácil (debajo del nivel 1); al igual que los resultados de matemática, ya que sólo el 11.2% de los alumnos evaluados resuelven situaciones matemáticas según lo esperado (nivel 2); el 37.1% de los estudiantes alcanzan a resolver situaciones matemáticas sencillas (nivel 1); mientras que 51.7% tienen dificultades para resolver situaciones matemáticas sencillas (debajo del nivel 1), lo que pone en evidencia las limitaciones del servicio educativo en la provincia.
- Un centro de salud denominado *Centro de Salud Bagua Grande*, 15 puestos de salud, así como un hospital de apoyo denominado *El Buen Samaritano*, 13 consultorios médicos privados (ver Figura 4) (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a); que no es suficiente para atender a la población local porque se constató que solo tienen habilitadas 58 camas hospitalarias, cuando se debe tener 241 camas a nivel provincial para cumplir la obligación legal de tener dos camas por cada 1,000 habitantes.
- El servicio de agua potable está sectorizado y además es racionalizado para poder abastecer entre dos a tres horas diarias: algunos sectores no tienen el servicio por más de 15 días al mes (Suárez, 2017).
- “Solo el 29 % de la población tienen servicio de desagüe dentro y fuera de sus

viviendas, el 55 % cuentan con pozo ciego (letrina) en tanto que el 13 % no cuentan con desagüe ni letrina” (Suárez, 2017).

- La mayoría de distritos en Utcubamba cuentan con energía eléctrica estable sobre todo en las zonas urbanas, “excepto de los centros poblados de los distritos de Cajaruro, Jamalca, Cumba y Lonya Grande que tienen alumbrado público proveniente de pequeñas plantas hidroeléctricas locales con un servicio más intermitente” (Provincia de Utcubamba, 2004, pp. 40-46).

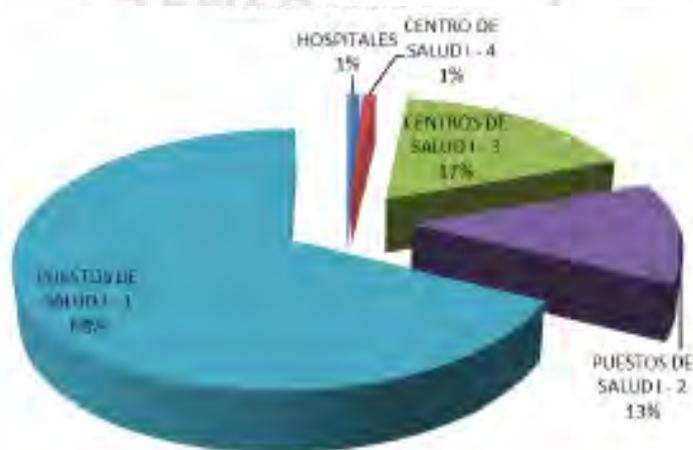


Figura 4. Porcentaje de distribución de establecimientos de salud en la provincia. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 83 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

El nivel de pobreza, en general, es considerablemente alto en Utcubamba, ya que aumentó de un 49.7% a un 51.2%; es decir, 1.5 puntos porcentuales entre el 2007 y 2009 (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 67). Estas cifras indican que la región, y en específico la provincia de Utcubamba, no avanza al ritmo que el país lo hace, ya que a nivel nacional los índices de pobreza están disminuyendo progresivamente. En las zonas rurales la situación es más crítica, ya que “la focalización de la pobreza es identificada en las zonas rurales de los distritos (86.10%) y en menor proporción en la zona urbana (43.62%)” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 68).

Tabla 5

Niveles de Pobreza por Distrito (2007)

Dpto.	Prov.	Distrito	Población 2007	% Poblac. Rural	Quintil 1/	% Poblac. Sin agua	% Poblac. Sin desag/ letr.	% Poblac. Sin electricidad	% Mujeres analfabetas	% Niños 0-12 años	Tasa % desnutr. Niños 6-9 años
	Prov. De Utcubamba		109.043	57	2	50	14	57	19	32	29
Amazonas	Utcubamba	Bagua Grande	47.336	38	2	16	13	40	17	31	27
		Cajaruro	26.735	69	2	69	10	81	22	33	28
		Cumba	9.07	70	1	84	23	73	21	33	33
		El Milagro	5.847	73	2	46	11	60	19	30	28
		Jamalca	7.554	82	1	80	30	67	22	34	29
		Lonya Grande	9.437	67	2	97	9	46	21	32	33
		Yamón	3.064	81	1	93	29	68	22	35	28

Nota. Tomado de "Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico," por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 83 (https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat).

Con relación al monto del presupuesto autorizado para el año 2018, por parte del Estado a través del Ministerio de Economía y Finanzas, es de S/.6'855,458.35 Soles, según el portal de Transparencia económica de Perú (2018).

1.2 Conclusiones

La provincia de Utcubamba pertenece a la Región Amazonas y tiene una población estimada de 120,139 habitantes para el año 2017, es una de las más pobres y menos desarrolladas a pesar de tener un clima favorable, importantes recursos hídricos y terrenos aptos para un mejor desarrollo agropecuario. Además, carece de infraestructura competitiva para agregar valor a su oferta comercial de bienes y servicios, por lo que su crecimiento no ha sido sostenido y su economía se ha basado principalmente en la agricultura artesanal; sin embargo, cuenta con suelos fértiles y climas aptos para las actividades agropecuarias, con potencial turístico por sus restos arqueológicos y paisajes naturales, los cuales son propicios para el turismo de aventura y naturaleza. Entonces, resulta fundamental desarrollar un planeamiento estratégico con una visión de futuro para la provincia de Utcubamba, para aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas con las que cuenta, lo cual se logrará después de implementar el Plan Estratégico Aplicado en una gestión integradora y concentrada en los intereses poblacionales.

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

2.1 Antecedentes

Según la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2015d) la visión, misión, y valores que rigen actualmente en la provincia son las siguientes:

Visión. Se encuentra determinada de manera literal por la Municipalidad Provincial de Utcubamba de la siguiente manera:

La Municipalidad es el órgano de gobierno promotor del desarrollo integral, sostenible y armónico de la provincia de Utcubamba, representa al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo económico y social sostenible. Utcubamba es una provincia competitiva, líder, con democracia participativa, con inclusión social, descentralista, concertadora, transparente, segura y limpia, que promueve y facilita el desarrollo de los sectores: Agropecuario, forestal, transportes, agroindustria y turismo, con infraestructura adecuada y moderna, con servicios de calidad en salud y educación y con un ambiente saludable, protegido y conservado. (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2015d)

Misión. “Mejorar la calidad de vida de la población e impulsar la integración de los pueblos concertadamente, impulsando la participación ciudadana” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2015d).

Valores.

(a) Vocación de servicio: vocación de ayudar de forma espontánea. Se buscará adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás con el propósito de crecer como personas y sociedad; (b) Respeto: actitud de cumplimiento de las directrices de los organismos del Estado. Además practicar conductas de consideración hacia las personas y el medio ambiente; (c) Honestidad: cada acción emprendida por el gobierno debe ser realizada con la debida transparencia y debe estar dirigido a alcanzar los

propósitos misionales del gobierno, para generar confiabilidad y equilibrio en todos los ámbitos que se desarrollan; (d) Justicia: el gobierno procura dar a cada uno de los ciudadanos lo que le corresponde o le pertenece, también se esfuerza por conocer, respetar y hacer valer los derechos fundamentales de todos. Se debe brindar equilibrio y armonía social, lo que significa reconocer y fomentar las buenas causas y acciones, así como condenar los comportamientos que hacen daño a las personas y a la sociedad; (e) Compromiso: todos los funcionarios, autoridades y agentes promotores del desarrollo deben tener interés por la problemática social, política y económica de Amazonas, debe existir una participación activa en todas aquellas actividades que contribuyan con el desarrollo sostenible de la región; (f) Comunicación: compartir información, conocimiento y experiencia hacia todos los grupos de interés de la región y respetar las opiniones de los mismos con la finalidad de tomar las mejores decisiones y crear un ambiente de participación. (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2015d)

Después de una revisión de la formulación de los cuatro componentes fundamentales del proceso estratégico de la provincia de Utcubamba: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética; se concluye que los dos primeros no están definidos correctamente, no tienen un destino claro y/o carecen de sentido para la organización; es decir, no aportan ningún valor. Esto se debe a que lamentablemente muchas organizaciones desconocen la importancia del proceso estratégico, la realizan únicamente por fines administrativos para dejar una historia escrita sobre el papel o, simplemente, para decir que lo tienen (D'Alessio, 2015). Por lo anterior, a continuación se replanteó cada uno de los componentes del proceso estratégico con la finalidad de presentar una herramienta que sirva de orientación y guía y permitan a la provincia de Utcubamba desempeñar una gestión estratégicamente exitosa y lograr su visión esperada del futuro.

2.2 Visión

La visión de una organización es el enunciado que responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de lo que se desea en el largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de las organizaciones bajo análisis. Una visión bien definida se compone de dos partes: “una ideología central y una visión de futuro” (Collins & Porras, 1994), y también debe cumplir con las siete características que se presentan en la Tabla 6 (nueve criterios en total). De esta manera, la visión puede ser vista como la siguiente analogía matemática: Visión es la sumatoria de todos los Objetivos de Largo Plazo que la organización se ha trazado en ese proceso.

Tabla 6

Los Nueve Criterios para Evaluar una Visión

Dos partes	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ideología central: define el carácter duradero de una organización, es la fuente que sirve de guía e inspiración, perdura y motiva a no cesar en el cambio y el progreso, y complementa la visión de futuro. 2. La visión de futuro: no se crea, sino que descubre mirando al interior de la organización con sus posibilidades, por lo tanto, debe ser redactada en tiempo futuro.
Siete características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simple, clara, y comprensible. 2. Ambiciosa, convincente, y realista. 3. Definida en un horizonte de tiempo que permita cambios. 4. Proyectada a un alcance geográfico. 5. Conocida por todos. 6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia. 7. Una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización.

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., p. 61. México D. F., México: Pearson.

Al seguir los lineamientos anteriores, a continuación se propone la visión para la provincia de Utcubamba:

Para el 2028, se mejorará la calidad de vida de los pobladores mediante el posicionamiento de la provincia como uno de los cinco principales destinos turísticos de la región y como uno de los principales productores de café y arroz de la región del Amazonas

peruano.

2.3 Misión

La misión es lo que actualmente se hace y sirve como impulsor de la organización hacia la situación deseada futura, responde a la siguiente interrogante: ¿cuál es nuestro negocio?

D'Alessio (2015) manifestó al respecto que la misión es el promotor que conduce a la organización en la trayectoria del cambio a la visión y lo que debe hacer bien para tener éxito.

“El que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial” (Drucker, 1974, p. 78). Una buena misión debe poseer las características fundamentales que se exponen en la Tabla 7 y Tabla 8.

Tabla 7

Lo que Debe Ser una Misión

-
1. Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
 2. Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.
 3. Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
 4. Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
 5. Contundente para distinguir a la organización del resto.
 6. Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
 7. Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
 8. Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
 9. Reconciliadora de los intereses de los diferentes participantes y comunidad vinculada.
 10. La que despierte emociones y sentimientos positivos.
 11. Motivadora para quienes la lean y se decidan a entrar en acción.
 12. Aquella que está relacionada con la gestión operativa de la organización.
 13. Dinámica en orientación.
 14. Transmisora de la responsabilidad social de la organización.

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 63. México D. F., México: Pearson.

En la Tabla 8 se presentan los nueve componentes principales que deberían estar incluidos en la declaración de la misión de una organización.

Tabla 8

Los Nueve Criterios para Evaluar una Misión

1. Clientes – consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. Productos: bienes y servicios	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
3. Mercados	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
4. Tecnologías	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? Es decir, ¿cuál es su solvencia financiera?
6. Filosofía de la organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
7. Autoconcepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
8. Preocupación por la imagen pública	¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales - ecológicos?
9. Preocupación por los empleados o colaboradores	¿Constituyen los empleados o mejor llamados colaboradores un activo valioso para la organización?

Nota. Adaptado de “Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control,” por J.A. Pearce II, y R. B. Robinson Jr., 2005, 9th ed., pp. 26-28. New York, USA: McGraw-Hill.

Al seguir los criterios anteriores, a continuación se propone la misión para la provincia de Utcubamba:

Promover el crecimiento sostenible, la generación de empleo, la transformación productiva y el desarrollo de la actividad agropecuaria provincial, así como el posicionamiento de Utcubamba como el principal destino turístico del Amazonas peruano gracias a sus atractivos arqueológicos y sus paisajes exóticos propicios para el turismo de aventura y naturaleza. Esto se logrará a través de políticas que brinden oportunidades a la comunidad vinculada y protejan los recursos productivos y el medio ambiente, al basarse en normas, valores y principios éticos que generen bienestar y crecimiento tanto a los habitantes de la provincia como al país en general.

2.4 Valores

Los valores organizacionales “son criterios, estándares o principios clave generales que

las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (Jones, 2008, p. 178). Son indispensables para: “(a) moldear los objetivos y propósitos, (b) producir las políticas, y (c) definir las intenciones estratégicas” (D’Alessio, 2015, p. 64). Al tener en cuenta que en el plan estratégico vigente para la provincia de Utcubamba se enuncian los valores que sirven de guía para orientar las decisiones tomadas en dicha municipalidad, se dejarán tal y como están por cuanto se considera que se ajustan a lo que deben ser los valores organizacionales de acuerdo a lo descrito precedentemente.

2.5 Código de Ética

D’Alessio (2015) señaló la importancia que tiene el código de ética en la organización, con la responsabilidad de instaurar un ambiente que fomente entre sus miembros el correcto accionar y toma de decisiones. Asimismo, mencionó que este código debe separar las conductas deseadas de las que no lo son, así como hacer explícitos los deberes y derechos. Al respetar este orden de ideas, el Código de Ética sugerido para la provincia de Utcubamba es el siguiente:

1. Desarrollar cada una de las actividades productivas en la provincia de Utcubamba a través del respeto y el cumplimiento de lo establecido en la Constitución Política del Perú, leyes, reglamentos y normas vigentes.
2. Respetar el legado cultural e histórico del país, al preservar aquello que representa la identidad nacional.
3. Buscar continuamente el bien común, actuar con integridad en la dinámica de todas las actividades presentes en la provincia de Utcubamba.
4. Usar los recursos (personas, bienes de capital, sistemas y materiales) de la provincia de Utcubamba de manera sostenible y responsable.
5. Desarrollar actividades económicas que no atenten contra el medio ambiente y la

sociedad.

6. Rechazar toda forma de discriminación bien sea por fenotipo, género o cualquier otro motivo.
7. Ofrecer a todo ciudadano nacional y extranjero trabajos dignos, con pago justo y trato equitativo e imparcial.
8. Promover la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.
9. Brindar un servicio de calidad.
10. Cumplir con los productos ofrecidos a los clientes, brindar información transparente, completa y oportuna.

2.6 Conclusiones

Los actuales lineamientos fundamentales para la gestión de gobierno provincial de Utcubamba presentan deficiencias estructurales, en específico la visión y misión, lo que pone en manifiesto las deficiencias en la planificación y gestión estratégica de las autoridades provinciales, lo cual socava los intereses y bienestar de la población.

En función a ello, y con la intención de sentar las bases para una correcta planificación estratégica, se ha propuesto una nueva visión y misión, junto con un código de ética que reflejan las verdaderas necesidades de los habitantes de la provincia y están orientados a mejorar la calidad de vida en general.

La provincia de Utcubamba cuenta con dos actividades económicas determinantes para mejorar sus indicadores de productividad, salud, educación, saneamiento básico y pobreza: el turismo y la producción agropecuaria en especial de arroz y café. Es necesario que la provincia desarrolle su infraestructura vial de interconexión regional, para estar conectada con los principales mercados y pueda desarrollarse globalmente.

Capítulo III: Evaluación Externa

El propósito fundamental de la evaluación externa es la indagación del entorno a nivel en general, y se tiene como premisa que se tratan de aspectos que están fuera del control de la organización; sin embargo, es sumamente relevante manejar información a nivel global para tomar decisiones. En el caso de la provincia de Utcubamba, el entorno se encuentra constituido por la Región del Amazonas y por el Estado Peruano. “El propósito del presente análisis es obtener información relevante que permita formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades, así como, para evitar o reducir el impacto de las amenazas” (D’Alessio, 2015). Como consecuencia de los análisis se generarán, primero, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), y luego, la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

Este análisis contiene información sobre las relaciones internacionales con el propósito de conocer los intereses que se tiene en común con otras naciones. El Análisis Tridimensional de las Naciones es relevante a nivel de las entidades públicas y privadas (Hartmann, 1978), porque son afectadas directamente por las estrategias que se tomen a nivel nacional.

3.1.1 Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales del Perú se muestran en la Tabla 9.

Potencial nacional. El análisis del potencial nacional se base en la identificación de las fortalezas que tiene un Estado para poder alcanzar sus objetivos como nación (D’Alessio, 2015).

En relación al aspecto demográfico, la población en el Perú llegó en el año 2016 a 31’488,625 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). Asimismo, señaló que seis regiones se distribuyen el 57% de la población peruana: Lima (9’541,000), Piura (1’815,000), La Libertad (1’814,000), Cajamarca (1’520,000), Puno

(1'390,000) y Junín (1'331,000). “Las lenguas oficiales del Perú son dos: español y quechua” (INEI, 2016) y la mayor parte de la población profesa la religión católica.

Tabla 9

Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)

Nro.	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)
1	Soberanía y defensa Nacional		*América Latina	
2	Bienestar socioeconómico	* América Latina	* BRICS	* Asia * Estados Unidos *UE: Alemania, Reino Unido, Francia y otros. * G20
3	Lucha contra el narcotráfico y terrorismo	* Colombia * Bolivia * Brazil	* Estados Unidos *UE * G20	
4	Abastecimiento energético		* Estados Unidos *UE * Rusia * Japón *China	* América Latina
5	Desarrollo sostenible y lucha contra el cambio climático	* Estados Unidos * China * UE	*G20	* América Latina

Nota. * Intereses comunes. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., pp. 85-96. México D. F., México: Pearson Educación.

En términos geográficos, el Perú se encuentra ubicado en América del Sur, limita por el norte con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil y Bolivia; por el sur, con Chile; y por el oeste, con el Océano Pacífico. Tiene 1'285,215 km² de territorio y 200 millas marítimas, al igual que alrededor de 60 millones de hectáreas en la Antártida. Su territorio se divide en tres grandes regiones: costa, sierra y selva. Sus costas son reconocidas mundialmente por sus aptitudes ideales para el desarrollo portuario, gracias a las aguas profundas del litoral peruano. “Asimismo, posee una gran riqueza natural y arqueológica, pero difícil de aprovechar por su geografía y la forma del territorio” (Perú Travel, 2017).

Sobre la economía peruana, Forbes (2017) señaló que es una de las más sólidas de la región y de mejor crecimiento; además, en los últimos años se ha caracterizado por tener una

gestión responsable de los recursos. Según indicó el Banco Central de Reserva del Perú BCRP (2017), se proyecta que entre el 2017 y 2018 la inflación se mantendrá en un promedio de 2%, a la vez que la economía se recuperaría a partir del segundo semestre de 2017 y crecería por encima del PBI potencial en 2018 hasta alcanzar una cifra superior al 4% (ver Figura 5). Si bien esto es poco en comparación con el crecimiento que el país registra desde hace una década, es bastante bueno dada la actual situación de los precios de las materias primas y que las tasas de crecimiento son más bajas en toda la región. A modo de comparación, el PBI de Chile probablemente aumentará en un 2% este año; y Brasil, en solo 0.3%” (Micklethwaite, 2017). En el mismo sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2014) pronosticó una tasa de crecimiento de la economía peruana del 4.7% (la mejor en Latinoamérica) y una tasa de inflación del 2.8% (la menor de Latinoamérica).

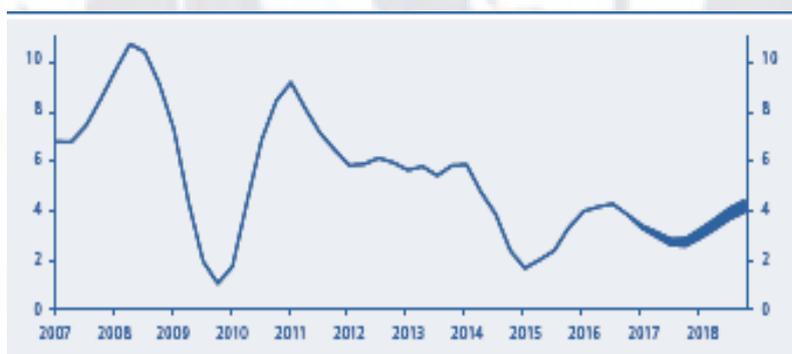


Figura 5. Crecimiento del PBI 2007-2018.

Tomado de “Reporte de inflación junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2017, p. 104 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2012) el Perú ha logrado un nivel de crecimiento económico maduro que le permite tener un ingreso per-cápita que está por encima de los US\$5,000; sin embargo, tiene un déficit importante en otros aspectos, como en investigación, desarrollo, ciencia y tecnología; y un alto nivel de población en situación de pobreza y extrema pobreza. Al respecto, el INEI (2013) señaló que la proyección del porcentaje de pobreza del Perú asciende a 23.9%, que se concentra en Lima con un 12.8%, y en el resto del país con un 29%.

En relación a la administración y organización, según el artículo 43 de la Constitución Política del Perú: “la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana”. Tiene tres poderes que rigen el Estado: legislativo, ejecutivo y judicial. El Poder Legislativo es el encargado de la expedición de las leyes y está representado en el Congreso de la República. El Poder Ejecutivo está precedido por el Presidente de la República, quien simboliza y representa los intereses permanentes de la nación. El Poder Judicial es el encargado de administrar justicia a través de sus órganos jurisdiccionales. Finalmente, en cuanto al factor militar, es el Ministerio de Defensa quien tiene como misión “el formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno” (Ministerio de Defensa, 2014). Al respecto la Asociación Internacional de Ciencias Policiales (2016) señaló que la seguridad ciudadana hoy en día en el Perú es una de las más débiles de la Región, ya que muestra altos índices de criminalidad, sobre todo en Lima y las regiones de la costa norte.

3.1.2 Principios cardinales nacionales

Los principios cardinales nacionales son el sustento para establecer la política exterior más adecuada “es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos” (Hartmann, 1978). A nivel mundial, los diferentes sectores de la industria y comercio evolucionan constantemente como producto de la globalización, lo que genera un impacto inevitable a nivel mundial. La tecnología avanza sin detenerse y mejora el comercio, los servicios y la industria; favorece, a su vez, la productividad en todos los países y genera la apertura de mercado. Son cuatro los principios cardinales que contribuyen a identificar las oportunidades y amenazas del país con su entorno: “(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos” (D’Alessio, 2015, p. 95).

- Influencia de terceras partes: El Perú fortalece su internacionalización gracias

a sus diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países de China; Singapur; Canadá; Korea del Sur; Japón; Tailandia; Panamá; Estados Unidos; Chile; Cuba; el Mercado Común del Sur MERCOSUR conformado por los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; y la Alianza del Pacífico, conformada con los países de Colombia, Chile, México; y otros dos países candidatos a ser miembros: Panamá y Costa Rica; exporta hacia ellos productos de calidad e impulsa el patrimonio cultural peruano. El Banco Mundial (2014) clasificó al Perú en el puesto número dos del ranking para invertir en Sudamérica y considera factores como: (a) comenzar con un negocio, (b) permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) registro de la propiedad, (e) protección de la minoría, (f) obtención de préstamos, (g) pago de impuestos, (h) protección a inversionistas minoritarios, (i) cumplimiento de contratos, y (j) resolución de insolvencia. (Banco Mundial, 2014).

- Lazos pasados y presentes: La cultura peruana es una fusión de varias culturas que ocuparon el antiguo Perú, entre las que destacan la Inka y la española. Estas han evolucionado con los años y son altamente valoradas por el mundo entero, en especial la cultura Inka que es reconocida como un atractivo histórico, lo cual se ve reflejado con el gran número de turistas extranjeros que ingresan al Perú, la mayoría de ellos con la firme intención de conocer una de las siete nuevas maravillas del mundo, Machu Picchu.
- Contra balance de intereses: La determinación de Estados Unidos de Norteamérica de retirarse del Tratado Asia Pacífico es un riesgo para el desarrollo del comercio peruano (Vivanco, 2017), y se espera que la reevaluación de la validez y su entrada en vigencia favorezcan el desarrollo empresarial en el Perú, o en su defecto se considere un plan alternativo que regenere un efecto dinamizador favorable en los

comercios locales vinculados. Ante esta posibilidad, Abusada (2017) señaló que la mejor alternativa es la de la Alianza del Pacífico, ya que se convierte en un mecanismo que permitiría desarrollar negocios con los países de mayor crecimiento económico de Asia- Pacífico.

- Conservación de los enemigos: Es difícil no encontrar un sentido de competitividad con los demás países sudamericanos en razón a lo económico; sin embargo, con Chile existió un conflicto limítrofe – jurídico que se extinguió con la mayor cordialidad posible ya que en la actualidad el fallo de la Corte Internacional de la Haya disolvió esta controversia y detuvo cualquier otro tipo de conflicto.

3.2 Análisis Competitivo de Perú

Es necesario un método eficiente y dinámico para lograr este análisis, por lo cual se usará el “diamante de la competitividad de las naciones” (Porter, 1990) aplicado al Perú. “El análisis competitivo del país es la continuación del análisis externo y parte de un entorno un poco más cercano que los anteriores” (D’Alessio, 2015, p. 110). Igualmente, permite encontrar las capacidades que tiene el Estado para producir y comercializar bienes y servicios a través de la mejor utilización de las oportunidades y disolución de amenazas con las cuales el entorno influye. A continuación, se analizan los cuatro factores que se tiene tanto a nivel nacional como regional, para lograr crear ventajas para competir.

3.2.1 Condiciones de los factores

En el 2016 el Perú ascendió dos puestos respecto al año anterior en términos de competitividad, y se situó en el puesto 67 de 138 países, cerca de Colombia (puesto 61) y Chile (puesto 33), según el Foro Económico Mundial FEM (2016) en su publicación del Informe Global de Competitividad 2016-2017. De acuerdo con lo manifestado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2015) el Perú es un atractivo comercial y empresarial para el mundo, cuenta con acuerdos comerciales firmados con economías importantes como:

Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR, la Alianza del Pacífico y la Unión Europea. Asimismo, cuenta con convenios impositivos internacionales para evitar la doble tributación o imposición internacional; y los países favorecidos son: “Chile, Canadá, Comunidad Andina, Brasil, Corea, Suiza, Portugal y los países miembros de la Alianza del Pacífico” (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2015).

Dentro de sus principales ventajas comparativas el Perú posee una gran cantidad de recursos naturales: diversidad de pisos altitudinales donde el sector agrícola puede desarrollarse mediante el cultivo de una gran variedad de productos, variedad de climas, recursos minerales diversos (sector que ha permitido en los últimos años el crecimiento de las exportaciones del país) y recursos marinos de distinta naturaleza por la profundidad y variada temperatura de sus aguas. Sin embargo, es pobre la capacidad de gestión del Estado para hacer que dichas ventajas sean competitivas. Porter (2009) sostuvo que el Perú no tiene una política ni una estrategia de largo plazo en temas de competitividad y, por tanto, es una economía que no tiene un rumbo definido. “Esa responsabilidad no solo es del Gobierno, sino también de los empresarios y de la población en general” (Porter, 2009). Además, Porter (2009) agregó que si bien el Perú ha progresado en la macroeconomía, ha sido mediocre en terrenos cruciales como la infraestructura, la educación y la competitividad. “Esto por cuanto desarrollarse macroeconómicamente no es suficiente, es necesario que también se vea una mejora económica pero de manera interna por todo Perú” (Porter, 2009).

Tabla 10

Factores Condicionantes del Perú

-
1. Asimétricamente ubicado en el globo terrestre.
 2. Territorio geográficamente adverso.
 3. Costa propicia para el desarrollo portuario.
 4. Gran riqueza natural no explotada.
 5. Relativo poco interés de los países desarrollados.

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., p. 103. México D. F., México: Pearson.

Según el BBVA (2015) los tres principales riesgos que afronta el Perú son: “(a) la reciente desaceleración económica de China (su principal socio comercial); (b) el incremento de la tasa de política monetaria de la FED; y (c) el aumento de tensiones entre Ucrania – Rusia, en medio oriente y Asia (Hong Kong)”. Estos tres aspectos podrían desacelerar la inversión privada, incrementar el temor global al riesgo y, en consecuencia, frenar la demanda interna del país. Para mitigar estas debilidades y riesgos, resulta fundamental que el Perú “siga manteniendo relaciones con grandes potencias mundiales tanto económicas como comerciales e integrarse con sus países vecinos para lograr apoyo mutuo” (Porter, 2009).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna de productos y servicios ha crecido junto con la economía en el último lustro, lo que ha puesto al consumidor peruano en la prioridad de inversionistas locales y extranjeros. Frenk (2014) manifestó que el consumidor peruano es, luego del consumidor brasilero, el que presenta mayor confianza de consumo en Latinoamérica, esta opinión se basa en las percepciones que tienen los ciudadanos en comparación a los de otras naciones sobre el contexto económico mundial. Al sumar a esto el crecimiento de medio punto porcentual de la economía mundial, se pronostica que la demanda de productos será cada vez mayor en el país. “El 87% de consumidores peruanos buscan calidad en los productos, siete de cada 10 están atentos a las promociones y buscan proximidad y conveniencia en el canal de venta” (BBVA Research, 2016). Asimismo, “el consumidor peruano se encuentra más informado con mayor acceso a la información, utiliza el internet y las redes sociales para informarse acerca de los aspectos que son de su interés, como para exigir un buen producto/servicio” (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2016).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La competencia entre las empresas impulsa la calidad o accesibilidad de los productos

y dentro del contexto de crecimiento económico peruano, las empresas se han vuelto más competitivas. En función a ello, en el año 2002, el Gobierno peruano instituyó el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), un organismo encargado de desarrollar e implementar el “Plan Nacional de Competitividad” (García, 2011). Según el plan, “la competitividad es el pilar de la estrategia de interacción entre las diversas instituciones que apoyan la productividad de una empresa y por lo mismo, del Perú a nivel nacional” (García, 2011, pp. 122-124). Gracias a estas iniciativas se fomenta arduamente la generación de trabajo participativo entre las empresas, el Estado (política y proyectos) y la sociedad civil (fuerza de trabajo), de manera que se genere valor compartido para todos y cada uno de ellos.

Tabla 11

Lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad del Perú

-
1. Articulación empresarial y clústeres.
 2. Innovación y transferencia tecnológica.
 3. Educación.
 4. Reglas claras y estables (seguridad jurídica).
 5. Institucionalidad pública y privada.
 6. Política económica transparente y predecible.
 7. Mercado financiero y de capital.
 8. Infraestructura.
 9. Medio ambiente.
 10. Lucha anti-corrupción.
-

Nota. Adaptado de “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, Sectores a Priorizar y Lineamientos a Seguir para el Período 2011-2016,” por E. H. García, 2011, *Journal: Globalization, Competitiveness & Governability*, 5(1), p. 124(<https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>).

Se puede concluir, entonces, que la estructura y rivalidad entre la comunidad, “el Estado y las empresas ha mejorado y se han construido lazos sólidos entre ellos” (García, 2011, p. 126); lo cual debe continuar por el mismo camino de cooperación que permita incrementar los índices de productividad y a la vez impactar positivamente la competitividad nacional.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Como se ha podido observar, los clústeres o sectores de minería, construcción, servicios, agropecuario y de turismo son los pilares sobre los que se desenvuelve la

economía del Perú (Porter, 2009). El resumen se puede apreciar en la Tabla 12. Sobre esta base y el diagnóstico del Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú, se muestra los sectores con mayor potencial para elevar la competitividad del país .

Tabla 12

Sectores Productivos Priorizados en el Perú

Estudio Monitor Michael Porter	Consejo Nacional de la Visión	Programa de Ciencia y Tecnología Perú BID	Comisión organizadora de CEPLAN	Plan Nacional Exportador
Proyección al 2015	Proyección al 2021	Proyección al 2011	Proyección al 2014	Proyección al 2013
Agroindustria	Agroindustria	Agropecuario y Agroindustria	Agricultura (orgánica y fruticultura) Producción de compuestos farmacéuticos extraídos de plantas medicinales nativas	Agropecuario y Agroindustria
Minería	Minería y Metalurgia		Minería (de metales preciosos y metales comunes)	Joyería y Orfebrería Servicios intensivos de capital
Pesca y Agricultura	Pesca y Agricultura	Pesca y Agricultura	Pesca y Agricultura (Producción de conservas y preparados de pescado)	Pesca y Agricultura
Textil y Confecciones		Textil y Confecciones	Textil y confecciones (en algodón, lana y pelos finos)	Textil y Confecciones
Turismo	Turismo		Turismo (en sus diferentes enfoques, cultura, ecológico, etc.)	Turismo y artesanía
			Madera, muebles y artículos de madera	Forestal Maderable
	Industria de la Información	Tecnología de Información		Servicios (Software, otros)
			Bienes y servicios relacionados al gas natural	

Nota. Tomado de “Competitividad en el Perú: Diagnóstico, Sectores a Priorizar y Lineamientos a Seguir para el Período 2011-2016,” por E. H. García, 2011, Journal: Globalization, Competitiveness & Gobernability, 5(1), p. 124 (<https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>).

Turismo. Es una de las industrias que mueve el país porque cuenta con gran cantidad de restos arqueológicos, amplia naturaleza para el ecoturismo y el turismo de aventura (Perú Travel, 2017). Por otro lado, en relación con el turismo rural, existen comunidades nativas que todavía mantienen su propia cultura ancestral. De acuerdo con un estudio del Gobierno peruano, el índice de satisfacción de los turistas después de visitar el Perú es del 94%. “Es la

industria de más rápido crecimiento en el Perú, creció anualmente a un ritmo del 25% en los últimos cinco años, siendo la tasa de crecimiento más alto que cualquier otro país en América del Sur” (García, 2011, p. 131). Normativamente la Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009) declaró de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país, lo cual favorecerá a la provincia de Utcubamba para desarrollar el turismo.

Gastronomía. La oferta gastronómica peruana es una de las más ricas, diversas y valoradas del mundo. Según García (2011) la cocina peruana es el resultado de la fusión inicial de la tradición culinaria del antiguo Perú con la cocina española, fuertemente influenciada por la presencia de los moros en su territorio con un importante aporte culinario traído del África por los esclavos. “En el Perú se vive un boom de la gastronomía donde 66 mil restaurantes generan 320 mil empleos” (García, 2011); y muchos de ellos han sido premiados a nivel mundial. La gastronomía peruana compite con las mejores del mundo, y experimenta un auge sin precedentes tras haberse posicionado entre los primeros puestos de América Latina: “por cuarto año consecutivo, el Perú ha sido reconocido como el Mejor Destino Culinario del Mundo según los World Travel Awards 2015” (Perú Travel, 2017). Ese mismo año “la revista National Geographic incluyó a Lima como la única ciudad de América Latina dentro los 10 Mejores Destinos Culinarios a nivel global” (Perú Travel, 2017). “La gastronomía se está convirtiendo también en un creciente foco de atracción turística hacia el Perú, y de exportación de franquicias, mano de obra y bienes al extranjero” (Apega, 2010).

Agropecuaria. El sector agropecuario creció un 3.2% en el 2017 y “según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) crecerá en un 4.2% durante el 2017” (El Comercio, 2017). Según el Sistema Nacional de Innovación Agraria (2017), en el Perú el sector agrario tiene una importante participación en el aporte económico y social. A nivel económico, “la producción agropecuaria generó un valor de 2,287 millones de soles en enero de 2016 en

comparación a los 2,267 millones registrados en el mismo periodo del 2015” (Valero, 2016). “Cabe mencionar que la ubicación geográfica, permite que el Perú disfrute de la contra estación con respecto a Europa y Estados Unidos además del logro de los mejores rendimientos agrícolas en el mundo” (García, 2011, p. 133). Por otro lado, según García (2011) se deben considerar las limitantes en este sector como son: los costos elevados de transporte o el gran mercado informal.

Minería. En los últimos años, los sectores de minería e hidrocarburos son los sectores que presentan los mayores ingresos económicos a nivel nacional. Según el INEI (2017) este sector creció 14.75%, acumula así dos años de crecimiento continuo. La mayor producción de la minería metálica (13.93%) fue el principal motor del sector por la extracción de cobre (25.74%), estaño (18.08%), zinc (11.34%) y hierro (6.46%); sin embargo, disminuyó la producción de plata (-0.81%) y oro (-1.30%). Con respecto al sector hidrocarburos, creció 19.52% luego de tres meses de comportamiento negativo. Así, en enero de 2017 la extracción de producción de líquidos de gas natural aumentó 59.05% y la de gas natural 22.40%. Sin embargo, la producción de petróleo crudo cayó 23.29% según cifras del INEI (2017) debido a que el Oleoducto Nor Peruano estuvo paralizado desde febrero de 2016 tras sufrir varios cortes, luego de los derrames de crudo que afectaron a la Amazonía; según PETROPERÚ (2017) el 26 de setiembre del 2017 se reanudaron las actividades del Tramo I del Oleoducto Nor Peruano, gracias a varios trabajos de reparación. Con ello el Oleoducto se encuentra completamente operativo.

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Utcubamba

Como puede observarse, el sector agropecuario y el turismo representan un rol fundamental para el escalonamiento de la economía y desarrollo del Perú. Es en estos sectores, al beneficiarse del incremento de la demanda en el mercado local y extranjero, que los gobiernos provincial, regional y central deben trabajar de manera conjunta para buscar

incrementar mancomunadamente la competitividad del país en todas sus regiones, y mejorar a la vez la calidad de vida de la población. Esto se constituye como una herramienta indispensable que permitirá el desarrollo socioeconómico de la provincia de Utcubamba. Actualmente existe el escenario propicio para el desarrollo de la Región Amazonas y particularmente la provincia de Utcubamba.

Por un lado, el desempeño de la economía del Perú hace que el ingreso per-cápita se incremente progresivamente, así como el descenso de inflación por una parte; y por la otra, la ubicación geográfica y la mega-diversidad cultural y paisajística hacen del Amazonas uno de los destinos naturales preferidos por los turistas a nivel mundial. Adicionalmente, los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados por el Perú con diversos países promoverán un mayor crecimiento del comercio del país y sus regiones. En ese sentido y acorde con la visión planteada para la provincia de Utcubamba, esta puede expandir y agregar valor a su oferta comercial de bienes y servicios a la vez que mejora la calidad de vida de la población en factores esenciales como la salud, educación, economía, y acceso integral a los servicios públicos domiciliarios por parte de la población.

La visión deseada del futuro y los objetivos que la provincia de Utcubamba persigue son influenciados enormemente por su país de origen, en especial por la existencia de clústeres y roles que desempeñan ciertos grupos de interés que afectan la estrategia organizacional. Por lo tanto, la oferta de valor no solo de los bienes y servicios de Utcubamba, sino también de todas las organizaciones que ejecutan sus operaciones en el país, deberán robustecer sus procesos de planificación estratégica con el conjunto de valores y el código de ética que debe regir en el libre desenvolvimiento de los mercados, de manera que se promueva un ambiente sano para el crecimiento productivo y el desarrollo socioeconómico de la región en general.

3.3 Evaluación Externa: Análisis PESTE

Esta evaluación abarca todos los aspectos externos de la nación: “Se evaluará con un

enfoque integral y sistémico los siguientes factores externos: político, económico, social, tecnológico y ecológico” (D’Alessio, 2015). La finalidad del presente análisis será el de obtener información trascendental para la Municipalidad Provincial de Utcubamba que le sirva de base para la formulación de estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El último gran cambio político en el Perú se desarrolló en el 2016 con la elección de Pedro Pablo Kuczynski como presidente de la Republica, hecho que consolida la democracia que ha sido estable durante 16 años. Sin embargo, debido a un escándalo de corrupción, el Sr. Kuczynski presentó su renuncia ante el Congreso a principios del 2018 y asumió el cargo Martín Vizcarra, quien se desempeñaba como primer vicepresidente del Perú. En la Figura 6 se aprecia el organigrama del Estado peruano. “Uno de los problemas más significativos al que se tiene que enfrentar todo ciudadano o extranjero en el Perú es el nivel de corrupción que se tiene hoy en día en las instituciones públicas” (Banco Mundial, 2017). Según una encuesta realizada por la Proetica (2015), los peruanos ubican a este problema como el segundo más importante luego de la delincuencia y la falta de seguridad. En la Figura 7 se aprecia los principales problemas manifestados según la encuesta. Es por este motivo que a través del Decreto Supremo N. 119-2012-PCM se aprobó el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016.

El territorio peruano actualmente se encuentra dividido en regiones, provincias y distritos. Al respecto, se han dictado normas como la Ley Orgánica de Regiones (Ley 27867, 2002) que instituyó que los gobiernos regionales sean organismos democráticos y descentralizados. La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), de manera más específica, precisó las competencias de las municipalidades provinciales y distritales en materia de administración orgánica, financiera e interinstitucional con las autoridades del Estado.



Figura 6. Organigrama del Estado Peruano.

Tomado de "Estructura del Estado peruano," por J. N. Huaman, 2011(<https://es.slideshare.net/Jeshushito/estructura-del-estado-peruano-10112600/1>).

La provincia de Utcubamba está legalmente constituida y debidamente reconocida por el Estado, “creada en el año 1984 durante el segundo gobierno del presidente Fernando Belaúnde Terry mediante la Ley 23843 de 1984” (Municipalidad de Utcubamba, 2015b). Además, forma parte de la Mancomunidad Municipal del Nor Oriente del Perú-MAMNORP, integrada también por las Municipalidades Provinciales colindantes de Jaén y Cutervo, de la Región Cajamarca.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Durante los diez últimos años la economía peruana ha tenido un crecimiento destacado en la región, aunque con una reciente desaceleración, mantiene una tasa de crecimiento promedio de 5.9% asociada a un permanente baja inflación que se mantuvo en una media del 2.9%. En el año 2016, el PBI continuó creciendo de acuerdo con lo manifestado por el Banco Mundial (2017), gracias a que varios proyectos mineros de gran envergadura iniciaron su fase de explotación o alcanzaron volúmenes máximos de producción histórica. Para el 2017, la proyección del Banco Mundial (2017) es de una ligera desaceleración del PIB debido a la estabilización del sector minero y la débil inversión privada que se mantiene afectada por la crisis financiera a nivel mundial y los escándalos de corrupción de proyectos suscritos en los últimos años, como es el caso del conglomerado Odebrecht. La economía está además sujeta a los desastres naturales, incluidos fenómenos climáticos recurrentes como El Niño y la Niña que en los dos últimos años ha causado estragos en el territorio peruano y en todo América del Sur.

Como respuesta a las proyecciones de desaceleración y con la intención de reactivar la economía y crecimiento del país, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha planteado una serie de medidas aprobadas por el Congreso, por ejemplo: “(a) ampliación del alcance de las obras por impuestos hacia inversiones públicas; (b) régimen especial de depreciación de edificios y construcciones; (c) reducción de aranceles de importación de insumos; y (d)

reducción de impuesto de tercera, cuarta y quinta categoría” (Banco Mundial, 2017). En la misma línea de acción, para reducir el riesgo asociado a las condiciones climáticas adversas, el Perú ha preparado junto con el Banco Mundial, el Marco de Alianza con el País-Perú (MAP), que se basa en los siguientes pilares: “(a) productividad para el crecimiento; (b) servicios para ciudadanos en todo el territorio; y (c) manejo de riesgos de recursos naturales y cambio climático” (Banco Mundial, 2017).

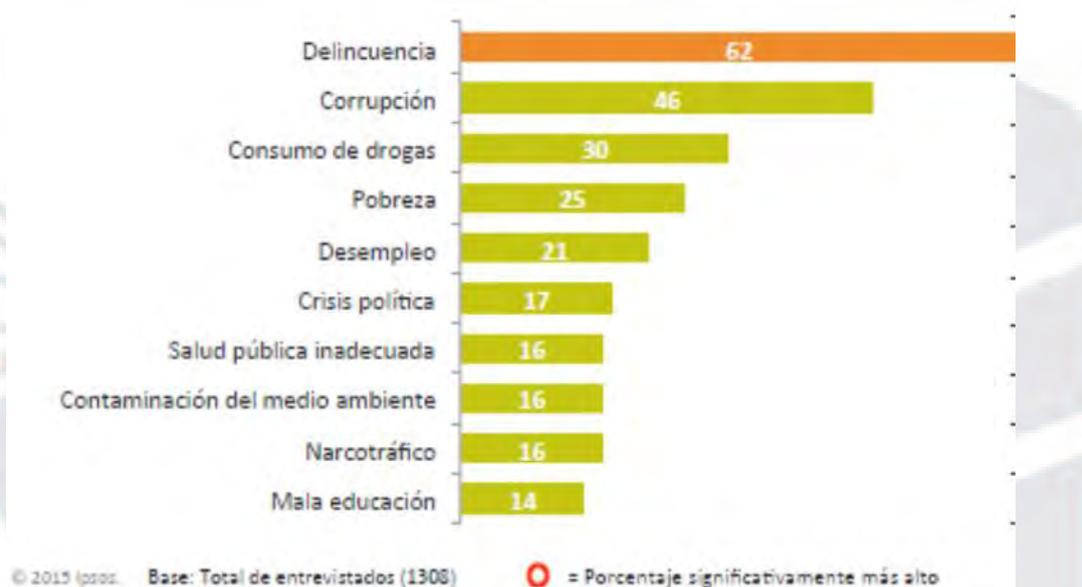


Figura 7. Principales problemas del país. Tomado de “IX Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción 2015,” por Proetica, 2015 (<http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Un problema permanente que afecta sobre todo a la industria minera, petrolera y energética, que pone en riesgo toda clase de inversiones en el Perú, es la gran cantidad de conflictos sociales generados por demandas populares fruto de intereses de diversa naturaleza (Benavente, 2013). Algunos ejemplos de proyectos afectados son Conga, Tía María, y Las Bambas, la cual incrementó sus costos en US\$1,000 millones por asuntos sociales. Benavente (2013) estimó que más de US\$40,000 millones de inversión se encuentran estancados por

conflictos latentes. En la Figura 8 se expone la cantidad de conflictos sociales por industria. Adicionalmente, el narcotráfico y sus efectos perjudiciales para la economía, debido a que ingresa al país dinero ilegal, obstaculiza el crecimiento económico y ahuyenta la inversión extranjera. Según Novak y Namihas (2013) “la lucha antidroga debe ser una tarea prioritaria para el Estado, debido a que el narcotráfico colateralmente se ramifica hacia actores terroristas con el fin de mantenerse en el territorio”.



Figura 8. Conflictos sociales según tipo.

Tomado de “Estado de Conflictos Sociales”, por Defensoría del Pueblo, 2016 (<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Infografia-Reporte-de-Conflictos-125.pdf>).

Por otra parte, es prudente mencionar que el sólido crecimiento de la economía peruana contribuyó con la reducción de la tasa de pobreza y analfabetismo. Según el Banco Mundial (2017), 6.5 millones de peruanos salieron de la pobreza en los últimos años. De acuerdo con Mazda (2016) la tasa de desempleo en el Perú se mantiene como las más bajas de la región a pesar de la dura situación económica que atraviesan los países de América Latina (ver Figura 9). Igualmente, la tasa de analfabetismo de la población joven es del 1%, lo que la convierte en una de las más bajas de la región según la Secretaría Nacional de la Juventud y el Fondo de la

Población de las Naciones Unidas (2015). Al respecto, Sausa (2016) consideró que la generación actual es la más capacitada que ha tenido el Perú a lo largo de su historia republicana ya que “uno de cada cuatro jóvenes entre 25 y 29 años tiene educación superior universitaria y uno de cada cinco superior no universitaria” (Secretaría Nacional de la Juventud, 2015).

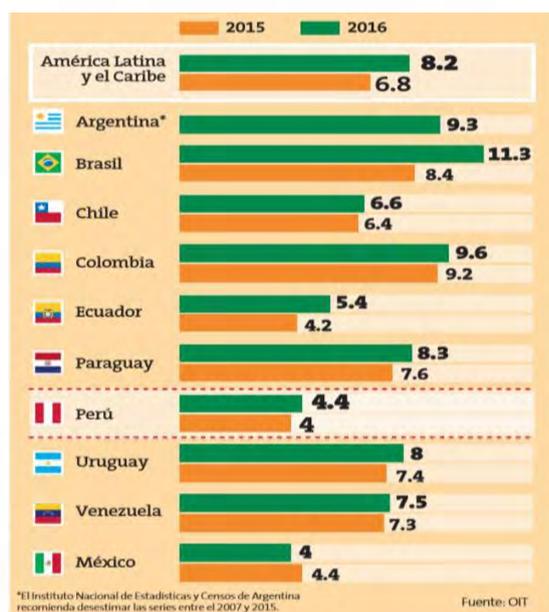


Figura 9. Desempleo en América Latina y el Caribe 2015-2016.

Tomado de “Jóvenes peruanos tienen una de las tasas de analfabetismo más bajas de la región,” por M.Sausa, 2016, Perú 21 (<http://peru21.pe/actualidad/jovenes-peruanos-tienen-tasas-analfabetismo-mas-bajas-region-2241576>).

En cuanto a la población, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer que la población en el Perú al 2016 “ascendió a 31 millones 488 mil 625 personas y que de acuerdo con las proyecciones de población, en el año 2021 serán 33´149,000 habitantes en el Perú, con un crecimiento promedio anual de 325 mil habitantes” (Perú 21, 2016).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú, dentro de América del Sur, es uno de los países que menos presupuesto asigna a investigación, desarrollo y tecnología (I+D). Según Kuramoto (2013) desde el 2004 tan sólo el 0.15% del PBI se direcciona a I+D, a pesar del sólido crecimiento económico. Como consecuencia de la escasa inversión en I+D, todas las industrias se han visto retrasadas, entre ellas el agro. De acuerdo con lo manifestado por el Instituto Nacional de Innovación

(INIA) (2012), una serie de factores intervienen en la productividad agropecuaria, entre los cuales se encuentran: la tecnología, la antigüedad de los cultivos y el uso de fertilizantes en sus diferentes variedades. Sin embargo, a pesar del atraso tecnológico del país, el Estado, a través del Instituto Nacional de Innovación (2012), ha realizado campañas para difundir tecnologías que muestran una mejora en la productividad. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Innovación (INIA) junto con MINAGRI desarrollaron precisamente en Utcubamba, en el año 2015, un súper arroz marca Santa Clara (INIA-512) “que tiene una extraordinaria capacidad de rendimiento de hasta 12 toneladas por hectárea, muy buena calidad molinera y culinaria, adaptado al cambio climático y con un mejor nivel de resistencia a las enfermedades fungosas, principalmente a *Pyricularia grisea*” (Radio Marañón, 2015).

3.3.5 Fuerzas ecológicas ambientales (E)

El Perú es un territorio que alberga una gran diversidad y cantidad de recursos naturales y ecológicos, lo que le otorga ventajas comparativas con respecto a otros países. Sin embargo, se ha caracterizado por su falta de capacidad para aprovecharlos de manera eficiente y sostenible. Ello se debe principalmente a “la falta de institucionalidad e injerencia del Estado para canalizar adecuadamente los ingresos” (Banco Mundial, 2014).

Con relación a los temas climatológicos, el Ministerio del Ambiente (MINAM) (2010) presentó el estudio denominado: “El Perú y el Cambio Climático: Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático”, donde se señaló que “el 47% de las emisiones de gases efecto invernadero proviene del Sector Cambio de Uso del Suelo y Silvicultura (USCUSS), esto es, deforestación en la Amazonía” (Ministerio del Ambiente (MINAM), 2010). Otro flagelo que genera grandes daños en el medio ambiente y en especial en la selva amazónica peruana, es el aumento de la tala ilegal de madera “como consecuencia del incremento de sus precios de venta, la falta de inspección y planificación de los gobiernos locales y la falta de regulación del gobierno central” (Greenpeace, 2014). Otro aspecto a considerar es que en el

Perú los fenómenos hidrometeorológicos como sequías, inundaciones por fuertes lluvias, heladas y granizadas, de acuerdo con el Ministerio del Ambiente (MINAM) (2014) se han incrementado más de seis veces desde 1997 al 2006, y los eventos climáticos extremos como huaicos, inundaciones, heladas y el fenómeno de El Niño se producen con mayor frecuencia e intensidad, lo que pone en evidencia que el cambio climático es una realidad global.

Para contrarrestarlo, Perú ha dado muestras de avances en cuanto a la planificación para la gestión de cambio climático con la elaboración de Estrategias Regionales de Cambio Climático y la formulación de proyectos SNIP para establecer medidas de adaptación al cambio climático y mitigación de los gases efecto invernadero (MINAM, 2010).

Las regiones de Junín, Amazonas, Ayacucho y Lambayeque han aprobado sus Estrategias Regionales de Cambio Climático; otras como Piura, Cajamarca, Arequipa y Lima cuentan con una propuesta de Estrategia Regional de Cambio Climático. Las regiones como Cusco, Apurímac, Loreto y Callao están realizando ciertas acciones con la finalidad de elaborar sus estrategias regionales (Ministerio del Ambiente, 2010)

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La intención del proceso de evaluación de factores externos es conocer claramente el contexto y las oportunidades que podrían aprovecharse en beneficio de la organización, así como las amenazas que deben evitarse o enfrentarse estoicamente (D'Alessio, 2015). Esta matriz permite a los estrategas llevar a cabo el análisis PESTE, que contiene la siguiente información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E). La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la provincia de Utcubamba cuenta con 13 factores determinantes de éxito, de los cuales seis corresponden a las oportunidades y siete a las amenazas. El valor resultante de 2.28 de la Tabla 13 representa una mediocre respuesta a las condiciones externas actuales por parte de la provincia de Utcubamba.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Nro	Factores Externos	Peso	Valor	PuntajePonderado
Oportunidades				
1	El Perú tiene una de las más altas tasas de crecimiento en América Latina para los próximos años.	0.08	4	0.32
2	El gobierno central ha asignado mayor presupuesto para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública.	0.09	2	0.18
3	Aumento de la demanda de turismo a nivel mundial: arqueológico y de naturaleza.	0.10	4	0.4
4	Incremento del consumo de arroz y café a nivel mundial.	0.08	3	0.24
5	Aprobación de incentivos económicos y tributarios que promueven la inversión privada.	0.08	1	0.08
6	Desarrollo de nuevas tecnologías agroindustriales y semillas mejoradas que incrementan la productividad.	0.06	1	0.06
Subtotal		0.49		1.28
Amenazas				
1	Conflictos sociales	0.08	1	0.08
2	Dependencia a los precios internacionales de los commodities.	0.05	1	0.05
3	Pobre inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno.	0.07	2	0.14
4	Fenómenos naturales y cambio climático.	0.11	3	0.33
5	Terrorismo y narcotráfico.	0.08	2	0.16
6	Tala de árboles que deteriora el medio ambiente.	0.04	2	0.08
7	Corrupción.	0.08	2	0.16
Subtotal		0.51		1.00
Total		1		2.28

Nota. 4= respuesta superior; 3= respuesta por encima del promedio; 2= respuesta sobre el promedio; y 1 = respuesta pobre. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 121. México D. F., México: Pearson.

3.5 La Provincia de Utcubamba y sus Competidores

El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de partida para evaluar la posición de una organización en su sector y las estrategias que más se ajustan a las necesidades. El modelo de Porter (1980) tuvo en cuenta los siguientes factores competitivos: (a) ingreso potencial de nuevos competidores, (b) desarrollo potencial de productos sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de productos y servicios del Estado tienen, en general, un bajo y limitado poder de negociación como consecuencia de la amplia oferta existente, por lo que deben aceptar las condiciones que se les imponen la mayoría de los casos. Sin embargo, también existe otro grupo de proveedores que sí tiene poder de negociación frente al Estado, ya que atienden a un mercado relevante mayor a nivel global y operan prácticamente de manera oligopólica y en algunos casos hasta monopólica, como en el caso de los proveedores de servicios en telecomunicaciones (Movistar, Claro, Entel) o proveedores de combustible como Repsol YPF.

Sin embargo, “los proveedores oligopólicos pueden tener menor poder, si las autoridades locales tienen mayor conocimiento en temas de comercialización y acceso para búsqueda de nuevos proveedores en el mercado” (Flores, Ortega, Ortigas, & Sotelo, 2017, p. 42). En el 2013, la región de Amazonas ocupaba el quinto lugar en cantidad de población con al menos una necesidad básica insatisfecha, esto la ubica entre una de las más pobres del país (INEI, 2013). Por otro lado, están las empresas que ofrecen servicios turísticos, quienes también tienen alto poder de negociación debido a las pocas empresas que dirigen su atención en la provincia de Utcubamba (Flores et al., 2017).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores está en función al producto o servicio adquirido. En términos generales se podría decir que es alto con relación a productos tradicionales como el arroz y el sector turismo, debido a la gran competitividad entre las provincias y regiones del Perú. La Región Amazonas, y específicamente la provincia de Utcubamba, no se encuentran bien posicionadas en el sector turismo, ya que existen otras regiones como La Libertad o Puerto Maldonado, que con la reserva Nacional de Tambopata poseen una mejor oferta de servicios turísticos. “Ni que decir de Cusco con Machupicchu o la

atractiva oferta de otros países como Brasil y Colombia” (Flores et al., 2017).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el sector agrícola existen una gran variedad y diversidad de productos que podrían considerarse sustitutos, lo que restamercado a los principales productos de la provincia de Utcubamba como el arroz y el café. Los productos sustitutos del arroz podrían ser el trigo o la quinua que se producen a buen rendimiento y es exportada desde las zonas andinas del Perú. Los productos sustitutos del café podrían ser infusiones de distintas plantas como el té y la coca o el chocolate como producto derivado del cacao, cuya producción en la sierra peruana y su exportación están en ascenso.

Por el lado del turismo, según PROMPERÚ (2013) y de acuerdo al informe del Perfil del Vacacionista Nacional, son cuatro las regiones que reciben más de mitad de turistas nacionales: Lima, Ica, Arequipa, y La Libertad. La Región del Amazonas ocupa el puesto 21 con 0.5% del total. Mientras Utcubamba presente deficiencias hoteleras, pobre infraestructura y una baja inversión en turismo, las regiones mejor posicionadas serán buenos sustitutos de los productos turísticos ofrecidos en Utcubamba. A pesar de ello, existe un escenario propicio para que inversores locales y extranjeros desarrollen una infraestructura atractiva para los visitantes y mejorar el nivel de competitividad del turismo en la provincia.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada de competidores está sobretodo concentrada en el sector agrícola ya que es el de mayor composición respecto al PBI de la municipalidad. Se facilita la entrada de nuevos competidores, principalmente por la oferta de mano de obra a costos bajos en otras regiones y por la mayor disponibilidad de terrenos para la explotación agrícola a nivel nacional. Por otra parte, el ingreso de nuevos competidores en el sector turismo no representa mayores problemas, por el contrario, las autoridades municipales buscan más inversionistas para incrementar la afluencia de visitas.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Existe una rivalidad entre las regiones del territorio peruano en diversos aspectos, debido a la natural competencia para atraer los mejores resultados económicos a sus localidades; por ejemplo, en el sector agrícola existe una alta competencia por exportar los mejores productos a mercados internacionales. En este contexto, al considerar que el mercado extranjero es bastante amplio, la rivalidad no tiene ningún sentido, lo ideal sería desarrollar alianzas estratégicas para que en conjunto se promocionen productos de mayor calidad y mayor volumen de producción.

En el caso del turismo, la rivalidad es beneficiosa dado que promueve la mejora de los productos y servicios ofrecidos, lo que implica una mayor especialización para alcanzar la satisfacción de los clientes. En esta rivalidad con otros competidores es importante precisar que los atractivos ecológicos de la provincia son el común denominador de las provincias y regiones aledañas, no solo del Perú sino también de países fronterizos como Brasil, Ecuador y Colombia, este último con un plan completo para el sector turismo en la Amazonía de su país. Por lo tanto la provincia de Utcubamba debe usar como referentes competitivos no solamente a las demás provincias vecinas del Perú, sino también de los países vecinos de Brasil, Ecuador y Colombia.

3.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) tiene como propósito “señalar las fortalezas y debilidades de los principales competidores, para que a partir de esa información la organización pueda trazar sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial” (D’Alessio, 2015, p. 129). Las provincias de Alto Amazonas, Rioja, Padre Abad y Celendín ubicadas en las regiones de Loreto, San Martín, Ucayali y Cajamarca respectivamente, han sido seleccionadas como referentes competitivos debido a que presentan similares condiciones de ubicación, cultura, población, clima y turismo

(aventura y ecológico) que la provincia de Utcubamba.

Tabla 14

Análisis de Atractividad de Utcubamba

Factores		Impulsor	Puntaje		
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	8	1
2	Diversidad de Mercado	Número de mercados atendidos	0	4	1
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	5	1
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	5	1
5	Concentración	Número de jugadores	0	4	1
6	Ventas	Cíclicas, continuas	0	4	1
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	5	1
8	Identificación de marca	Facilidad	0	4	1
9	Distribución	Canales, soporte requerido	0	4	1
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	7	1
11	Posición de costos	Competitivo, bajocosto.	0	7	1
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	4	1
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	4	1
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	5	1
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	5	1
			Total	75	

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico de la Región Amazonas,” por F. D. Alessio, 2012, Lima, Perú: CENTRUM Católica. Copyright 2012 por CENTRUM Católica.

Tabla 15

Matriz del Perfil Competitivo de Utcubamba (MPC)

#	Factores	Peso	Utcubamba		Alto Amazonas		Rioja		Padre Abad		Calendín	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Atractivos turísticos	0.18	2	0.36	2	0.36	3	0.54	2	0.36	3	0.54
2	Recurso humano	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
3	Infraestructura educativa y salud	0.18	2	0.36	1	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36
4	Niveles de inversión privada	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40
5	Infraestructura vial	0.22	2	0.44	2	0.44	3	0.66	3	0.66	2	0.44
6	Innovación y desarrollo tecnológico	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.10	2	0.22
Total		1.00	1.69		2.15		2.40		2.10		2.29	

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico de la Región Amazonas,” por F. D. Alessio, 2012, Lima, Perú: CENTRUM Católica. Copyright 2012 por CENTRUM Católica.

Según el análisis efectuado, la MPC de Utcubamba tiene un valor de 1.69 que la ubica por debajo de las provincias competidoras, debido principalmente a que éstas tienen (a) mejor

infraestructura vial y (b) mayores niveles de inversión privada. Del mismo modo en que se ha trabajado la MPC se deberá elaborar una Matriz del Perfil Referencial (MPR), la cual considera el benchmarking de organizaciones de referencia que participen dentro del mismo sector pero con las cuales no se compita. Como referentes para el benchmarking de la MPR de Utcubamba, se escogieron las provincias o municipalidades de Tabatinga en Brasil, Leticia en Colombia y Orellana en Ecuador; todas ellas ubicadas en la Región Amazonas, las cuales son líderes en materia de turismo ecológico y producción agropecuaria en sus respectivos países. Por su parte, la MPR de Utcubamba consignada en la Tabla 16 pone en evidencia que las provincias de referencia han tenido mayor éxito en su sector como producto de: (a) una mejor infraestructura física, (b) recurso humano capacitado, y (c) una mayor oferta de valor debido a sus mejores índices de competitividad.

Tabla 16

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

#	Factores	Peso	Utcubamba		Tabatinga (Brasil)		Leticia (Colombia)		Orellana (Ecuador)	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Atractivos turísticos	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.54
2	Especialización recurso humano	0.11	1	0.11	4	0.33	4	0.44	4	0.44
3	Infraestructura educativa y salud	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.72
4	Inversión privada	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
5	Infraestructura vial	0.22	2	0.44	4	0.88	4	0.88	4	0.88
6	Innovación y desarrollo tecnológico	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.33
Total		1.00		1.69		4.00		4.00		4.00

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., pp. 149-153. México D. F., México: Pearson.

3.7 Conclusiones

La provincia de Utcubamba tiene la posibilidad de aprovechar las oportunidades presentes en su entorno. Cuenta fundamentalmente con un gran potencial turístico y arqueológico para atraer un mayor número de visitantes, y una oportunidad de lujo para incrementar su capacidad productiva agrícola debido a la diversidad climática y fertilidad de sus suelos, lo cual le otorga ventajas comparativas que le permiten ofrecer al mercado nacional e internacional productos de alta calidad a un menor costo. Sin llegar a compararla con municipalidades de otros países, Utcubamba tiene como referencia algunas buenas prácticas de las regiones de Loreto y San Martín, regiones que poseen algunas características similares a la provincias de la Región Amazonas, pero que, sin embargo, presentan avances o mejores situaciones en algunos aspectos del desarrollo; tal y como se contrasta en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la provincia de Utcubamba.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno: AMOFHIT

El análisis interno sirve para diagnosticar la real situación de las principales áreas funcionales de la provincia y conocer sus propias fortalezas y debilidades, lo cual permite aprovechar al máximo las fortalezas y sortear las debilidades. Para ello, se toman en cuenta las ocho áreas funcionales que conforman el ciclo operativo de toda organización: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología de investigación y desarrollo (ver Figura 10).

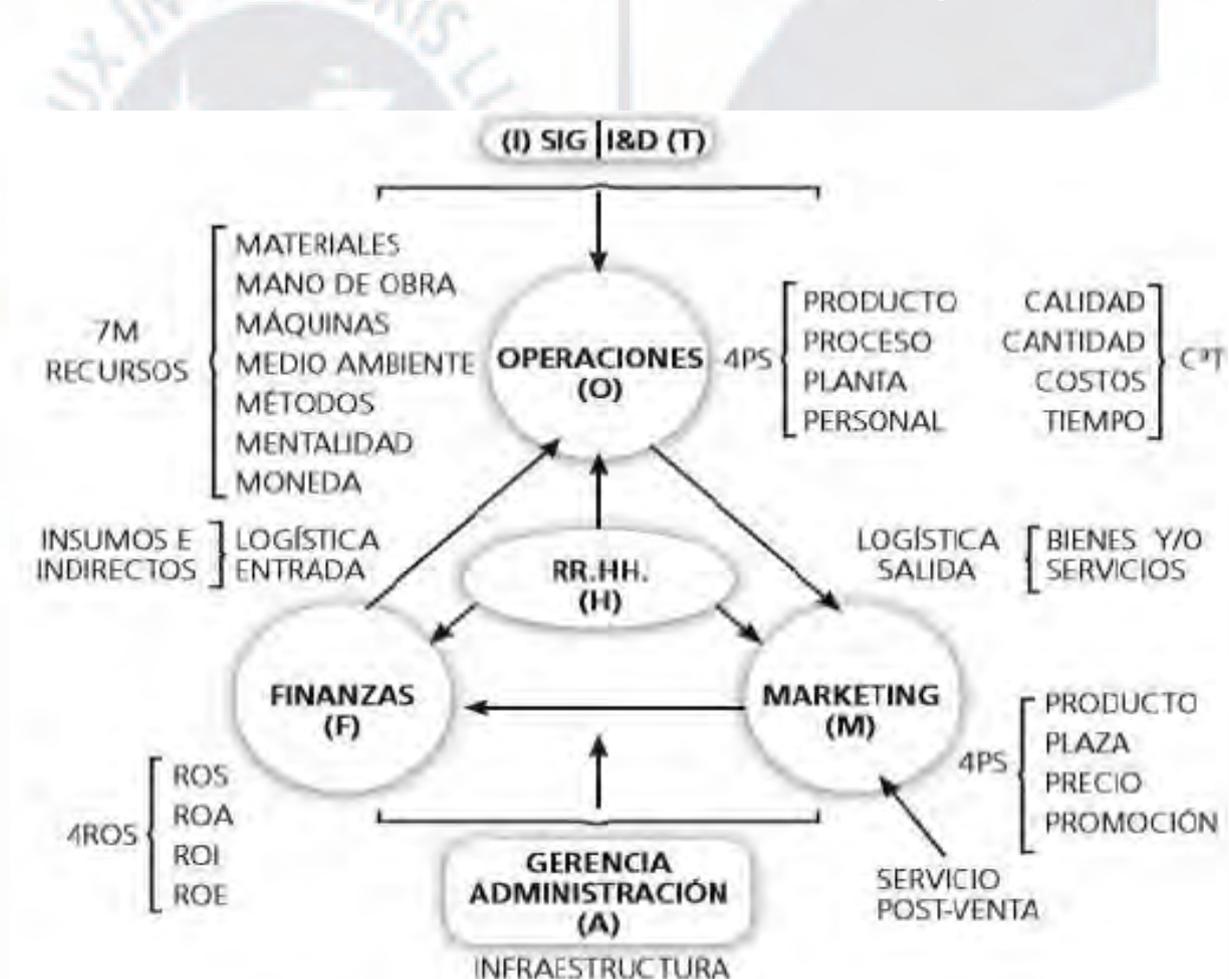


Figura 10. El ciclo operativo de la organización.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 165. México D. F., México: Pearson.

4.1.1 Administración y gerencia de la provincia de Utcubamba (A)

Según la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) el Concejo Municipal de Utcubamba es el máximo órgano de gobierno y está integrado por el alcalde y 11 regidores. Por su parte, la Alcaldía es el máximo órgano ejecutivo de la municipalidad y está a cargo del Alcalde Provincial, quien es la máxima autoridad administrativa, y además, de un personero legal de la provincia. “Ambos órganos cuentan con un período de gobernabilidad de cuatro años de acuerdo con las leyes del Perú” (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017). Actualmente, el alcalde es el Ing. Manuel Felicino Izquierdo Alvarado quien tiene experiencia como regidor provincial y gobernará en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018. La Provincia de Utcubamba “cuenta también con un gerente municipal, funcionario de confianza designado por el Alcalde, cuyas funciones son dirigir y conducir la gestión administrativa, financiera y económica de la municipalidad, además del funcionamiento y prestación de los servicios municipales” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a).

De acuerdo con la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a), de las siete municipalidades distritales, cinco cuentan con Plan de Desarrollo Municipal Concertado, y la Municipalidad de El Milagro es la que cuenta con el más actualizado y elaborado para el año 2012; la municipalidad de Lonya Grande y Yamón del 2011; y la municipalidad de Jamalca del 2010. La municipalidad de Bagua Grande también cuenta con su PDMC; sin embargo, éste data del 2004. Puede concluirse, entonces, que los instrumentos de planificación en la provincia de Utcubamba están desactualizados y su uso no es el adecuado, lo que atenta en contra de una planificación estratégica ordenada, coherente y acorde con los requerimientos y objetivos de desarrollo provincial.

4.1.2 Marketing y ventas de la provincia de Utcubamba (M)

Este capítulo está orientado a “satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización” (D’Alessio, 2015,

p.170). Los principales productos que ofrece la provincia de Utcubamba provienen del sector agropecuario y turístico.

Con respecto a la oferta turística de acuerdo a lo manifestado por la Municipalidad Provincial (2014b), esta cuenta con encantadores parajes paisajísticos y arqueológicos; además, alberga a varias comunidades nativas capaces de compartir su estilo de vida con el turista. La promoción de sus atractivos turísticos y productos está a cargo del Gobierno de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, que además cuenta con el apoyo de PROMPERÚ y con algunas agencias de viaje que “operan localmente cerca de la Plaza de Armas de Bagua Grande, además están las agencias operadoras que ofrecen tours o paquetes a medida que se comercializan por internet” (Municipalidad de la Provincia de Utcubamba, 2014b).

Con referencia a la oferta agropecuaria de la provincia, ésta cuenta con un cierto posicionamiento especialmente a nivel nacional gracias a sus fértiles suelos y climas óptimos para el cultivo, aunque “tiene un destacado potencial agropecuario en la producción del café, frutales, plantas medicinales; así como con la producción sostenible de los bosques madereros y ganado vacuno” (SENATI, 2016). Dentro del mercado objetivo, a nivel internacional se tiene a los consumidores a los cuales el Perú exporta, como son Alemania, Bolivia, Bélgica, Canadá, China, Estados Unidos, España, Holanda, India, Islandia, Italia, Japón, Surinam, Malawi, Marruecos, Pakistán, República de Corea, Sudáfrica, Suiza y Ucrania, quienes en su mayoría pertenecen a la región de Europa y Asia; sin contar con los países vecinos Ecuador, Brasil, y Colombia, integrados con el Perú en el marco del proyecto IIRSA.

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura de Utcubamba (O)

El tercer aspecto del análisis interno es el relacionado con la producción de bienes y servicios. “Esta comprende la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso” (D’Alessio, 2015, p. 171). De acuerdo con la Municipalidad Provincial de

Utcubamba (2015b), la provincia se encuentra localizada favorablemente para conectarse a mercados como Chiclayo, Piura y Trujillo” (SENATI, 2016). Sin embargo, la comunicación vial todavía presenta serias deficiencias como consecuencia de la falta de mantenimiento, “siendo una de las limitantes de integración y desarrollo entre los centros de producción y los mercados de destino, frenando por consiguiente el despegue de la economía provincial de Utcubamba” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 97).

Tabla 17

Inventario en Km Vial de la Provincia de Utcubamba

Tipo de superficie de rodadura													
Red Vial		Total				Asfalto		Afirmado		S/Afirmar		Trocha	
Categoría de Vía	Km. VIA	%	Km/Km2	%	Km	%	Km	%	Km	%	Km	%	
Nacional	95,18	10,06	6,11	24,33	95,18	10,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Departamental	133,53	14,57	16,97	67,42	0,00	0,00	133,53	14,57	0,00	0,00	0,00	0,00	
Vecinal	687,49	75,04	2,09	8,30	0,00	0,00	244	26,63	359	39,19	197	21,5	
Total Provincial	916,2	100,00	25,17	100,00	95,18	10,06	377,53	41,20	359	39,19	197	21,5	

Nota. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 150.

Según la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) el tipo de movilidad más convencional en Utcubamba son los mototaxis, autos y minivan (Combis), los cuales ofrecen el servicio interdistrital y movilidad hacia los centros poblados accesibles.

Estructura productiva. Para determinar el enlace e impacto económico de los espacios definidos, es necesario conocer la estructura productiva de los distritos conformantes, así como de los volúmenes producidos y los comercializados. De las Figuras 11, 12 y 13 se concluye que Bagua Grande, Cajaruro y Jamalca representan el mayor porcentaje de superficie cultivada (58.42%), el mayor volumen producido (60.26%) y el mayor valor de producción (61.73%) del total provincial.

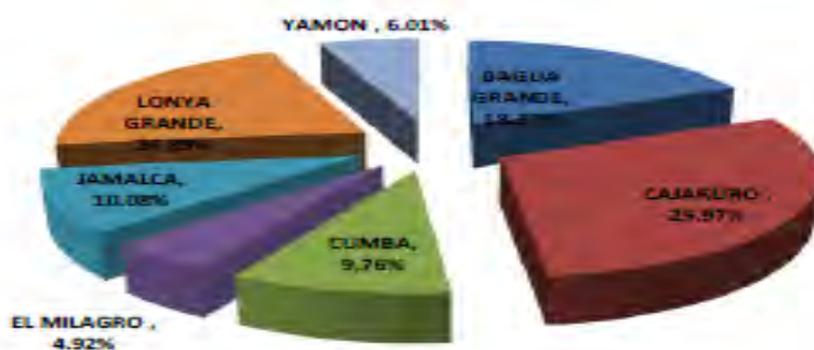


Figura 11. Estructura porcentual de superficie cultivada. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 98.

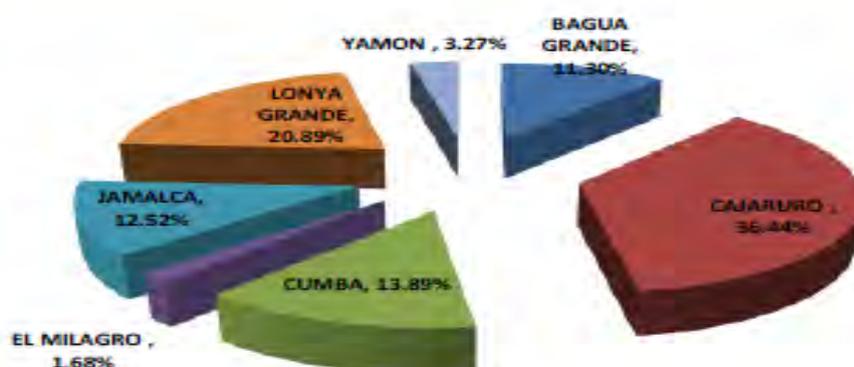


Figura 12. Estructura porcentual de volumen producido. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 98.

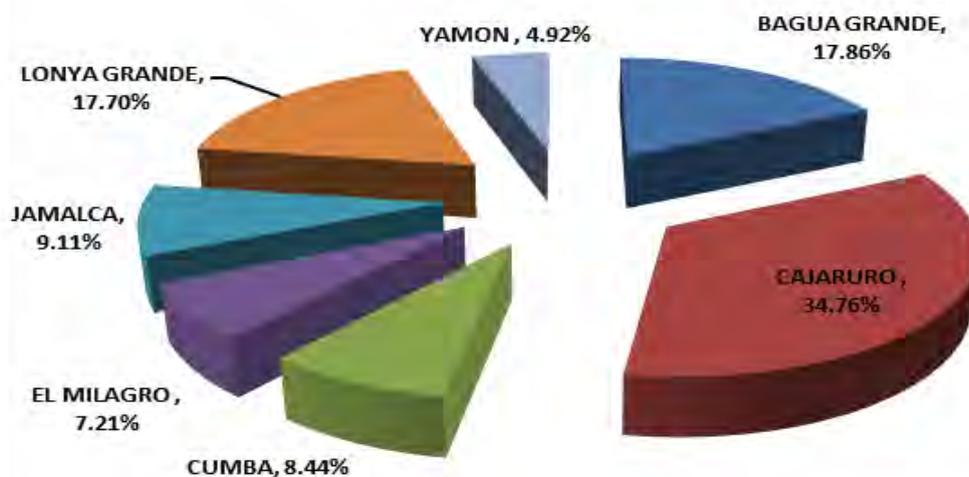


Figura 13. Estructura porcentual del valor de la producción. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 98.

Especialización productiva y destino de la producción. De acuerdo con la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) el 78% de los productos agrícolas producidos en la provincia se destina a la venta (en su mayoría arroz, café y maíz amarillo duro) y un 15% para alimento de animales o pastos, y un 85% del arroz y 90% del café que es producido en la provincia, es acopiado por intermediarios para su procesamiento en la ciudad de Chiclayo. En lo que respecta a la producción pecuaria provincial, según la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) predomina la crianza de ganado vacuno en los distritos de Bagua Grande, Cajaruro, Cumba y Lonya Grande, quienes son los mayores productores, en donde se observa que el ganado es adquirido por demandantes procedentes de Jaén.

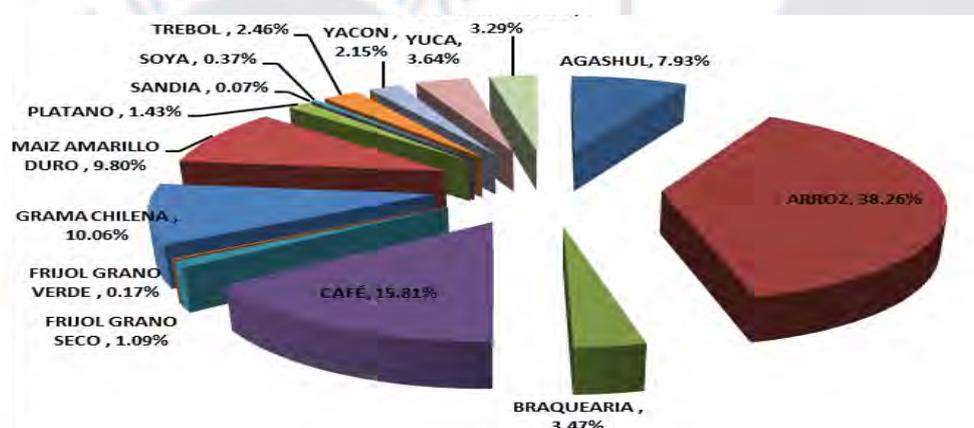


Figura 14. Estructura porcentual del valor de la producción según cultivo. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 99.

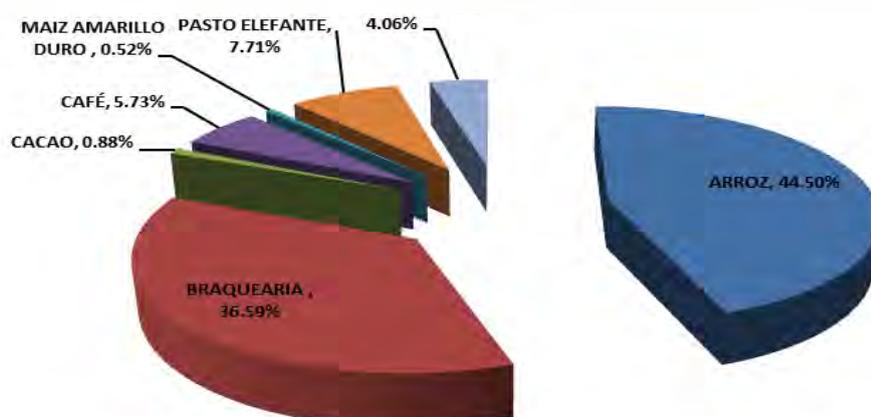


Figura 15. Estructura porcentual del valor de la producción por cultivo. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 100.

Flujos económicos. Según la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) los cultivos más importantes y con mayor valor de producción se comercializan en su mayor porcentaje fuera de la provincia e incluso fuera de la región. Con respecto a los flujos de entradas, según la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) éstos mayormente corresponden a bienes de consumo finales: productos de primera necesidad, de vestir, insumos y fertilizantes agrícolas, así como bienes intermedios, donde destacan equipo, herramientas y maquinarias para la agricultura, procedentes de Lima y Chiclayo.

Oferta de servicios turísticos. La oferta de establecimientos de hospedaje presenta una tendencia de crecimiento en Utcubamba; sin embargo, de acuerdo con la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a), los indicadores demuestran capacidad no utilizada toda vez que la tasa de ocupabilidad está por debajo del 30%, los turistas extranjeros representan sólo un 1% del total de visitantes. La oferta se concentra en la ciudad de Bagua Grande (ver Figura 16 y Figura 17).

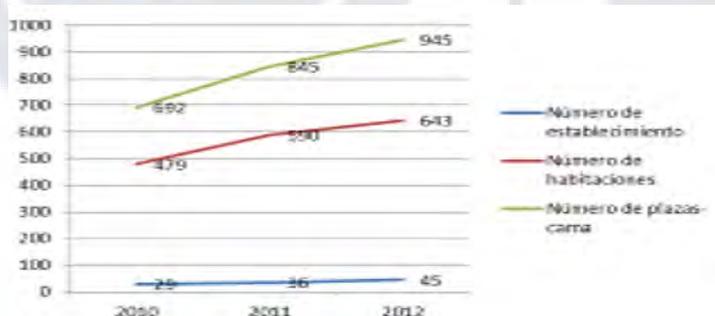


Figura 16. Oferta de establecimientos de hospedaje en Utcubamba. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico”, por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 116.

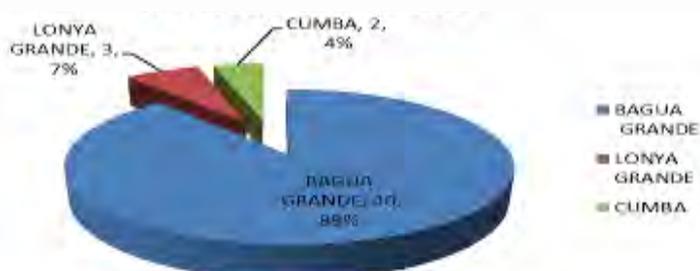


Figura 17. Número de establecimientos de hospedaje en Utcubamba. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 116.

De acuerdo con la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) sólo existe una agencia de viajes en Bagua Grande, por lo que se puede inferir que la insuficiencia de las acciones de promoción, los deficientes niveles de accesibilidad y la carente puesta en valor de los recursos turísticos “presentan una relación de causalidad con el no aprovechamiento de los recursos turísticos, toda vez que el débil o nulo desarrollo turístico no incentivaría al inversor privado para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 118).

Equipamiento en educación, salud y recreación. Según la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) la cobertura de aulas por distritos llega a los niveles de educación básica, y muestra un superávit de la población en edad escolar. Sin embargo, se pudo constatar que alrededor del 78% de las instituciones educativas se encuentran en mal estado de conservación (material adobe), por lo que se debe considerar realizar mejoramiento, reconstrucciones o darle mantenimiento a la infraestructura educativa para mejorar la calidad de la infraestructura educativa. Con respecto a la salud, se puede comprobar que la provincia cuenta con un hospital, centros de salud y puestos de salud; presenta limitaciones en algunas zonas urbanas y rurales donde las condiciones de infraestructura y equipos no cubre el porcentaje de población atendida. De igual forma el número de médicos es reducido a nivel provincial y están ubicados solo en algunos distritos y en otros no existe la presencia de profesionales para la atención del paciente; razón por la cual se puede afirmar que el número de médicos identificados no cubre el total de habitantes en la provincia, “existiendo un déficit de plazas para médicos para cubrir el porcentaje de población por atender” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 178). De igual forma se comprobó la capacidad instalada según N° de camas en la provincia, donde el total de camas hospitalarias son 58; sin embargo, como equipamiento normativo a nivel provincial (2 camas /1000 hab.) debería tener 237 camas a nivel provincial. Quiere decir que existe un déficit del 76% de número de camas por

cada distrito para los equipamientos de salud que son necesarias para atender eficientemente a la población. Finalmente, con respecto al equipamiento recreativo, se constató que la provincia no cuenta con ningún centro de recreación integral, y cuenta únicamente con un estadio, algunos centros recreativos particulares, un coliseo y algunas lozas deportivas en el distrito de Bagua Grande. Los demás distritos tienen mayormente una losa deportiva en su capital, parques y canchas deportivas en sus anexos, no son de calidad e infraestructura adecuada para practicar algún deporte.

4.1.4 Finanzas y contabilidad de la provincia de Utcubamba (F)

La Municipalidad Provincial de Utcubamba cuenta con un área de contabilidad que cumple el rol de auditor interno y contralor; asimismo, vela por el óptimo uso de los recursos económicos, a través de la supervisión de los ingresos y egresos. A favor de las municipalidades, la ley constituye las rentas, los tributos, arbitrios, licencias y derechos creados por la Ordenanzas Municipales, expedidas por las autoridades municipales. Mediante el Decreto Legislativo 776, se registran los ingresos que reciben las provincias de la siguiente manera:

(a) impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (b) participación de la recaudación de tributos, (c) impuestos municipales, (d) contribuciones y tasas que determinen los consejos municipales mediante ordenanzas, y (e) otros tributos (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, pp. 193-198).

El presupuesto de las municipalidades conformantes de la provincia de Utcubamba, se caracteriza por la predominancia de dos fuentes de financiamiento importantes: “el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) y el Canon, Sobrecanon y Regalías Mineras, quienes en el caso de la Municipalidad Provincial de Utcubamba – Bagua Grande financian el 73% y 16% del Presupuesto Institucional Modificado 2013, respectivamente” (Municipalidad

Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 195). Frente a las necesidades de inversión que tiene la provincia, debe indicarse que sobretodo en vías y saneamiento básico, los montos destinados a Adquisición de Activos no financieros (Inversión en bienes de capital, estudios y obras) son insuficientes, debido a la distribución que hace cada municipio respecto a las inversiones (ver Tabla 18).

Tabla 18

Distribución de Inversiones por Municipio (2013)

Distribución de inversión 2013						
Municipalidad Provincial de Utcubamba - Bagua Grande						
	Monto Bagua Grande (En nuevos soles)	Distrib. porcentual Inversión Bagua Grande (en %)	Distribución porcentual del total de inversión (%)	Monto resto de distritos (En nuevos soles)	Distribución porcentual resto de distritos (en%)	Distribución porcentual del total de inversión (%)
Construcción y mejoramiento de vías	3.947.543	35,76%	30,93%	261.295	15,16%	2,05%
Construcción y mejoramiento de obras de saneamiento	2.084.070	18,88%	16,33%	460.196	26,70%	3,61%
Construcción y mejoramiento centros educativos	1.742.718	15,78%	13,65%	602.496	34,95%	4,72%
Fortalecimiento gestión municipal	1.479.680	13,40%	11,59%		0,00%	0,00%
Estudios pre inversión	967.24	8,76%	7,58%		0,00%	0,00%
Construcción y mejoramiento centros de salud	794.199	7,19%	6,22%	136.689	7,93%	1,07%
Construcción equipamiento social	25.00	0,23%	0,20%		0,00%	0,00%
Construcción y mejoramiento obras deporte y recreación		0,00%	0,00%	263.077	15,26%	2,06%
Total	11.040.450	100,00%	86,50%	1.723.752	100,00%	13,50%

Nota. Tomado de "Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico," por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 200.

4.1.5 Recursos humanos y cultura de la provincia de Utcubamba (H)

Los recursos humanos o factor humano es un aspecto vital para lograr el éxito, debido a que de su motivación dependerá la productividad de toda organización. Dentro de la gestión provincial, existen diferentes cargos, los gerentes y el equipo directivo, quienes se encargan de impulsar el desarrollo de la provincia. La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972,

2003) estableció que el cargo de alcalde provincial o distrital es remunerado, conforme lo establece la Ley 28212 (2004) y el Decreto Supremo 025-2007-PCM (2007). En relación a la educación de la provincia, el Ministerio de Educación (2012) señaló que la Región Amazonas, a nivel general, es una de las regiones con menor nivel de calidad en la educación al momento de compararlo con regiones con iguales niveles de pobreza. “En relación a los alumnos que se gradúan de secundaria (32.6% de la población) solo un 6.8% logran tener un rendimiento suficiente en comunicación integral y solo un 0.3% un rendimiento suficiente en matemática” (Ministerio de Educación, 2012). Se concluye que el factor humano de la provincia de Utcubamba, cuenta poca presencia de personal calificado.

4.1.6 Informática y comunicaciones en la provincia de Utcubamba (I)

La prensa radial, televisiva y escrita, así como la infraestructura de comunicaciones de la provincia de Utcubamba, se concentran en su capital Bagua Grande. De acuerdo con la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) las empresas proveedoras del servicio de telefonía celular e internet son principalmente Movistar, seguida de Claro, en el distrito de Bagua Grande. En cuanto a comunicación escrita, “solo Bagua Grande tiene dos periódicos locales (Ahora y Marañon) de circulación diaria, que se distribuyen de similar manera a los distritos de fácil acceso” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 161).

Con respecto al servicio y conexión a internet, se ha mejorado en cuanto al acceso a este servicio, aunque de acuerdo con lo manifestado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2014) la Región Amazonas es la región que menos acceso tiene a internet, respecto de las 24 regiones del país. Como señaló el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), solo el “10% de su población mayor a seis años tiene acceso a internet en cabinas públicas, y solo el 3.3% accede desde sus hogares” (Osiptel, 2014). Las Figuras 18 y 19 muestran el progreso del uso de internet en cabinas públicas y hogares para la Región Amazonas; y la Tabla 19, el servicio de telecomunicaciones por distrito.

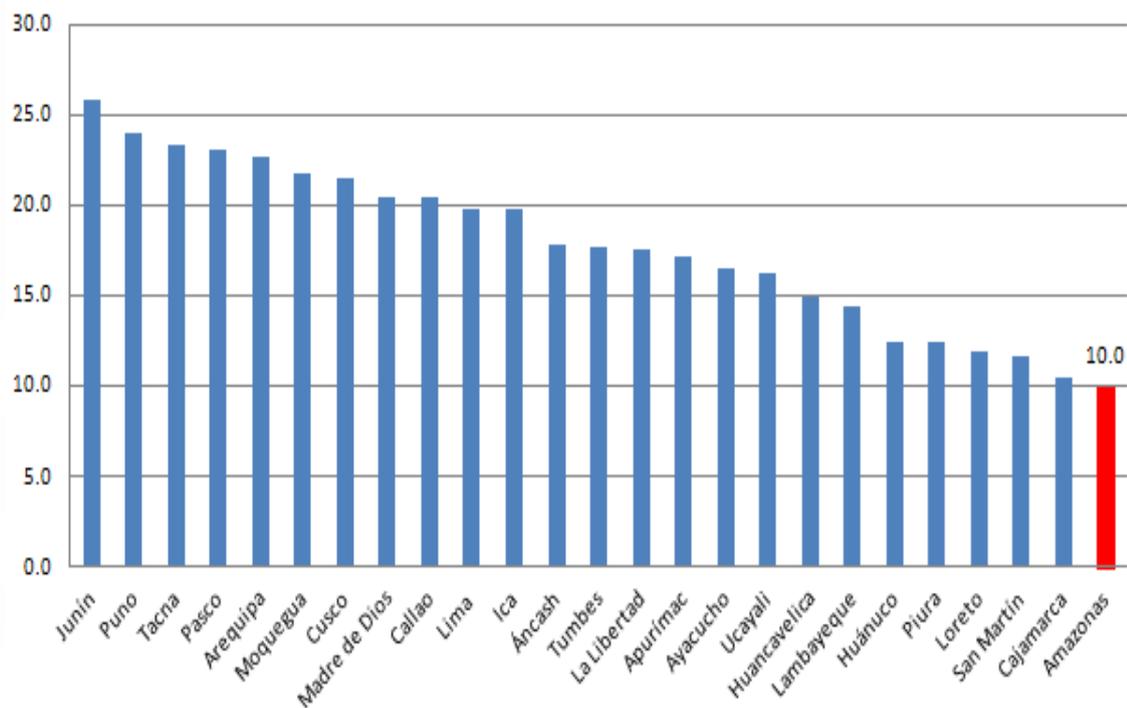


Figura 18. Población mayor a 6 años que hace uso de internet público (2012). Tomado de “Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones,” por Osiptel, 2012 (http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx).

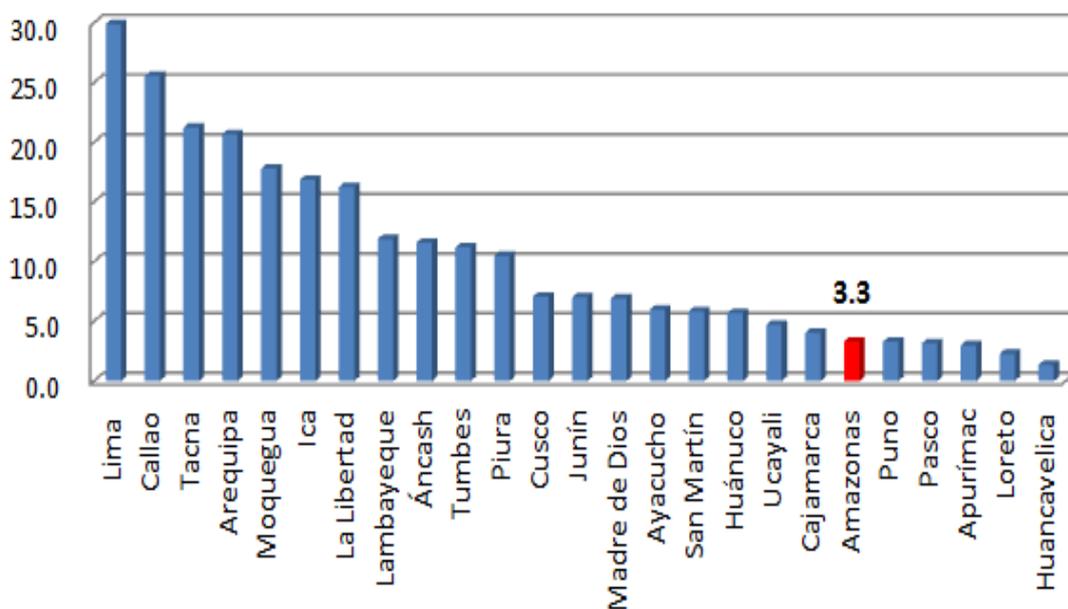


Figura 19. Población de 6 años que hace uso de internet en el hogar (2012). Tomado de “Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones,” por Osiptel, 2012. (http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx).

Tabla 19

Servicio de Telecomunicaciones por Distrito

Distrito	Hogares sin ningún tipo de servicio		Solo tienen teléfono fijo		Solo tienen teléfono celular		Solo tienen conexión a internet		Conexión a tv por cable		Tienen 2 servicios		Tienen 3 servicios		TOTAL
	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	Hogares	%	
Bagua Grande	7,401	64.11%	343	2.97%	2,743	23.76%	6	0.05%	56	0.49%	678	5.87%	318	2.75%	11,545
Cajamarco	5,407	86.72%	74	1.19%	716	11.48%	3	0.05%	6	0.10%	26	0.42%	3	0.05%	6,235
Cumba	2,001	95.79%	6	0.29%	75	3.59%	0	0	5	0.24%	2	0.10%	0	0	2,086
El Milagro	923	68.47%	21	1.56%	348	25.82%	0	0	3	0.22%	46	31.41%	7	0.52%	1,348
Jamalca	1,746	98.64%	11	0.62%	6	0.34%	2	0.11%	3	0.17%	1	0.06%	1	0.06%	1,770
Lonya Grande	2,233	96.45%	2	0.09%	72	3.11%	2	0.09%	5	0.22%	1	0.04%	0	0	2,312
Yamón	648	89.38%	0	0	71	9.79%	0	0	4	0.55%	2	0.28%	0	0	725
Total Provincial	20,356	78.22%	457	1.76%	4,031	15.49%	13	0.05%	82	0.32%	756	2.91%	329	1.26%	26,024

Nota. Tomado de "Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico," por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 163.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo en la provincia de Utcubamba (T)

En la provincia de Utcubamba la inversión en investigación y desarrollo es prácticamente inexistente. “Se utiliza muy poca tecnología para la producción agrícola y pecuaria, ni mucho menos existe mano de obra calificada ni especializada para implementarla” (Suárez, 2017). Sin embargo, debe resaltarse que para finales del año 2016, el SENATI inauguró el Centro de Formación Profesional Utcubamba (CFP) Utcubamba, perteneciente a la Zona Cajamarca Sur – Amazonas, “con el objetivo de desarrollar profesionales calificados para impulsar el desarrollo industrial de la región a corto y mediano plazo” (SENATI, 2016). De acuerdo con el SENATI (2016) el establecimiento educativo está convenientemente diseñado para ofrecer aulas tecnológicas, talleres de electricidad industrial y mecánica automotriz; junto con aulas para el dictado de seminarios profesionales en estas dos ramas técnicas, un laboratorio de computación y servicios propios de un establecimiento educativo.



Figura 20. Centro de Formación Profesional Utcubamba.
Tomado de “Inauguración CFP Utcubamba en Amazonas”, por SENATI, 2016
(<http://www.senati.edu.pe/web/noticias/inauguracion-cfp-utcubamba-en-amazonas>).

La provincia de Utcubamba alcanza un promedio de 0.18 Km de vías por cada Km² (ver Tabla 20); es decir, que el promedio de Km construidos en vías sobre la extensión de la provincia alcanza a 6.13 Km por cada mil habitantes, lo que representa un escaso nivel de infraestructura vial a nivel provincial.

Tabla 20

Indicadores Densidad Vial y Poblacional por Distrito

Distritos	Superficie		Población	Densidad poblacional hab/km ²	Red vial vecinal (km)	Densidad vial (km/km ²)	Población (km/hab*1000)
	KM ²	%					
Bagua Grande	746,64	19.43	50,997	68	218,93	0,29	4,29
Cajaruro	1746,23	45.44	26,998	15	132,96	0,08	4,92
Cumba	292,66	7.62	8,490	29	76,12	0,26	8,97
El Milagro	313,89	8.17	6,009	19	51,56	0,16	8,58
Jamalca	357,98	9.32	7,612	21	91,46	0,26	12,02
Lonya Grande	327,92	8.53	9,834	30	68,69	0,21	6,98
Yamón	57,61	1.5	2788	48	47,75	0,83	17,13
Utcubamba	3842,93	100	112,211	29	687,49	0,18	6,13

Nota. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba – Diagnóstico,” por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 159.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) concentra las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para Utcubamba, que contiene seis fortalezas y seis debilidades, el puntaje ponderado total es de 2.32, lo que significa que esta provincia es internamente más débil que fuerte, por lo que la provincia debe adoptar estrategias de corto y largo plazo que le permitan obtener una posición interna fuerte y superar sus debilidades de acuerdo con la MPC, al contar con: (a) una mejor infraestructura física, (b) recurso humano capacitado, y (c) mayores niveles de inversión privada.

4.3 Conclusiones

Del análisis AMOFHIT y la MEFI se concluye lo siguiente:

- El mayor potencial de Utcubamba se concentra en el sector agricultura y turismo, aunque su calidad y volumen se encuentran por debajo del nivel esperado en comparación con otras provincias de acuerdo con la MPC.
- Es necesario que se implementen estrategias de corto y largo plazo para impulsar la comercialización de arroz y café.

- Es vital brindar a la población acceso a electrificación, agua, desagüe y salud a toda la población.
- La infraestructura vial vecinal es precaria y se espera proyectos de mejoramiento.
- El acceso a las tecnologías de la información es aún precario en la provincia de Utcubamba y en la Región Amazonas. Las comunidades rurales están aisladas y es necesario que en los próximos años se genere un plan de acceso universal a las telecomunicaciones.
- La MEFI y la MPC indican que la provincia de Utcubamba tiene más debilidades que fortalezas, por lo que la gerencia debe desarrollar estrategias internas para superarlas y cumplir con la visión trazada.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Nro.	Factores	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
1	Clima y suelos fértiles para agroindustria.	0.10	4	0.40
2	Estratégica ubicación geográfica.	0.07	3	0.21
3	Atractivos arqueológicos con vocación turística.	0.07	3	0.21
4	Abundancia de recursos hídricos.	0.07	4	0.28
5	Abundancia de recursos naturales y forestales.	0.06	3	0.18
6	Posibilidad de interconexión vial a través de la carretera IIRSA Norte con el bloque económico de la Región Amazonas.	0.07	3	0.21
Subtotal		0.44		1.49
Debilidades				
1	Poca inversión en infraestructura e I+D.	0.10	1	0.10
2	Ausencia de direccionamiento estratégico y baja capacidad de gestión del desarrollo.	0.09	1	0.09
3	Informalidad laboral.	0.07	2	0.14
4	Carencia de mano de obra calificada: técnicos y profesionales.	0.10	1	0.10
5	Necesidades básicas insatisfechas.	0.10	2	0.20
6	Dependencia a recursos del gobierno central susceptibles a cambios por decisiones políticas.	0.10	2	0.20
Subtotal		0.56		0.83
Total		1.00		2.32

Nota: 4= fortaleza mayor; 3= fortaleza menor; 2= debilidad menor; y 1= debilidad mayor. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A.D' Alessio, 2015, 3th ed., pp. 184-185. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

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

Después de haber establecido la visión, la misión, los valores, y el código de ética, se deben definir los Objetivos de Largo Plazo (OLP) basados en las auditorías externa e interna, para lo cual será necesario considerar los intereses, el potencial, y los principios cardinales de la organización.

5.1 Intereses de la Provincia de Utcubamba

“Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (D’Alessio, 2015, p. 213). La provincia de Utcubamba cuenta con cinco grupos de intereses organizacionales fundamentales, los cuales son:

5.1.1 Reducir la pobreza

Según lo manifestado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2013), la Región Amazonas de manera conjunta con las regiones de Ayacucho, Cajamarca y Apurímac presentaron las más altas incidencias de pobreza, las cuales fluctuaron entre 52.3% y 47.4%. Asimismo, de acuerdo con la entidad, la Región Amazonas presentó un alto índice de pobreza extrema, presentaba índices entre 10.2% y 14.1%; lo que la ubica solo por debajo de la Región Cajamarca.

5.1.2 Mejorar las oportunidades y acceso a los servicios

La educación en la provincia de Utcubamba, como en la Región del Amazonas y la mayoría de las regiones del Perú, se encuentra desatendida por el gobierno central, muestra de ello es que de acuerdo con un artículo de Radio Programas del Perú (RPP) (2013), el Perú se encuentra en el último lugar en comprensión de lectura, matemática y ciencias de un grupo de países de América Latina, según ha revelado el informe del Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA). Con la finalidad de revertir esta situación para el año 2017, “el 18% del total del presupuesto del sector público será destinado al sector educación,

poco más de S/. 26,181 millones” (El Peruano, 2016); con lo cual se planea capacitar a los docentes, mejorar la infraestructura educativa, mejorar la educación superior y también la calidad del aprendizaje a nivel nacional, lo cual representa una oportunidad de mejora en el sector educación para la provincia de Utcubamba.

5.1.3 Incentivar el turismo

Los recursos turísticos de la provincia dado su pasado histórico y exuberancia, han adquirido peso dentro de las principales actividades económicas de la provincia en los últimos años. Por lo tanto, es muy importante para el desarrollo de la provincia promover el turismo de naturaleza y arqueológico, lo que además asegura la continuidad de las diversas tradiciones ancestrales de la región Amazonas. Para lograr el crecimiento sostenido de las actividades relacionadas al turismo se recomienda: (a) elaborar circuitos turísticos; (b) mejorar las vías de comunicación a los principales centros turísticos; (c) incentivar el turismo arqueológico, aventura y ecológico; (d) lograr un posicionamiento turístico; (e) promover la mejora de servicios hoteleros y gastronómicos de la provincia en general; y (f) crear estrategias de comunicación de marketing que difundan la riqueza arqueológica y natural a través del uso de herramientas tecnológicas y virtuales.

5.1.4 Mejorar la competitividad del sector agropecuario

Uno de los sectores de la provincia con mayor potencial de desarrollo corresponde a la producción y comercialización a nivel nacional como internacional de productos agrícolas: Los principales cultivos en la región corresponden a: café, cacao, yuca, arroz cáscara y plátano, los mismos que compiten con otras regiones del Perú. Asimismo, se producen en menor nivel: piña, frejol canario, col, zanahoria, cocona, maní y paca” (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018). El arroz lidera la lista de principales productos de Utcubamba, junto con el café. Para lograr mejorar la productividad de estos productos agropecuarios se recomienda: (a) lograr un posicionamiento a nivel nacional e internacional, (b) generar un

mayor valor agregado con la elaboración de productos derivados, (c) incentivar el uso de tecnología en los cultivos de arroz y café, y (d) establecer alianzas con el sector privado.

5.1.5 Mejorar la conectividad vial

En la actualidad, una de las debilidades más notables de la provincia es la falta de una infraestructura vial que acompañe a las principales actividades económicas, tales como el turismo y producción agropecuaria. Torres (2014) indicó que la provincia se encuentra en una de las últimas posiciones en lo que respecta a cobertura vial, lo que pone en evidencia una falta de preocupación de los gobiernos locales por solucionar la red vial interprovincial. “Con respecto a la cobertura de infraestructura para comunicaciones, telefonía móvil, Internet y televisión, también presentan unos escasos niveles de cobertura” (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2014). Para mejorar la infraestructura de comunicación en la provincia se recomienda: (a) ampliar la infraestructura de comunicaciones a través de Alianzas Público-Privadas o recursos públicos aportados en programas del Gobierno Central, (b) promover vía incentivos económicos y tributarios la inversión privada para el desarrollo de vías y/o redes de comunicación, y (c) buscar una mayor cobertura de los servicios de comunicaciones (telefonía, televisión e internet).

5.2 Potencial de la Provincia de Utcubamba

El potencial organizacional debe establecer los factores de fortaleza y debilidad distintivos de la organización, para lo cual es necesario analizar los siete dominios o áreas funcionales de las empresas propuestos por Hartmann (1978):

(a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico), (f) la forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar). (Hartman, 1978)

5.2.1 Estructura poblacional o potencial demográfico

De acuerdo con la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a), la provincia se encuentra compuesta predominantemente por población rural albergada en pequeños poblados que están distribuidos de manera dispersa principalmente en las márgenes de las carreteras, trochas carrozables, caminos de herradura o a las riveras de los ríos. “La población estimada para el año 2017 es de 120,139 habitantes en la provincia de Utcubamba, de los cuales 64,266 son hombres y 55,873 son mujeres” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a). “Los mayores niveles del Índice de Desarrollo Humano (IDH) se presentan en Chachapoyas, Bagua, Bongará y Rodríguez de Mendoza, mientras que las provincias de Condorcanqui, Luya y Utcubamba presentan índices por debajo de los valores regionales” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a).

5.2.2 Tamaño y forma del territorio o potencial geográfico

“La provincia de Utcubamba cuenta con una extensión de 3,860 kilómetros cuadrados y es considerada la tercera provincia más extensa del departamento de Amazonas, y la primera en concentración poblacional” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a). Predominan en ella zonas con Selva amazónica y sierra con parajes semiáridos. Utcubamba se conecta con el resto del país a través de la carretera de penetración a la selva, denominada “Marginal de la selva”, también conocida como carretera “Fernando Belaúnde Terry” o IIRSA Norte; la cual se encuentra asfaltada en un 100% y en buen estado, atraviesa longitudinalmente gran parte del territorio del departamento de Amazonas, y que actualmente se encuentra dentro del tramo del proyecto corredor vial Interoceánica Norte o Eje Multimodal Amazonas (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016). “También forma parte de Eje Vial IV, que permite la comunicación con el Ecuador siguiendo la ruta Bagua Grande – Corral Quemado – Cham*aya – Jaén – San Ignacio – Puente Internacional La Balsa” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Tabla 22

Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Utcubamba 2012

Ubigeo 2012	Departamento		Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer			Poblac. con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	Provincia	Distrito	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	N.S		
													mes	ranking	
00 000 0	PERÚ a/		30.135.875		0,5058		74,31		67,87		9,00		696,9		
01 000 0	AMAZONAS		417.508	19	0,3845	19	73,99	10	53,65	19	6,66	20	435,7	18	
01 070 0		Utcubamba	118.747	52	0,3678	85	74,77	69	33,40	143	6,20	124	494,7	70	
01 070 1	1	Grande	52.821	118	0,4058	502	74,18	798	38,56	1060	6,96	774	571,5	380	
01 070 2	2	Cajaruro	28.712	184	0,3411	759	75,57	586	30,37	1281	5,38	1324	454,5	535	
01 070 3	3	Cumba	9.224	545	0,2780	1121	74,30	780	15,45	1688	5,22	1383	369,2	749	
01 070 4	4	El Milagro	6.378	741	0,3980	530	76,28	484	25,87	1414	6,87	800	633,2	604	
01 070 5	5	Jamalca Lonya	8.210	605	0,3042	959	74,98	676	26,09	1403	5,15	1404	370,9	744	
01 070 6	6	Grande	10.351	493	0,3318	799	74,53	749	38,24	1067	5,96	1105	360,6	782	
01 070 7	7	Yamón	3.051	1133	0,3179	866	74,04	823	21,98	1513	5,86	1136	421,5	605	

Nota. Tomado de "Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba – Diagnóstico," por Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a, p. 66.

5.2.3 Material estratégico o potencial económico

De acuerdo con la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a), las siete provincias que hacen parte de la Región Amazonas se caracterizan por ser diversas en lo cultural, ambiental, social y económicamente; son víctimas de un conjunto de procesos sociopolíticos que las aislaron en su contexto regional. En cuanto a su estructura productiva, se destaca la participación del sector agropecuario con el 36% del Valor Agregado Bruto (VAB); los servicios que representan el 26.2% del VAB; la manufactura, con 9.3%; y el comercio con el 9.1% del VAB, que está orientado básicamente a la venta de diversos tipos de madera y productos agrícolas y ganaderos (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2014a). Otro potencial de la provincia es el turismo. Según el Gobierno Regional Amazonas (2016) Utcubamba posee una exuberante oferta turística gracias a su pasado histórico, culturas vivas y diversidad biológica.

5.2.4 Desarrollo o potencial tecnológico

Se destaca la construcción del CFP Utcubamba como proyecto de SENATI, el cual permitirá mejorar la calificación técnica, tecnológica y profesional de los habitantes de la provincia de Utcubamba. Adicionalmente, el actual gobierno debe estar encaminado hacia el fomento del desarrollo productivo de los agricultores y ganaderos de la provincia, así como también los emprendedores de los sectores más vulnerables de la población; quienes han recibido el apoyo técnico y financiero de la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE), un programa concursable que pone a prueba la cohesión de un grupo social, al mejorar las condiciones de vida de sus integrantes. Según el Ing. Edgar Guevara Gálvez en calidad de Gerente de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, “con el lanzamiento del PROCOMPITE 2017 se espera abarcar también, a grupos de emprendedores debidamente constituidos en los sectores vulnerables, como las personas con discapacidad y las mujeres” (Diario Ahora, 2017).

Debe resaltarse que según Sierra Exportadora (2016) se fortalecieron cinco cadenas productivas en la provincia de Utcubamba para el año 2016 mediante la implementación de la Ley PROCOMPITE, en donde la Municipalidad Provincial de Utcubamba recibió medio millón de soles (US\$ 150,600). “Este monto, sumado al aporte de los agentes económicos organizados, apalancó un total de 12.5 millones de soles (US\$ 3’765,060)” (Sierra Exportadora, 2016). Según Sierra Exportadora (2016) los recursos se otorgaron a través de PROCOMPITE, mediante el establecimiento de 10 planes de negocio con asociaciones de pequeños productores de café, arroz, cacao, granadilla y piscicultura, los que a su vez fueron avalados por el gobierno local y articulados por Sierra Exportadora. Es evidente que con el empleo de estas alternativas para la promoción de la productividad y una adecuada utilización de las tecnologías y sistemas de gestión aprendidas como elementos diferenciadores, “se fortalecerán los aspectos estratégicos de los empresarios de Utcubamba y se impulsará el desarrollo socioeconómico de la provincia”(Polo, 2013, pp. 45-47).

5.2.5 Experiencia pasada o potencial histórico

El 1° de setiembre de 1941 fue creada la provincia de Bagua (Ley 9364, 1941). Su capital era el pueblo de Bagua Chica, al que esta ley elevó a la categoría de ciudad con el nombre de Bagua. Posteriormente, en 1856, el diputado por la provincia de Bagua, Ing. Eduardo Watson Cisneros, presentó un memorial ante la Cámara de Diputados para la creación de una provincia con el nombre de Utcubamba, sin obtener los resultados esperados. Finalmente, los pueblos de Bagua Grande exigieron ser provincia y para tal efecto se conformó el Comité de Defensa de los Intereses de Bagua Grande, el cual buscó la colaboración de un grupo técnico que se encargaría de elaborar el anteproyecto. Fue hasta que el Arq. Fernando Belúnde Terry, en su segundo gobierno, promulgó la Ley de Creación de la Provincia de Utcubamba (Ley 23843, 1984), con su capital el pueblo (hoy distrito) de Bagua Grande, tal y como son conocidas hoy en día.

5.2.6 Forma de gobierno o potencial organizacional

Los elevados niveles de informalidad laboral son una clara evidencia de que existen serias deficiencias en relación a la administración y buena gestión de la provincia. Igual sucede con los irregulares niveles de acceso a los servicios básicos del ser humano, lo cual afecta directamente sobre la calidad de vida de la población. Una muestra de tal deficiencia es que únicamente Bagua Grande cuenta con los documentos de planificación actualizados, lo que retrasa y obstaculiza en enorme medida la toma de decisiones al no contar con el marco de acción que debe filtrar las estrategias de la administración para ejecutar las obras y proyectos que se requieren en la provincia.

5.2.7 Fuerzas armadas o potencial militar

La policía y el serenazgo son las entidades que a nivel provincial en el Perú son responsables de brindar el servicio de seguridad y defensa del Estado. Este factor es sumamente importante debido a que representa uno de los mayores obstáculos del flujo de turistas hacia la provincia de Utcubamba, dados los altos índices de peligrosidad y delincuencia que se han presentado históricamente en la provincia de Utcubamba, donde destacan los: “asaltos en carreteras, robo de vehículos y robo agravado, delitos a los que estarían expuestos los turistas tanto nacionales como extranjeros” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2016, pp.3-7). Para lograr controlar este flagelo, el actual gobierno de la Municipalidad Provincial de Utcubamba expidió el Plan Distrital de Seguridad Ciudadana 2016, con la finalidad de “plantear estrategias para corregir la inseguridad ciudadana, donde están involucradas todas nuestras autoridades y que por convicción propia conlleve a todos los ciudadanos a ser conscientes de estos problemas que son sus propios problemas” (Municipalidad Provincial de Utcubamba, 2016, p. 5).

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Utcubamba

De acuerdo con D'Alessio (2015) los principios cardinales, los intereses

organizacionales, la misión y la visión ayudan al adecuado establecimiento de los objetivos a largo plazo. A continuación, se identifican los principios cardinales de la provincia de Utcubamba, los cuales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para esta organización en su entorno.

5.3.1 Influencia de terceras partes

La globalización es uno de los factores que mayor influencia puede tener en todas las organizaciones a nivel mundial. La globalización es un proceso creciente de integración transfronteriza en el cual todos los países del mundo interactúan entre sí de manera mucho más flexible y ágil, por lo cual son prácticamente instantáneas las transferencias de tecnología, economía, comercio y, principalmente, las comunicaciones; además que promueve estilos de vida saludable y la preservación del medioambiente. Según el Centro de Investigación en Geografía Aplicada (2015), auspiciado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con la globalización se han producido cambios sustanciales en la estructura de la actividad económica del Perú, con serias repercusiones en la organización del territorio. Además, según la misma entidad, hay que tener en cuenta que las diferentes regiones o ciudades experimentan la globalización de diferente manera. “Se distinguen cuatro conjuntos de espacios regionales con relación a su comportamiento de cara a la globalización: convergentes, ganadoras, estancadas y declinantes” (Arce, Cáceres, Cano, & Jiménez, 2014). El Amazonas, que es la región donde se encuentra ubicada la provincia de Utcubamba, pertenece al conjunto de las regiones estancadas junto con Loreto, San Martín, Ucayali, Huancavelica, Apurímac y Tumbes.

En segundo lugar, de acuerdo con Arce, Cáceres, Cano, y Jiménez (2014), se deben considerar las condiciones de las provincias colindantes como Bagua, Bongora, Rodríguez de Mendoza, Luya o también a las regiones vecinas como Cajamarca y Loreto, las cuales poseen recursos naturales y atractivos turísticos similares a Utcubamba motivo por el cual

representan una competencia directa a la vez que se constituyen como destinos comerciales relevantes. En tercer lugar, es importante destacar el papel de los conflictos sociales originados por desacuerdos entre el Estado, la empresa privada y las comunidades, por el retraso o aplazamiento de la ejecución de obras públicas.

5.3.2 Contra balance de intereses

Según lo informado por la Oficina de Crimen y Droga de la ONU (2014), los mercados de la cocaína y la heroína son los más rentables a nivel mundial, pues suman US\$156,182 millones; asimismo, la venta de marihuana mueve alrededor de US\$150,000 millones anuales, lo cual “ha tenido un impacto directo en la deforestación de cientos de hectáreas en la amazonia peruana” (Oficina de Crimen y Droga de la ONU, 2014). Se destaca que en la Amazonía peruana han ocurrido varios conflictos sociales relacionadas con rechazo a proyectos del sector extractivo, los cuales se han originado en el mayor de los casos como consecuencia de no haber agotado el requisito constitucional que obliga a los ejecutores de este tipo de proyectos a consultar previamente con las comunidades étnicas afectadas directa o indirectamente en el marco de la Convención 169 de la OIT.

5.3.3 Conservación de los enemigos

En la zona del Milagro se ubica una base militar importante, desde la cual se ejecutaron varias acciones durante la Guerra del Cenepa en 1995, cuando soldados peruanos y ecuatorianos se enfrentaron en el lado oriental de la Cordillera del Cóndor por el control de una zona en disputa en la frontera entre Ecuador y Perú (El Comercio, 2014).

Se debe recordar que este conflicto militar se presentó por discrepancias con relación a 78 kilómetros lineales de frontera en dicha zona. Sin embargo, en la actualidad, en el Amazonas peruano particularmente se han olvidado de los conflictos anteriores con los países de Ecuador y Colombia, debido a que hoy en día existen fuertes lazos comerciales y sociales entre los habitantes de estos países y el Perú.

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

En la Tabla 23 se relacionan los principales intereses correspondientes a la provincia de Utcubamba, relacionados directamente con la visión establecida.

Tabla 23

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

Nro.	Interés	Intensidad del Interés	
		Vital	Importante
1	Reducir el nivel de pobreza	Utcubamba	Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
2	Mejorar oportunidades y acceso a servicios	Utcubamba	Gobierno Nacional, sector privado.
3	Incentivar el turismo	Utcubamba	PROMPERÚ, Ministerio de Turismo y Comercio Exterior.
4	Mejorar la competitividad agropecuaria	Utcubamba	Cámara Peruana de Café, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Turismo y Comercio Exterior.
5	Mejorar infraestructura y conectividad	Utcubamba	Concytec, Ministerio de Comunicaciones.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., p. 217. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D’Alessio, 2015). Al momento de formular los OLP, cada uno de ellos debe tener las nueve características que se presentan en la Tabla 24.

Tabla 24

Características que Deben Tener los OLP

Deben ser:
- Cuantitativos, para poder ser medidos.
- Medibles, usando indicadores confiables.
- Realistas, posibles de ser alcanzados.
- Comprendidos, igualmente por todos y sin dudas.
- Desafiantes, para exigir el compromiso de todos.
- Jerarquizados, siendo el primero más importante.
- Alcanzables, en el tiempo por la visión.
- Congruentes, entre unidades de la organización.
- Temporales, asociables a un horizonte en el tiempo.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., p. 217. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Según la misión, visión e intereses de la provincia de Utcubamba, se proponen los siguientes Objetivos de Largo Plazo (OLP), los cuales serán alcanzados a través de las estrategias definidas:

OLP1: Para el año 2028 el nivel de pobreza en la provincia de Utcubamba será del 25% (según la Municipalidad Provincial de Utcubamba al 2014 fue de 51.2%).

La Municipalidad Provincial de Utcubamba, (2014a) indicó “el nivel de pobreza se encontraba en un 51.2%” (p. 67), la cual se reducirá gracias a la activación del dinamismo económico de la provincia, especialmente de los sectores agropecuario y turístico, proveyendo con mejores oportunidades de empleo y mayor acceso a servicios públicos esenciales.

OLP2: Para el año 2028 la tasa de analfabetismo será de 3% (según Suárez al 2017 fue del 8.03%).

El 8.03% de analfabetismo, según Suárez (2017), se reducirá como producto del incremento de la calidad de la educación impartida, la capacitación y evaluación de los docentes y el mejoramiento de la cobertura del servicio.

OLP3: Para el año 2028 la tasa de desnutrición de menores de 5 años será de 5% (según la Municipalidad Provincial de Utcubamba al 2014 fue del 17%).

La lucha contra la tasa de desnutrición de menores de 5 años, que según la Municipalidad Provincial de Utcubamba, (2014a, p. 87) “asciende al 17%”, será posible gracias a la ejecución efectiva de programas sociales en asociación con ONG’s, el Gobierno Nacional y el sector privado.

OLP4: Para el año 2028 incrementar la cantidad de turistas en la provincia de Utcubamba en 20,000 personas al año (según Leonardo Rojas, subgerente de la Municipalidad Provincial de Utcubamba al 2017 fue de 50,319 personas).

La cantidad de turistas que ingresaron a la provincia en el 2017 es de 50,319 según información vertida por el Sub Gerente de Contabilidad de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, Leonardo Favio Rojas Pedraza, 2017 (ver Apéndice C), esta cifra se incrementará gracias a la capacitación del recurso humano de la provincia en búsqueda de brindar un mejor servicio y satisfacción del cliente, el mejor posicionamiento de la imagen de Utcubamba como destino de turismo de aventura y naturaleza y, la generación de alianzas estratégicas con clústers de turismo y agencias de viaje con presencia global.

OLP5: Para el año 2028 se alcanzará las 35,000 toneladas métricas de producción de café (según el documento *Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023* al 2012 fueron 16,045 toneladas métricas).

Según el documento *Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023*, publicado por la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a), en el año 2012 se alcanzó una producción de 16,045 toneladas métricas. Esta cifra se incrementará debido al mejoramiento de la productividad de los cultivos con la implementación de las mejores prácticas para la producción rentable de café y el establecimiento de alianzas estratégicas con clústers nacionales e internacionales.

OLP6: Para el año 2028 la producción y comercialización de arroz será de 360,000 toneladas métricas (según el Ministerio de Agricultura y Riego en su boletín *Informe del*

Arroz al 2016 fueron 271,000 toneladas métricas).

El Ministerio de Agricultura y Riego en su boletín *Informe del Arroz* (2017, mayo) indicó que la producción nacional de arroz fue de 3,166,000 toneladas métricas durante el año 2016, del cual, la región del Amazonas contribuyó con el 10% de dicha producción y a su vez que la Provincia de Utcubamba representa el 85.6%, es decir que contribuyó con 271,000 toneladas a la producción nacional. El aumento de la producción y comercialización, se logrará a través la asistencia técnica e incremento de la capacidad instalada de los molinos para el procesamiento del arroz.

OLP7: Para el año 2028 la provincia de Utcubamba incrementará su red vial primaria y secundaria en 280 Km para impulsar el desarrollo de las zonas rurales (según el documento *Diagnóstico del Plan de Acondicionamiento Territorial de Utcubamba 2013-2023* al 2013 la red vial fue de 916.20 Km).

Según el Plan Vial Provincial señalado en el documento de la Municipalidad Provincial de Utcubamba (2014a) indica que se han geo referenciado en el 2013 una longitud vial de 916.20 Km, de los cuales 95.18 km son de categoría nacional, 133.53 km de categoría departamental y 687.49 km de categoría vecinal. El incremento se realizará por el desarrollo y ejecución de proyectos viales que permita mejorar la conectividad entre las poblaciones.

5.6 Conclusiones

En la actualidad, la provincia de Utcubamba tiene bajos niveles de inversión, lo que conlleva a que la economía se base en actividades de comercio informal y agricultura tradicional. Esto hace que los ingresos de la provincia por concepto de canon no sean muy significativos, así como la ausencia de obras por impuestos. En la provincia de Utcubamba los problemas de salud y deserción escolar son frecuentes, resultado de la falta de infraestructura y bajo acompañamiento social por parte de las autoridades. Sin embargo, existe un clima propicio para la inversión y el desarrollo como producto de la integración regional promovida

en la Región Amazonas durante los últimos años, lo que maximiza el mercado relevante y las posibilidades de desarrollo socioeconómico. Por lo anterior, la provincia de Utcubamba debe asignar los recursos y seguir las estrategias específicas que le permitan alcanzar los OLP y, por lo tanto, su visión estratégica.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Desde el primer capítulo hasta el quinto se ha descrito la primera fase del proceso estratégico: la de *formulación*, que tiene como punto final la elección de estrategias a través de la combinación de los recursos y habilidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas generadas por factores externos; tema que se desarrollará en la primera parte de este capítulo. La segunda etapa del proceso estratégico: la de *implementación, control, y final*, en la cual se evalúan las estrategias generadas en la fase anterior y se seleccionan las que se consideren más atractivas, se iniciará en la parte final de este capítulo y continuará en los capítulos posteriores.

Para llevar a cabo la primera parte de este capítulo se deberán utilizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) (D'Alessio, 2015). Esta fase siempre tiene en cuenta a la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y a la Matriz del Perfil Referencial (MPR). Para la generación de estrategias se utilizan las siguientes cinco matrices: la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, se usará la información obtenida para evaluar las estrategias generadas y seleccionar las que se consideran más atractivas por medio de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz Rumelt (MR), y la Matriz de Ética (ME).

Al final, se puede hablar de dos matrices que toman en cuenta las estrategias retenidas: la Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS); las cuales inician la segunda etapa del plan estratégico.

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

Esta matriz es una de las más interesantes del proceso estratégico por las cualidades intuitivas que exige de los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación, como una herramienta del análisis situacional, a Weihrich (1982). Para construir la MFODA se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Con estas se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz (FO, FA, DO, DA), “generando principalmente las estrategias externas específicas y eventualmente las estrategias internas” (D’Alessio, 2015, p. 271). En la Tabla 25 se presenta la MFODA para la provincia de Utcubamba, el cual arroja 26 estrategias que combinan factores internos y externos.

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

Esta matriz elaborada por Dickel, en 1984, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio (para el presente trabajo se consideró a la provincia de Utcubamba como una sola organización). Esta matriz cuenta con cuatro ejes que a la vez cuentan con cuatro cuadrantes que determinan la *postura estratégica básica*, la misma que puede ser: agresiva (alta fortaleza financiera y alta fortaleza industrial), competitiva (alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno), conservadora (alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva) y defensiva (baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva) (D’Alessio, 2015).

En las Tablas 26 y 27 se evalúan los factores que constituyen las cuatro variables de la MPEYEA. Dichos valores obtenidos para estos factores se trasladan a cada cuadrante de la MPEYEA, lo que arroja un polígono direccional con un vector único que puede usarse como referencia para continuar el análisis al aceptar la postura indicada o buscar la forma de que el vector se desplace a otro cuadrante cambiando de estrategias.

Tabla 25

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

	Fortalezas	Debilidades
	1. Clima y suelos fértiles para agroindustria. 2. Estratégica ubicación geográfica. 3. Atractivos arqueológicos con vocación turística. 4. Abundancia de recursos hídricos. 5. Abundancia de recursos naturales y forestales. 6. Interconexión vial a través de la carretera IIRSA Norte con el bloque económico de la Región Amazonas.	1. Escasa inversión en infraestructura e I+D. 2. Ausencia de direccionamiento estratégico y baja capacidad de gestión del desarrollo. 3. Informalidad laboral. 4. Carencia de mano de obra calificada: técnicos y profesionales. 5. Necesidades básicas insatisfechas. 6. Dependencia a recursos del gobierno central susceptibles a cambios por decisiones políticas.
Oportunidades	FO– Explotar	DO– Buscar
1. El Perú tiene una de las más altas tasas de crecimiento en América Latina para los próximos años. 2. Mayor presupuesto del gobierno central para inversión pública en las provincias. 3. Incremento del turismo arqueológico y de naturaleza a nivel mundial. 4. Incremento del consumo de arroz y café a nivel mundial. 5. Aprobación de incentivos económicos y tributarios que promueven la inversión privada. 6. Desarrollo de nuevas tecnologías agroindustriales y semillas mejoradas que incrementan la productividad.	1. Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6. 2. Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y arqueológico: F2, F3, F6, O3. 3. Desarrollar alianzas estratégicas y aventuras conjuntas con empresas referentes a nivel mundial de la industria del café y el arroz para adquirir su know-how y maximizar la competitividad en la provincia: F1, F2, F4, F6, O4, O5, O6. 4. Crear convenios e incentivos para la investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del café y el arroz: F1, F2, F4, F6, O4, O6. 5. Incrementar la inversión privada con la creación de incentivos tributarios: F5, O2, O5. 6. Capacitar a los empresarios del sector agrícola y turístico en el uso de técnicas de gestión para mejorar el control de calidad: F1, F3, O2, O4, O6.	1. Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las principales zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento, al igual que la dotación educativa y médica: D1, D5, O2, O3, 2. Crear un Plan de Direccionamiento Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal administrativo de la provincia: D2, D4, O1, O5. 3. Crear alianzas con el gobierno central e instituciones de pedagogía para capacitar a profesores de la provincia y mejorar la calidad educativa: D2, D3, D4, D5, D6, O1, O2, O6. 4. Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su competitividad y capacidad de gestión: D3, D4, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6. 5. Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo sostenible a partir de sus atractivos arqueológicos, naturales, y culturales: D1, D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O5, O6. 6. Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del sector salud en la provincia: D1, D5, D6, O1, O2, O5.
Amenazas	FA– Confrontar	DA– Evitar
1. Conflictos sociales 2. Dependencia a los precios internacionales de los commodities. 3. Pobre inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno. 4. Fenómenos naturales y cambio climático. 5. Terrorismo y narcotráfico. 6. Tala de árboles que deteriora el medio ambiente. 7. Corrupción.	1. Divulgar con la comunidad los beneficios económicos y encadenamientos que genera la inversión privada: F1, F2, F3, F5, F6, A1, A7. 2. Suscribir convenios con agencias de viaje y diseñar estrategias de comunicación de marketing que promocionen el turismo en la provincia: F2, F3, F6, A2. 3. Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología para mejorar la competitividad en la provincia: F1, F2, F4, F5, A3. 4. Capacitar a las comunidades en asuntos relacionados con la conservación de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia: F3, F4, F5, A2, A4, A5, A6. 5. Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles: F1, F3, F4, F5, A1, A6. 6. Capacitar a los agricultores de la provincia para implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad: F1, F4, A3, A7. 7. Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia en la función pública: F1, F1, F5, F6, A1, A5, A7.	1. Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios: D2, D3, A1, A2, A5, A6, A7. 2. Desarrollar alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y sector privado para mejorar la infraestructura vial y de comunicaciones en la provincia: D1, D5, D6, A1, A2, A4. 3. Identificar los valores culturales de la Región Amazonas y fomentar un adecuado clima de hospitalidad con la finalidad de incentivar el turismo y encadenamientos productivos: D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A4, A5, A6, A7. 4. Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de toda la provincia: D3, D5, A1, A2, A5, A6. 5. Crear mesas de diálogo y programas sociales entre el gobierno provincial, regional, empresas privadas y comunidades: D5, D6, A1, A2, A6. 6. Implementar el benchmarking como proceso para evaluar los procesos de la organización y aumentar la competitividad: D1, D2, D4, A2, A5, A6, A7. 7. Hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT), para conectarse con el mundo en fracciones de segundo y mejorar la competitividad: D1, D2, D4, A2, A3, A5, A6, A7.

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 270. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Tabla 26

Factores que Constituyen la Posición Estratégica Externa

Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8.	Presión de sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
										Promedio -6:	-2.37
Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)											
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	3
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	2
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8.	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	0
										Promedio:	2.66

Nota: Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994, 4th ed., p. 264, Reading, MA: Addison-Wesley.

Tabla 27

Factores que Constituyen la Posición Estratégica Interna

Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4.	Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7.	Riesgo del negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9.	Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
										Promedio:	2.44
Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Ventaja Competitiva (VC)											
1.	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	0
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
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
										Promedio -6:	-3.33

Nota: Adaptado de “Strategic management: A methodological approach”, por A. J. Rowe et al., 1994, 4th ed., p. 264, Reading, MA: Addison-Wesley.

Para encontrar la postura estratégica más adecuada para la organización, se ha de seguir un apropiado procedimiento. A continuación se presentan los pasos a seguir de acuerdo con D’Alessio (2015):

- Como puede observarse en las Tablas 26 y 27, a los resultados de la EE y de la VC después de haber sido promediados se les deberá restar seis (-6).
- Graficar los puntajes promedio determinados para cada grupo de factores en los ejes de la matriz. Construir el polígono y analizarlo.
- Sumar algebraicamente los dos puntajes del eje x al igual que los dos puntajes del eje y , y posteriormente graficar los puntos resultantes como ordenadas. Graficar el punto de la intersección (x, y) y dibujar el vector partiendo del origen de coordenadas. Este vector direccional indica la postura estratégica apropiada para la organización.
- Hacer un diagnóstico del polígono direccional y del vector resultante. Son dos los análisis importantes a efectuarse, los cuales indican lo que se debe hacer.
- Indicar las estrategias a seguir. (D'Alessio, 2015, pp. 280-281)

Se debe tener en cuenta que los ejes indican valores que deben ser analizados. Un valor resultante en el eje x hacia el lado negativo indica, a la vez, una menor ventaja competitiva y una menor fortaleza de la industria. Igualmente, un alto valor resultante en el lado positivo indica una mayor fortaleza, una atractividad de la industria y, a la vez, una mejor ventaja competitiva. De manera similar se debe analizar el eje y . El polígono puede tomar diferentes formas. Si solo se analiza el vector resultante, las decisiones podrían no ser las mejores. Es por lo tanto muy importante analizar el polígono que generó el vector. En la Figura 21 se muestran los resultados de la suma algebraica de los puntajes de los ejes, y en la Figura 22 se presenta la MPEYEA.

$X = FI + VC =$	-0.67
$Y = EE + FF =$	0.07

Figura 21. Valores del vector de la MPEYEA.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., pp. 280-281. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

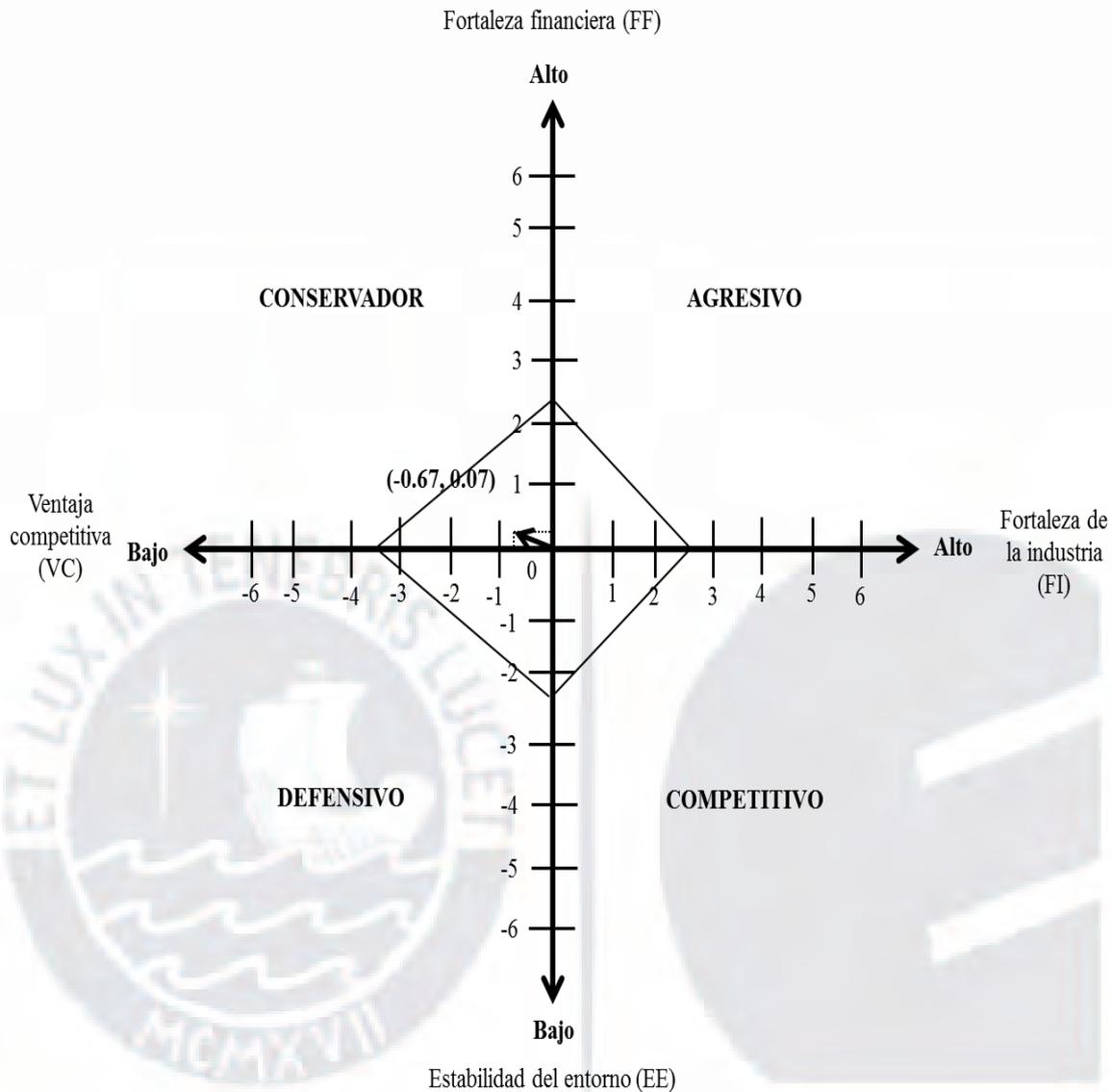


Figura 22. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (MPEYEA). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., pp. 275-287. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

El polígono direccional indica una menor ventaja competitiva e industrial, y una ligera fortaleza financiera y estabilidad del entorno para la provincia de Utcubamba. El vector que se genera de este polígono se ubica en el cuadrante conservador, lo cual indica una leve fortaleza financiera y baja ventaja competitiva. Esta postura es típica de un mercado estable decrecimiento sostenido (D’Alessio, 2015). Significa que la provincia de Utcubamba “puede hacer algunas cosas mejor que sus competidores y capturar ciertos mercados” (D’Alessio, 2015, p. 287), es decir, que debe explotar las fortalezas que posee en los sectores

agrícola y turístico para aprovechar la tendencia de crecimiento en el consumo de productos agrícolas como el arroz, café, entre otros y también, el incremento del turismo natural a nivel nacional e internacional. Para ello, es necesario adoptar estrategias de segmentación de mercados, diversificación conglomerada, diversificación global, status quo y/o un enfoque hacia grupos específicos de compradores para líneas de productos por zonas geográficas; las cuales podrían ser efectivas para conducir a la organización hacia el futuro esperado. Así las cosas, dentro de las estrategias que podrían implementarse para la provincia de Utcubamba se tienen las siguientes:

6.2.1 Estrategia genérica competitiva

Porter (1980) definió en los años ochenta las tres estrategias que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial. Estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación, y el *enfoque* (en costos o en diferenciación). Según Porter (1980), la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado; por lo tanto, la estrategia genérica que se elija está en función de las habilidades, recursos y las capacidades distintivas de la organización. D'Alessio (2015) indicó que si se desea que la organización sea grande, pero débil en calidad de productos diferenciables, la estrategia debe ser liderazgo en costos.

En cambio, también señala que si la organización posee competencias distintivas y es relativamente grande y fuerte, la estrategia adecuada es la diferenciación. Finalmente, D'Alessio (2015) comentó que si la organización es pequeña, se debe elegir la estrategia de enfoque. Esta estrategia significa tomar un segmento de mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, depende de las fortalezas y competencias distintivas de la organización. Debe tenerse en cuenta que debe servirse muy bien a este mercado particular y desarrollar políticas coherentes con este fin.

En el caso de la provincia de Utcubamba, se sugiere elegir el *enfoque en*

diferenciación, debido a que la organización es pequeña y tiene ventajas comparativas en relación con la calidad de los productos agropecuarios y sus atractivos turísticos, en relación con otras provincias competidoras. Las estrategias externas alternativas, por su parte, se dividen en cuatro grupos (ver Tabla 28), las cuales pueden adoptarse al seguir alguna de las cuatro modalidades estratégicas: “alianza estratégica, aventura conjunta, fusión, o adquisición” (D’Alessio, 2015); y deben ser finalmente convertidas en estrategias específicas para ser evaluadas.

Al seguir las recomendaciones de D’Alessio (2015) en cuanto a las estrategias externas alternativas a escoger en el caso de una organización ubicada en el cuadrante conservador de la MPEYEA, se recomienda a la Municipalidad de la Provincia de Utcubamba adoptar las siguientes estrategias: (a) una estrategia de integración vertical hacia adelante e integración horizontal, a través de alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas con empresarios del sector privado mediante la figura de las Asociaciones Público Privadas (APP) (Decreto Legislativo N° 1012, 2008), que permita poner en funcionamiento de manera competitiva los molinos para pilar arroz y café existentes e inutilizados en la provincia, así como mejorar la infraestructura vial vecinal, con la finalidad de aprovechar las economías de escala generadas y maximizar los beneficios recibidos por los productores de la provincia; (b) una estrategia intensiva de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos ya que se trata de industrias estables con crecimiento sostenido, lo cual posibilita capturar una porción del mercado con una propuesta de valor con *enfoque en diferenciación* y la creación de ventajas competitivas; (c) una estrategia de diversificación conglomerada a partir de productos turísticos segmentados, con la finalidad de evitar la dependencia de la provincia a la producción agropecuaria; y (d) una estrategia defensiva a partir de la consolidación de aventuras conjuntas o alianzas estratégicas con organizaciones y/o personas que permitan desarrollar la propuesta de valor de la provincia de Utcubamba y

Crear Valor Compartido (CVC) para los *stakeholders* o grupos de interés de la organización.

Tabla 28

Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas

Estrategias externas alternativas		
Integración	Integración vertical hacia adelante	Ganar propiedad o mayor control sobre los distribuidores
	Integración vertical hacia atrás	Ganar propiedad o mayor control sobre los proveedores
	Integración horizontal	Ganar propiedad o mayor control sobre los competidores
Intensivas	Penetración en Mercado	Producto actual + mercado actual
	Desarrollo de mercados	Producto actual + nuevos mercados
	Desarrollo de productos	Producto mejorado o nuevo + mercado actual
Diversificación	Diversificación concéntrica	Productos nuevos relacionados con los actuales
	Diversificación conglomerada	Productos nuevos no relacionados con los actuales
	Diversificación horizontal	Productos nuevos no relacionados para mismos consumidores
Defensivas	Aventura conjunta	Las empresas A y B se alían para defenderse
	Atrincheramiento / reducción	La empresa A reduce sus activos / costos
	Desposeimiento / desinversión	La empresa A vende todas, alguna división, o parte de la organización
	Liquidación	La empresa A es liquidada
Modalidades estratégicas		
Alianza estratégica		A y B hacen parte de un proyecto sin crear C
Aventura conjunta		A y B= crean C para un propósito específico
Fusión	Fusión horizontal	Dos o más competidores se unen
	Fusión vertical	Se une con el distribuidor o proveedor
	Fusión conglomerada	Organizaciones no competidoras se unen
Adquisiciones	Adquisición horizontal	Se adquiere una organización competidora
	Adquisición vertical	Se adquiere un distribuidor o proveedor
	Adquisición relacionada	Se adquiere una organización relacionada

Nota: Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., p. 228. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

6.2.2 Estrategias internas específicas

De acuerdo con D'Alessio (2015), la evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias que mejoran las debilidades de la organización, de manera que se pueda hacer un uso intensivo de las competencias distintivas y fortalezas, y se podrá competir con éxito en el sector industrial. Las estrategias internas y los facilitadores se resumen en la Tabla 29.

Tabla 29

Clasificación de las Estrategias Internas

Estrategias externas alternativas	Facilitadores
Gerencia de procesos (BPM)	Referenciación (benchmarking)
Calidad total (TQM)	Tercerización (outsourcing)
Reingeniería de procesos (BPR)	Tecnologías de la información (IT)
Turn Arround (reconversión)	Tecnologías de comunicación (CT)
Downsizing (achicamiento)	Control estadístico de procesos (SPC)
Rightsizing (adecuación)	Tecnologías emergentes (JIT, TQC, MRP, MRPII, CIM)

Nota: Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 240. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Al tener en cuenta las limitaciones financieras de la provincia de Utcubamba como entidad pública, la naturaleza de su objeto social, así como el resultado de la MEFI, con el fin de mejorar los procesos de la organización, incrementar su productividad y hacerla más competitiva en sus sectores industriales; se sugiere a los directivos la implementación de las siguientes estrategias internas y facilitadores: (a) una estrategia de gerencia de procesos, que le permita “cambiar el paradigma gerencial al contar con un ente medible, el cual se diseña, optimiza, y rediseña si las mejoras no aumentan la productividad” (D'Alessio, 2015, pp. 240-241); (b) una estrategia de calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM), que le permita “buscar formas novedosas de incrementar la productividad de la organización y su comunidad vinculada” (D'Alessio, 2015, p. 241), dada las limitaciones de recursos con los que cuentan (incrementar el uso eficiente y efectivo de los recursos); (c) implementar la referenciación (*benchmarking*) como “proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como

representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1994, portada); y (d) hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT), con la finalidad de ingresar a las autopistas de la información, conectarse con el mundo en fracciones de segundo (mercado relevante), hacer *e-business*, *e-commerce*, desarrollar el *e-management*, y finalmente “expandir la organización de manera que pueda compartir con otras aliadas sus riesgos, fortalezas, y neutralizar sus debilidades” (D’Alessio, 2015, p. 249). Con respecto a la inversión en tecnología e infraestructura para la comunicación, D’Alessio (2015) señaló que no debe hacerse a la ligera, ya que es una inversión que debe ser cuidadosamente pensada y planeada, puesto que no se trata de comprar tecnología para mantener activos innecesarios y realizar inversiones monumentales, que al final resulte subutilizada o no utilizada.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) sirve de manera general para evaluar la relación comparativa entre la provincia y sus competidores, al igual que la posición competitiva económica de los subsectores económicos de la provincia. Fue diseñada precisamente para que las organizaciones multidivisionales (diferentes unidades de negocio) puedan competir en diversas industrias al aplicar estrategias particulares para cada una de ellas. De acuerdo con D’Alessio (2015), la MBCG tiene dos ejes: El eje x corresponde a la posición de participación relativa en la industria con relación al líder del mercado, mientras que el eje y se refiere al porcentaje de crecimiento de las ventas de la industria o subsector. A continuación, se presenta la MBCG para la industria agropecuaria y el turismo de la provincia de Utcubamba.

Del análisis de la MBCG de Utcubamba, se tiene que el sector turismo se encuentra en el cuadrante IV (perro), lo cual significa que esta industria tiene baja tasa de crecimiento en las ventas una baja participación del mercado en relación con la competencia. Por otra

parte en cuanto a los productos agropecuarios se tiene lo siguiente:(a) el arroz se encuentra en el cuadrante III (vacas lecheras) teniendo una moderada tasa de crecimiento en las ventas y una participación alta en el mercado; (b) el café se encuentra en el cuadrante III (vacas lecheras) teniendo una baja tasa de crecimiento en las ventas y una participación media en el mercado; y (c) la ganadería se encuentra en el cuadrante III (vacas lecheras) teniendo una moderada tasa de crecimiento en las ventas y una participación media en el mercado. Para asegurar la continuidad y sostenibilidad económica en la provincia de Utcubamba, es necesario que se aumente la participación en el mercado del sector turístico (pasando al cuadrante II o estrellas) y fortalecer el sector agropecuario para aumentar su productividad y generación de caja. Para lograrlo, se deberá invertir en el desarrollo de infraestructura competitiva que permita a la provincia de Utcubamba capitalizar sus ventajas comparativas para competir en ventajas competitivas, siendo fundamental en suma capacitar al recurso humano en servicio al cliente y gestión eficiente de procesos con la finalidad de mejorar la curva de aprendizaje y obtener economías de escala que potencialicen la competitividad.



Figura 23. MBCG de la provincia de Utcubamba.

Adaptado de "The product portafolio," por B. D. Henderson, 1970/2006, 2nd ed., p. 36, Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.

6.4 Matriz Interna- Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Interna- Externa (MIE) se utiliza para relacionar los resultados ponderados en la MEFE y la MEFI. Cuenta con dos ejes, el eje *x* corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFI, el cual está dividido en tres sectores que reflejan la posición estratégica interna de la división: “débil de 1.00 a 1.99, promedio de 2.00 a 2.99, y fuerte de 3.00 a 4.00” (D'Alessio, 2015, p. 294). El eje *y* corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFE, el cual también está dividido en tres sectores que reflejan la posición estratégica externa de la organización: “bajo de 1.00 a 1.99, medio de 2.00 a 2.99, y alto de 3.00 a 4.00” (D'Alessio, 2015, p. 294); las cuales indican la capacidad de la organización para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. Asimismo, D'Alessio (2015) señaló que la MIE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para la organización: (a) la región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer), (b) la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades), y (c) la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos (ver Figura 24).

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crece y construir	Intensivas Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y X	Cosechar o desinvertir	Defensivas

1 I Invertir intensivamente para crecer	II Invertir selectivamente y construir	2 III Desarrollarse para mejorar
IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	3 VI Cosechar o desinvertir
VII Desarrollarse selectivamente y construir sus fortalezas	VIII Cosechar	IX Desinvertir

Figura 24. Regiones y celdas en la MIE.

Tomado de "Diagraming GE's planning for what's WATT," por M. Allen, 1979. En R. Allio, y M. Pennington (Eds.), *Corporate planning: Techniques and applications*. New York, NY: AMACOM.

		Fuerte 3.0 a 4.00		Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
		4.0	3.0	2.0	1.0	
Total ponderado de MEFE	Alto 3.0 a 4.00	1 I Invertir intensivamente para crecer	2 II Invertir selectivamente y construir	2.32	2 III Desarrollarse para mejorar	
	Medio 2.0 a 2.99	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	2.28	3 VI Cosechar o desinvertir	
	Bajo 1.0 a 1.99	VII Desarrollarse selectivamente y construir sus fortalezas	VIII Cosechar		IX Desinvertir	
		1.0				

Figura 25. Matriz Interna-Externa (MIE).

Adaptado de "Diagraming GE's planning for what's WATT," por M. Allen, 1979. En R. Allio, y M. Pennington (Eds.), *Corporate planning: Techniques and applications*. New York, NY: AMACOM.

Los resultados de la MIE se muestran en la Figura 25. Como se aprecia, la intersección de los valores ponderados de las matrices MEFI (2.32) y MEFE (2.28) se ubica en la celda V - región 2, por lo que la provincia de Utcubamba deberá desarrollarse

selectivamente para mejorar, al utilizar *estrategias externas alternativas* de penetración en el mercado y desarrollo de productos; así como las *estrategias internas específicas* de referenciación (*benchmarking*), tecnologías de la información (TI), y tecnologías de comunicación (CT), con la finalidad de mejorar su productividad y competitividad al expandir a la organización en fracciones de segundo a través de las tecnologías de la información, y compararla con los mejores referentes a nivel mundial.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz de la Gran Estrategia (GE) es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias por la organización.

El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (D'Alessio, 2015, pp. 295-296)

Al evaluar estas dos variables simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de los siguientes cuatro cuadrantes:

Cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. (D'Alessio, 2015, p. 296).

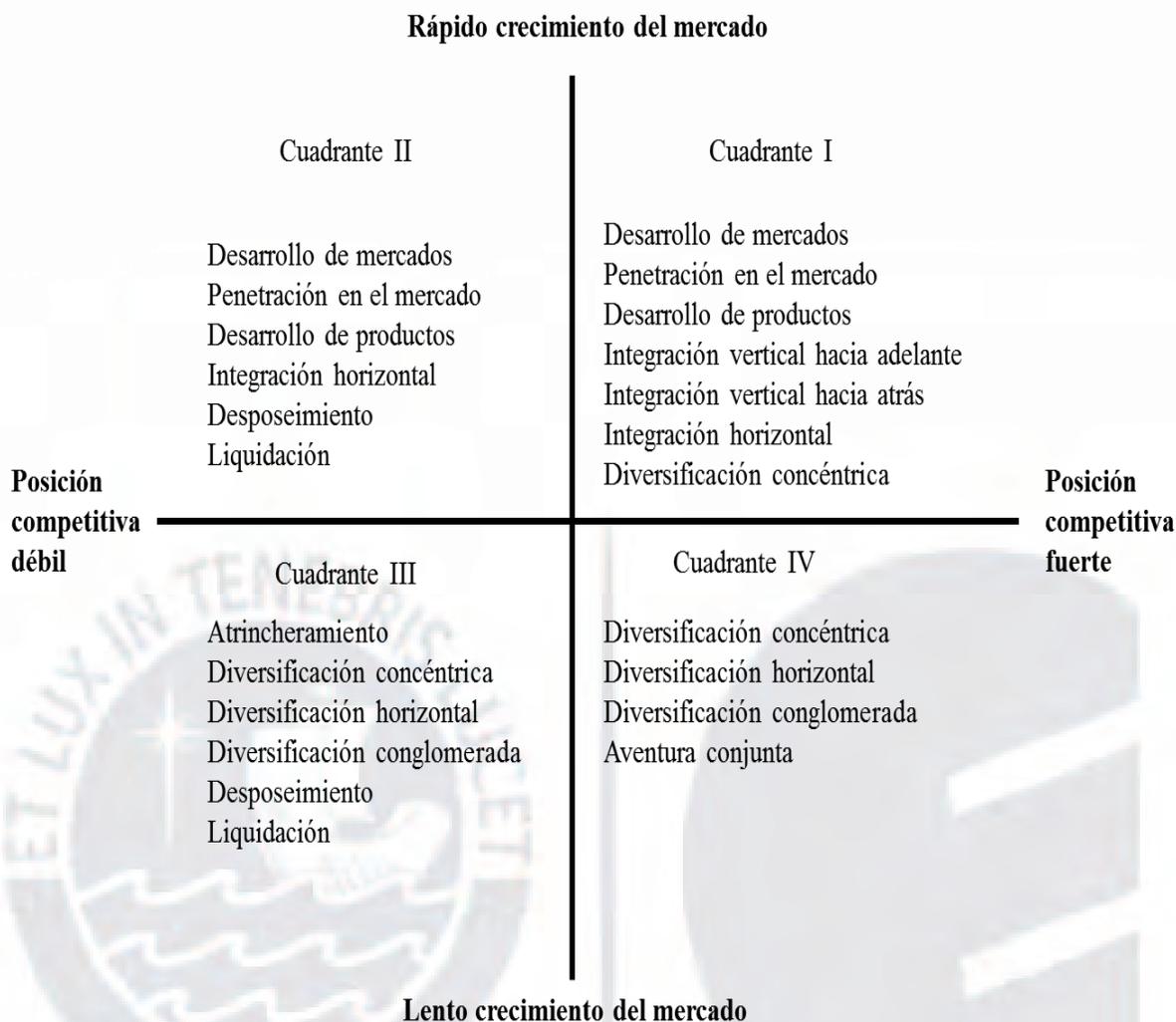


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Tomado de "Policy formulation and administration," por R. Christensen, N. Berg, y M. Salter, 1976, 7th ed., pp. 16-18, Homewood, IL: Richard D. Irwin

Se identificó que la provincia de Utcubamba se ubica en el Cuadrante II por tener una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento (ver Figura 26). El sector agrícola de Utcubamba tiene productos de gran calidad y atraktividad para el mercado nacional y extranjero, como es el caso del arroz y el café. Estos productos se constituyen como pilares de la industria alimenticia a nivel mundial.

De igual manera sucede con el sector turismo, que tiene en el Perú un crecimiento constante durante los últimos años. Con estrategias externas alternativas de penetración en el mercado, desarrollo de nuevos productos, e integración horizontal con aliados estratégicos se puede mejorar la posición competitiva de la organización en los sectores industriales en

los que se desenvuelve.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento (por medio del uso de las MFODA, MPEYEA, MIE, y MGE) se reúnen en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) (D'Alessio, 2015) (ver Tabla30). De esta forma, “la MDE permite agrupar las estrategias y apreciar repeticiones de cada una de ellas” (D'Alessio, 2015, pp. 295-300).

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Existe una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, conocida como la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) (ver Tabla 31, Tabla 32, Tabla 33 y Tabla 34).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Los últimos filtros son la Matriz de Rumelt (MR) en la Tabla 35 y la Matriz de Ética (ME) en la Tabla 36.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) (Tabla 36) verifica que las estrategias específicas respeten los derechos y la justicia. Los criterios utilizados para calificar la ME son: “(a) derechos, P= promueve, N= neutral, V= viola; (b) justicia, J= justo, N= neutro, I= injusto; y (c) utilitarismo, E= excelentes, N= neutro, P= perjudicial” (Rowe et al., 1994, p. 105).

Tabla 30

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Nro.	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	MFODA	MPEYEA	MIE	MGE	Total
E1	Penetración	Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia.	X	X	X	X	4
E2	Penetración	Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y arqueológico.	X	X	X	X	4
E3	Aventura conjunta	Desarrollar alianzas estratégicas y aventuras conjuntas con empresas referentes a nivel mundial de la industria del café y el arroz para adquirir su know-how y maximizar la competitividad en la provincia.	X	X			2
E4	Aventura conjunta	Crear convenios e incentivos para la investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del café y el arroz.	X	X			2
E5	Penetración	Incrementar la inversión privada con la creación de incentivos tributarios.	X	X	X	X	4
E6	Desarrollo prod	Capacitar a los empresarios del sector agrícola y turístico en el uso de técnicas de gestión para mejorar el control de calidad.	X	X	X	X	4
E7	Aventura conjunta	Divulgar con la comunidad los beneficios económicos y encadenamientos que genera la inversión privada.	X	X			2
E8	Aventura conjunta	Suscribir convenios con agencias de viaje y diseñar estrategias de comunicación de marketing que promocionen el turismo en la provincia.	X	X			2
E9	Desarrollo prod	Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología.	X	X	X	X	4
E10	Aventura conjunta	Capacitar a las comunidades en asuntos relacionados con la conservación de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia.	X	X			2
E11	Calidad total	Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles.	X	X	X		3
E12	Desarrollo produ	Capacitar a los agricultores de la provincia para implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad.	X	X	X	X	4
E13	Calidad total	Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia en la función pública.	X	X	X		3
E14	Penetración	Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las principales zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento, al igual que la dotación educativa y médica mercados.	X	X	X	X	4
E15	Calidad total	Crear un Plan de Direccionamiento Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal administrativo de la provincia.	X	X	X		3
E16	Aventura conjunta	Crear alianzas con el gobierno central e instituciones de pedagogía para capacitar a profesores de la provincia y mejorar la calidad educativa.	X	X			2
E17	Penetración	Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su capacidad de gestión gerencial y liderar sus equipos de trabajo.	X	X	X	X	4
E18	Desarrollo produ	Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo sostenible a partir de sus atractivos arqueológicos, naturales, y culturales turismo.	X	X	X	X	4
E19	Calidad total	Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del sector salud en la provincia.	X	X	X		3
E20	Desarrollo produ	Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios.	X	X	X	X	4
E21	Aventura conjunta	Desarrollar alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y sector privado para mejorar la infraestructura vial y de comunicaciones en la provincia.	X	X			2
E22	Aventura conjunta	Identificar los valores culturales de la Región Amazonas y fomentar un adecuado clima de hospitalidad con la finalidad de incentivar el turismo y encadenamientos productivos.	X	X			2
E23	Penetración	Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de toda la provincia.	✓	✓	✓	✓	4
E24	Aventura conjunta	Crear mesas de diálogo y programas sociales entre el gobierno provincial, regional, empresas privadas y comunidades.	X	X			2
E25	Calidad total	Adoptar una estrategia de gerenciamiento a través de procesos y calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM), que le permita "buscar formas novedosas de incrementar la productividad de la organización y su comunidad vinculada.	X	X	X		2
E26	Benchmarking, IT, y CT	Implementar el benchmarking, y hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT) con la finalidad de aumentar la competitividad y productividad a nivel provincial.	X	X	X		3

Nota: Hay estrategias que no alcanzaron el número de repeticiones mínimo de 3; sin embargo, serán retenidas al ser consideradas importantes para alcanzar la visión. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 299. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Tabla 31

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)(Parte 1)

#	Factores críticos para el éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																
Oportunidades																												
1	El Perú tiene una de las tasas de crecimiento más altas en América Latina para los próximos años.	0.08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2	Mayor presupuesto del gobierno central para inversión pública en las provincias.	0.09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36
3	Aumento de la demanda de turismo a nivel mundial: arqueológico y de naturaleza.	0.10	4	0,40	4	0,40	1	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40
4	Incremento del consumo de arroz y café a nivel mundial.	0.08	3	0,24	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16
5	Aprobación de incentivos económicos y tributarios que promueven la inversión privada.	0.08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	4	0,32	4	0,32
6	Desarrollo de nuevas tecnologías agroindustriales y semillas mejoradas que incrementan la productividad.	0.06	3	0,18	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12
Amenazas																												
1	Conflictos sociales	0.08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
2	Dependencia a los precios internacionales de los commodities.	0.05	2	0,10	4	0,20	1	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10
3	Pobre inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno.	0.07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28
4	Fenómenos naturales y cambio climático.	0.11	2	0,22	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
5	Terrorismo y narcotráfico.	0.08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32
6	Tala de árboles que deteriora el medio ambiente.	0.04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12
7	Corrupción.	0.08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32

(Continua)

Tabla 32

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (Parte 2)

#	Factores críticos para el éxito	Peso	E14		E15		E16		E17		E18		E19		E20		E21		E22		E23		E24		E25		E26			
			PA	TPA																										
Oportunidades																														
1	El Perú tiene una de las tasas de crecimiento más altas en América Latina para los próximos años.	0.08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32		
2	Mayor presupuesto del gobierno central para inversión pública en las provincias.	0.09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36		
3	Aumento de la demanda de turismo a nivel mundial: arqueológico y de naturaleza.	0.10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20	4	0,40	4	0,40		
4	Incremento del consumo de arroz y café a nivel mundial.	0.08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16		
5	Aprobación de incentivos económicos y tributarios que promueven la inversión privada.	0.08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24		
6	Desarrollo de nuevas tecnologías agroindustriales y semillas mejoradas que incrementan la productividad.	0.06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Amenazas																														
1	Conflictos sociales	0.08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16		
2	Dependencia a los precios internacionales de los commodities.	0.05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20		
3	Pobre inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno.	0.07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28	1	0,07	2	0,14	2	0,14		
4	Fenómenos naturales y cambio climático.	0.11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22	4	0,44	2	0,22	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44		
5	Terrorismo y narcotráfico.	0.08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32		
6	Tala de árboles que deteriora el medio ambiente.	0.04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	1	0,04	3	0,12	3	0,12		
7	Corrupción.	0.08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32		

(Continua)

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (Parte 3)

#	Factores críticos para el éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13	
			PA	TPA																								
Fortalezas																												
1	Clima y suelos fértiles para agroindustria.	0.10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
2	Estratégica ubicación geográfica.	0.07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	1	0,07	4	0,28	3	0,21
3	Atractivos arqueológicos con vocación turística.	0.07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14	3	0,21
4	Abundancia de recursos hídricos.	0.07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,14
5	Abundancia de recursos naturales y forestales.	0.06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
6	Interconexión vial a través de la carretera IIRSA Norte con el bloque económico de la Región Amazonas.	0.07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Debilidades																												
1	Excasa inversión en infraestructura e I+D.	0.10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	4	0,40	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20	1	0,10	2	0,20	4	0,40
2	Ausencia de direccionamiento estratégico y baja capacidad de gestión del desarrollo.	0.09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36
3	Informalidad laboral.	0.07	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14
4	Carencia de mano de obra calificada: técnicos y profesionales.	0.10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40
5	Necesidades básicas insatisfechas.	0.10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30	1	0,10	2	0,20	4	0,40
6	Dependencia a recursos del gobierno central susceptibles a cambios por decisiones políticas.	0.10	1	0,10	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Total		2.00	5,55		5,90		5,18		5,26		6,25		7,27		7,00		5,39		6,73		6,28		5,36		6,32		6,55	

Nota: PA= Puntaje de Atractividad; TPA= Total del Puntaje de Atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: igual o mayor de 5.00. También se considera la estrategia con 4.68. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 301. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Tabla 34

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (Parte 4)

#	Factores críticos para el éxito	Peso	E14		E15		E16		E17		E18		E19		E20		E21		E22		E23		E24		E25		E26	
			PA	TPA																								
Fortalezas																												
1	Clima y suelos fértiles para agroindustria.	0.10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	4	0,40	1	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	4	0,40
2	Estratégica ubicación geográfica.	0.07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28
3	Atractivos arqueológicos con vocación turística.	0.07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28
4	Abundancia de recursos hídricos.	0.07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21
5	Abundancia de recursos naturales y forestales.	0.06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24
6	Interconexión vial a través de la carretera IIRSA Norte con el bloque económico de la Región Amazonas.	0.07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Debilidades																												
1	Excasa inversión en infraestructura e I+D.	0.10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	1	0,10	1	0,10
2	Ausencia de direccionamiento estratégico y baja capacidad de gestión del desarrollo.	0.09	3	0,27	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
3	Informalidad laboral.	0.07	1	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14
4	Carencia de mano de obra calificada: técnicos y profesionales.	0.10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	4	0,40	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
5	Necesidades básicas insatisfechas.	0.10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20
6	Dependencia a recursos del gobierno central susceptibles a cambios por decisiones políticas.	0.10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Total		2.00	6,41		6,52		5,30		6,22		5,91		6,22		5,29		6,58		6,08		6,20		4,68		6,07		6,07	

Nota: PA= Puntaje de Atractividad; TPA= Total del Puntaje de Atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: igual o mayor de 5.00. También se considera la estrategia con 4.68. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 301. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Tabla 35

Matriz de Rumelt (MR)

	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1. Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2. Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5. Incrementar la inversión privada con la creación incentivos tributarios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6. Capacitar a los empresarios del sector agrícola y turístico en el uso de técnicas de gestión para mejorar el control de calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9. Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11. Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12. Capacitar a los agricultores de la provincia para implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13. Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia en la función pública.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14. Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15. Crear un Plan de Direccionamiento Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17. Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su capacidad de gestión gerencial y liderar sus equipos de trabajo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18. Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo a partir de sus atractivos arqueológicos,	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19. Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del sector salud en la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20. Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E23. Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de toda la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E25. Adoptar una estrategia de gerenciamiento a través de procesos y calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E26. Implementar el benchmarking, y hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT) con la finalidad de aumentar la competitividad y productividad a nivel provincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Adaptado de "The evaluation of business strategy," por R. Rumelt, 1980, pp. 360-361. New York, NY: McGraw-Hill.

Tabla 36

Matriz de Ética (ME)

	Derecho de la vida	Derecho a la propiedad	Derecho al libre desarrollo de la personalidad	Derecho a la privacidad	Derecho a la libertad de conciencia	Derecho a hablar libremente	Derecho al debido proceso	Derecho a la equidad	Normas de Compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios Estratégicos empleados	
E1. Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E2. Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y arqueológico.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E5. Incrementar la inversión privada con la creación de incentivos tributarios.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E6. Capacitar a los empresarios del sector agrícola y turístico en el uso de técnicas de gestión para mejorar el control de calidad.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E9. Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E11. Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E12. Capacitar a los agricultores de la provincia para implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E13. Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia en la función pública.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E14. Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E15. Crear un Plan de Direccionamiento Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal administrativo de la provincia.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E17. Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su capacidad de gestión gerencial y liderar sus equipos de trabajo.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E18. Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo a partir de sus atractivos arqueológicos, naturales y culturales.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E19. Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del sector salud en la provincia.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E20. Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E23. Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de toda la provincia.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E25. Adoptar una estrategia de gerenciamiento a través de procesos y calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S
E26. Implementar el benchmarking, y hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT) con la finalidad de aumentar la competitividad y productividad.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E	S

Nota: Derechos= (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia= (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo= € excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 308. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación, se concluye que 17 estrategias serán consideradas como retenidas. Las estrategias de contingencias o secundarias por su parte, son aquellas que no fueron retenidas por alguna de las matrices filtro y se consignan para su posible utilización.

Estrategias retenidas:

E1. Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia.

E2. Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y arqueológico.

E5. Incrementar la inversión privada con la creación de incentivos tributarios.

E6. Capacitar a los empresarios del sector agrícola y turístico en el uso de técnicas de gestión para mejorar el control de calidad.

E9. Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología.

E11. Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles.

E12. Capacitar a los agricultores de la provincia para implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad.

E13. Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia en la función pública.

E14. Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las principales zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento, al igual que la dotación educativa y médica mercados.

E15. Crear un Plan de Direccionamiento Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal administrativo de la provincia.

E17. Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su capacidad de gestión gerencial y liderar sus equipos de trabajo.

E18. Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo sostenible a partir de sus atractivos arqueológicos, naturales, y culturales turismo.

E19. Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del sector salud en la provincia.

E20. Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios.

E23. Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de toda la provincia.

E25. Adoptar una estrategia de gerenciamiento a través de procesos y calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM), que le permita “buscar formas novedosas de incrementar la productividad de la organización y su comunidad vinculada.

E26. Implementar el benchmarking, y hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT) con la finalidad de aumentar la competitividad y productividad a nivel provincial.

Estrategias de contingencia:

E3. Desarrollar alianzas estratégicas y aventuras conjuntas con empresas referentes a nivel mundial de la industria del café y el arroz para adquirir su know-how y maximizar la competitividad en la provincia.

E4. Crear convenios e incentivos para la investigación y desarrollo de nuevos productos derivados del café y el arroz.

E7. Divulgar con la comunidad los beneficios económicos y encadenamientos que genera la inversión privada.

E8. Suscribir convenios con agencias de viaje y diseñar estrategias de comunicación

de marketing que promocionen el turismo en la provincia.

E10. Capacitar a las comunidades en asuntos relacionados con la conservación de la riqueza ecológica y ambiental de la provincia.

E16. Crear alianzas con el gobierno central e instituciones de pedagogía para capacitar a profesores de la provincia y mejorar la calidad educativa.

E21. Crear alianzas estratégicas entre el gobierno provincial y sector privado para mejorar la infraestructura vial y de comunicaciones en la provincia.

E22. Identificar los valores culturales de la Región Amazonas y fomentar un adecuado clima de hospitalidad con la finalidad de incentivar el turismo y encadenamientos productivos.

E24. Crear mesas de diálogo y programas sociales entre el gobierno provincial, regional, empresas privadas y comunidades.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

Esta matriz ayuda a determinar la relación existente entre las estrategias retenidas y los OLP, al igual que permite evaluar que tanto impactan las estrategias retenidas con la visión de la provincia (ver Tabla 37 y 38).

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (ver Tabla 39).

6.13 Conclusiones

Todas las estrategias retenidas son los pilares sobre los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo (OLP). Las estrategias han sido seleccionadas en base a su relevancia y calidad; asimismo, son separadas entre las que son retenidas y de contingencia.

Tabla 37

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) (Parte 1)

VISION							
Para el 2028, se mejorará la calidad de vida de los pobladores mediante el posicionamiento de la provincia como uno de los cinco principales destinos turísticos de la región y como uno de los principales productores de café y arroz de la región del Amazonas peruano.							
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
	Para el año 2028 el nivel de pobreza en la provincia de Utcubamba será del 25% (al 2014 fue de 51.2%).	Para el año 2028 la tasa de analfabetismo será de 3% (al 2017 fue del 8.03%).	Para el año 2028 la tasa de desnutrición de menores de 5 años será de 5% (al 2014 fue del 17%).	Para el año 2028 incrementar la cantidad de turistas en la provincia de Utcubamba en 20,000 personas al año (al 2017 fue de 50,319).	Para el año 2028 se alcanzará las 35,000 toneladas métricas de producción de café (al 2012 fueron 16,045 toneladas métricas).	Para el año 2028 la producción y comercialización de arroz será de 360,000 toneladas métricas (al 2016 fueron 271,000 toneladas métricas).	Para el año 2028 la provincia de Utcubamba incrementará su red vial primaria y secundaria en 280 Km para impulsar el desarrollo de las zonas rurales (al 2013 la red vial fue de 916.20 Km).
E1. Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia.	X	X	X	X	X	X	X
E2. Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y arqueológico.	X			X		X	X
E5. Incrementar la inversión privada con la creación de incentivos tributarios.	X			X	X	X	
E6. Capacitar a los empresarios del sector agrícola y turístico en el uso de técnicas de gestión para mejorar el control de calidad.			X	X	X		
E9. Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología.	X	X			X	X	
E11. Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles.	X			X			X
E12. Capacitar a los agricultores de la provincia para Implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad.	X	X			X	X	X
E13. Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia en la función pública.	X						
E14. Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las principales zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento.	X			X	X	X	X
E15. Crear un Plan de Direccionamiento Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal administrativo de la provincia.	X	X	X	X	X	X	

(Continúa)

Tabla 38

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) (Parte 2)

	VISION						
	Para el 2028, se mejorará la calidad de vida de los pobladores mediante el posicionamiento de la provincia como uno de los cinco principales destinos turísticos de la región y como uno de los principales productores de café y arroz de la región del Amazonas peruano.						
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
	Para el año 2028 el nivel de pobreza en la provincia de Utcubamba será del 25% (al 2014 fue de 51.2%).	Para el año 2028 la tasa de analfabetismo será de 3% (al 2017 fue del 8.03%).	Para el año 2028 la tasa de desnutrición de menores de 5 años será de 5% (al 2014 fue del 17%).	Para el año 2028 incrementar la cantidad de turistas en la provincia de Utcubamba en 20,000 personas al año (al 2017 fue de 50,319).	Para el año 2028 se alcanzará las 35,000 toneladas métricas de producción de café (al 2012 fueron 16,045 toneladas métricas).	Para el año 2028 la producción y comercialización de arroz será de 360,000 toneladas métricas (al 2016 fueron 271,000 toneladas métricas).	Para el año 2028 la provincia de Utcubamba incrementará su red vial primaria y secundaria en 280 Km para impulsar el desarrollo de las zonas rurales (al 2013 la red vial fue de 916.20 Km).
E17. Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su capacidad de gestión gerencial y liderar sus equipos de trabajo.	X			X	X	X	
E18. Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo sostenible a partir de sus atractivos arqueológicos, naturales, y culturales turismo.	X			X			X
E19. Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del sector salud en la provincia.	X	X					
E20. Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios.	X	X		X	X	X	
E23. Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de toda la provincia.	X			X	X	X	X
E25. Adoptar una estrategia de gerenciamiento a través de procesos y calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM), que le permita "buscar formas novedosas de incrementar la productividad de la organización y su comunidad vinculada.	X	X	X	X	X	X	X
E26. Implementar el benchmarking, y hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT) con la finalidad de aumentar la competitividad y productividad a nivel provincial.	X	X	X	X	X	X	X

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 310. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Tabla 39

Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos

	Alto Amazonas	Rioja	Padre Abad	Calendín
E1. Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia.	Baja	Alta	Baja	Media
E2. Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y arqueológico.	Baja	Baja	Baja	Baja
E5. Incrementar la inversión privada con la creación de incentivos tributarios.	Baja	Alta	Baja	Media
E6. Capacitar a los empresarios del sector agrícola y turístico en el uso de técnicas de gestión para mejorar el control de calidad.	Alta	Baja	Media	Media
E9. Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología.	Baja	Alta	Baja	Media
E11. Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles.	Baja	Baja	Baja	Baja
E12. Capacitar a los agricultores de la provincia para implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad.	Baja	Baja	Baja	Baja
E13. Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia	Baja	Alta	Baja	Media
E14. Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento.	Baja	Baja	Baja	Baja
E15. Crear un Plan de Direccionamiento Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal administrativo de la	Baja	Alta	Baja	Media
E17. Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su capacidad de gestión gerencial y liderar sus equipos de trabajo.	Baja	Alta	Baja	Media
E18. Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo a partir de sus atractivos arqueológicos,	Baja	Alta	Baja	Media
E19. Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del	Baja	Baja	Baja	Baja
E20. Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios.	Baja	Alta	Baja	Media
E23. Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de	Baja	Alta	Baja	Media
E25. Adoptar una estrategia de gerenciamiento a través de procesos y calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM).	Baja	Alta	Baja	Media
E26. Implementar el benchmarking, y hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT).	Baja	Alta	Baja	Media

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 311. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2015) señaló que la implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. La implementación requiere según el mismo autor de cuatro elementos clave: (a) Objetivos de Corto Plazo (OCP), (b) Recursos, (c) Políticas y (d) Estructura organizacional. “Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas y su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa, la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología” (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Con el fin de cumplir la visión de la provincia de Utcubamba y lograr los objetivos estratégicos o de largo plazo (OLP) es indispensable establecer objetivos de corto plazo (OCP) con sus respectivas estrategias que permitan alcanzar los OLP, (otra forma más sencilla de entender es, que la suma de los OCP da como resultado cada OLP) (D'Alessio, 2015). Los OCP asociados con los OLP y la visión de Utcubamba se relacionan en la Tabla 40, Tabla 41, Tabla 42, Tabla 43 y Tabla 44.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La provincia de Utcubamba deberá obtener el incremento de su presupuesto público asignado por el Estado a través de los Recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recaudados y Recursos Determinados. Además, deberá aumentar los recursos de origen privado, generados por la confianza de los inversionistas locales y foráneos; con la finalidad de asignar recursos económicos indispensables para la realización de las estrategias, así como de los OCP. Además, la provincia de Utcubamba deberá gestionar eficazmente otro tipo de recursos indispensables para la realización de los OCP, entre ellos recursos humanos, recursos tecnológicos, infraestructura, entre otros (ver Tabla 45, Tabla 46, Tabla 47, Tabla 48, Tabla 49, Tabla 50, Tabla 51 y Tabla 52).

Tabla 40

OCP de Utcubamba (Parte 1)

OLP1	Para el año 2028 el nivel de pobreza en la provincia de Utcubamba será del 25% (al 2014 fue de 51.2%).
OCP1.1	En el 2019 se iniciará un plan de cobertura del 65% de los servicios de agua potable y alcantarillado (al 2017 la cobertura fue de 45.75%), lo que permitirá que más personas cuenten con el servicio y dejen de usar agua de cisternas o agua de río.
OCP1.2	A partir del 2020 se coordinarán dos fiscalizaciones anuales para fomentar el empleo formal en la región y con ello combatir el trabajo informal y sus consecuencias.
OCP1.3	Al 2020 se crearán dos campañas anuales conformadas por: a) programas de mejoramiento de crianza de animales de corral y mejoramientos de cultivos individuales, lo que permitirá una mejora en el autoabastecimiento alimenticio hasta en un 30%, generación e incremento de ingresos en un 20% y el posible desarrollo de nuevos productos.
OCP1.4	Al 2022 se establecerán dos alianzas estratégicas con empresas de telefonía para que el 5% de la población cuente con al menos dos de los tres principales servicios: telefonía fija, celular y conexión a internet (al 2017 fue del 1.26%), lo que facilitará el acceso a la información y contribuye con la integración de la población con el resto del país y el mundo.
OCP1.5	Para el 2025 se generarán 8,000 puestos de trabajo formales directos e indirectos principalmente a través del incremento del número de turistas, la mayor producción y comercialización de arroz y café, y el desarrollo de la infraestructura vial, contribuyendo con la generación de ingresos para la población y en consecuencia con el dinamismo de la economía de la provincia.
OCP1.6	Al 2025 se establecerán tres nuevas alianzas estratégicas con empresas de telecomunicaciones para que el 10% de la población cuente con al menos dos de los tres principales servicios: telefonía fija, celular y conexión a internet, para continuar con el proceso de integración de la provincia con el país y el mundo.
OCP1.7	Para el 2025 se tendrá agua potable de manera continua e ininterrumpida en la red pública de abastecimiento provincial.

(Continúa)

Tabla 41

OCP de Utcubamba (Parte 2)

OLP2	Para el año 2028 la tasa de analfabetismo será de 3% (al 2017 fue del 8.03%).
OCP2.1	Al 2019 implementar campañas trimestrales con docentes especializados en técnicas de lectura y escritura, para llegar al 50% de las poblaciones más lejanas, lo que representará un incremento del 3% en la alfabetización de la población.
OCP2.2	Al 2019 implementar un programa para disminuir en 30% el ausentismo y retiro escolar con enfoque en la mujer rural y el bilingüismo, lo que permitirá que más mujeres puedan culminar la educación secundaria.
OCP2.3	Al 2021 desarrollar un programa enfocado en la alfabetización de los niños menores de 5 años en alianzas con centros educativos y universidades privadas dirigido a la población de bajos recursos económicos que permita alcanzar a 200 niños, con la finalidad de lograr una atención especial en términos de alfabetización.
OCP2.4	Al 2023 implementar un nuevo programa de disminución del ausentismo y retiro escolar con enfoque en la mujer rural y el bilingüismo, lo que permitirá que el 60% de mujeres puedan culminar la educación secundaria.
OCP2.5	Al 2023 el sistema de monitoreo y seguimiento eficaz de las jornadas de clase y logros efectivos de aprendizaje de la lectura y escritura, alcanzará una cobertura de seguimiento anual del 80% de los colegios de la provincia.
OCP2.6	Al 2024 el 60% de los estudiantes evaluados en Utcubamba alcanzarán la puntuación media en la prueba PISA de acuerdo con los criterios establecidos por el Consejo Nacional de Educación, alcanzando comprensión verbal, numérica y de ciencias.
OCP2.7	Al 2025 alcanzar el 40% de instituciones educativas que se encuentren en buen estado, permitiendo incrementar la capacidad de alumnos en los centros educativos y ampliar con ello la cobertura de alfabetización.
OLP3	Para el año 2028 la tasa de analfabetismo será de 3% (al 2017 fue del 8.03%).
OCP3.1	Al 2019 implementar en su totalidad el programa nacional “Incluir para Crecer” en la provincia de Utcubamba, para favorecer el acceso a la población a los servicios sociales relacionados a la nutrición infantil, aportando a la disminución de la desnutrición en un 1.0%.
OCP3.2	Desde el 2020 desarrollar dos campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños. (hoy no existe campañas de este tipo), lo que representa el uso de los recursos disponibles y de bajo costo como viseras de animales o frutas como el plátano, para combatir la desnutrición.
OCP3.3	Al 2020 implementar 2 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente 200 personas.

(Continúa)

Tabla 42

OCP de Utcubamba (Parte 3)

OCP3.4	Al 2021 realizar tres capacitaciones anuales al 100% del personal de centros de salud en temas relacionados con el mejoramiento de las condiciones de nutrición, higiene y salud (al 2017 se hacía una capacitación), lo que representa contar con personal debidamente capacitado para instruir a la población sobre dichos aspectos de la salud infantil.
OCP3.5	Al 2021 implementar indicadores de calidad de atención a las madres gestantes y niños en los establecimientos de salud enfocados en: ganancia de peso durante la gestación, número de gestantes controladas en el primer trimestre, número de niños mayores a un año controlado y número de nuevos recién nacidos, con un alcance de 2000 niños.
OCP3.6	Al 2022 implementar 4 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente 400 personas.
OCP3.7	Al 2024 implementar 6 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente 600 personas.
OLP4	Para el año 2028 se alcanzará la cantidad de 70,000 turistas al año en la provincia de Utcubamba (al 2017 fue de 50,319).
OCP4.1	Al 2019 incorporar dos profesionales especialistas en Hotelería y Turismo en la Sub-Gerencia de Promoción Turística para la creación de circuitos turísticos arqueológicos, de aventura y ecológicos que aprovechen el potencial de la provincia, con la finalidad de atraer turistas con diversos intereses.
OCP4.2	Al 2019 desarrollar plataformas digitales y redes sociales para difundir los atractivos turísticos y circuitos a nivel nacional e internacional, con la finalidad de lograr el interés de los turistas para conocer la provincia.
OCP4.3	Al 2020 elaborar una campaña publicitaria con el apoyo de CANATUR y PROMPERÚ para la difusión de los atractivos turísticos y circuitos de Utcubamba, con la intención de llegar a 50,000 personas en el extranjero.
OCP4.4	Al 2022 lograr que 18 hoteles de la provincia figuren dentro de las principales plataformas de búsqueda de hoteles de la web, con la finalidad de ampliar el alcance de servicio para turistas nacionales y extranjeros.
OCP4.5	Al 2023 establecer alianzas estratégicas con CENFOTUR para implementar talleres de capacitación para el 80% de los establecimientos hoteleros registrados en Utcubamba, en temas de gestión hotelera, turística y atención al cliente, lo que representa la capacitación de 96 personas (3 personas por hotel) para lograr una mayor satisfacción del cliente y promover su retorno.
OCP4.6	Al 2025 lograr que 36 hoteles de la provincia figuren dentro de las principales plataformas de búsqueda de hoteles de la web, con la finalidad de ampliar el alcance de servicio para turistas nacionales y extranjeros.
OCP4.7	Al 2025 establecer alianzas estratégicas con CENFOTUR para implementar talleres de capacitación para el 100% de los establecimientos hoteleros registrados en Utcubamba, en temas de gestión hotelera, turística y atención al cliente, lo que representa la capacitación de 120 personas (3 personas por hotel) para lograr una mayor satisfacción del cliente y promover su retorno.

(Continúa)

Tabla 43

OCP de Utcubamba (Parte 4)

OLP5	Para el año 2028 se alcanzará las 35,000 toneladas métricas de producción de café (al 2012 fueron 16,045 toneladas métricas).
OCP5.1	Al 2019 realizar convenios público-privados con dos empresas agrícolas líderes en la industria del café a nivel nacional para brindar asistencia técnica y conocimiento en mejores prácticas hasta el 2024, lo que representa un incremento de 986 toneladas de producción anual en promedio.
OCP5.2	Al 2019 participar en dos ferias regionales anuales de café y sus derivados para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de generar una demanda adicional de 750 toneladas.
OCP5.3	Desde el 2019 implementar programas de eficiencia agrícola relacionados al cultivo del café con la finalidad de incrementar la producción anual en un 6%, lo que representa en promedio un incremento anual de 836 toneladas.
OCP5.4	Al 2022 participar en dos ferias nacionales anuales de café y sus derivados para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de generar una demanda adicional de 1250 toneladas.
OCP5.5	Al 2023 promover la identificación de mercados potenciales para exportación de café que permitan aumentar la oferta exportable de la provincia, en aproximadamente 2850 toneladas en los próximos dos años.
OCP5.6	Al 2023 establecer alianzas con entidades gubernamentales y privadas para desarrollar y comercializar, por lo menos un producto derivado del café producido en la provincia de Utcubamba hacia los mercados internacionales que tenga proyección de crecimiento en su consumo (al 2017 solo se exportaba el café como materia prima), contribuyendo con ello, al incremento de la producción, demanda y oferta exportable.
OCP5.7	Al 2024 participar en dos ferias internacionales de café y sus derivados en Canadá y Estados Unidos para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de generar una demanda adicional de 1750 toneladas.
OLP6	Para el año 2028 la producción y comercialización de arroz será de 360,000 toneladas métricas (al 2016 fueron 271,000 toneladas métricas).
OCP6.1	Desde el 2019 participar en dos ferias anuales de arroz y sus derivados a nivel regional, que permita incrementar el consumo regional en un 3% anual.
OCP6.2	Al 2020 realizar convenios con dos empresas de reconocida trayectoria con experiencia en la producción y cosecha del arroz, con la finalidad de brindar asistencia técnica hasta el 2023 a los productores en la programación de sus cosechas y conocimiento de mejores prácticas para aumentar la producción de arroz en 66,750 toneladas.
OCP6.3	A partir del 2020 gestionar y coordinar con las entidades correspondientes un esquema de financiamiento para los productores de arroz de la provincia, con tasas de interés preferenciales, contribuyendo al acceso crediticio y al incremento de la producción en al menos 14,000 toneladas.
OCP6.4	A partir del 2021 participar anualmente en las tres principales ferias nacionales de arroz y sus derivados, con la finalidad de promover el incremento del consumo nacional en un 5% anual.

(Continúa)

Tabla 44

OCP de Utcubamba (Parte 5)

OCP6.5	Al 2021 promover la habilitación del 45% de los molinos de arroz localizados en la provincia de Utcubamba, permitiendo el incremento de la capacidad de procesamiento del arroz.
OCP6.6	Al 2023 establecer alianzas con entidades gubernamentales y universidades para realizar dos estudios de mercado internacional en Estados Unidos y la Unión Europea, para identificar potenciales productos derivados del arroz a exportar que contribuyan al incremento de las exportaciones de la provincia en un 2% de la producción.
OCP6.7	Al 2025 alcanzar la habilitación del 75% de los molinos de arroz, permitiendo el incremento de la capacidad de procesamiento del arroz.
OLP7	Para el año 2028 la provincia de Utcubamba incrementará su red vial primaria y secundaria en 280 Km para impulsar el desarrollo de las zonas rurales (al 2013 la red vial fue de 916.20 Km).
OCP7.1	Al 2019 identificar las zonas viales prioritarias que permitan potencializar el desarrollo de la provincia de Utcubamba e interconectarla con la red vial nacional, beneficiando con 130 km de vía departamental y 125 km de vía vecinal.
OCP7.2	Al 2020 presentar y obtener la aprobación del Proyecto de Inversión Pública sobre la red vial provincial por parte del Ministerio de Economía y Finanzas a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, para obtener el financiamiento necesario.
OCP7.3	Al 2023 desarrollar proyectos complementarios y de mantenimiento que permitan cumplir con la cobertura del proyecto de red vial territorial de la provincia de Utcubamba en 25 km.
OCP7.4	Al 2024 ejecutar el porcentaje restante del Plan de Inversión Pública sobre la red vial primaria de la Provincia de Utcubamba para completar con el 100% del proyecto.
OCP7.5	Al 2025 ejecutar el porcentaje restante del Plan de Inversión Pública sobre la red vial secundaria de la Provincia de Utcubamba para completar con el 100% del proyecto.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., p. 470. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Tabla 45

Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 1)

No. de OLP	No. de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP1		Para el año 2028 el nivel de pobreza en la provincia de Utcubamba será del 25% (al 2014 fue de 51.2%).	
	OCP1.1	En el 2019 se iniciará un plan de cobertura del 65% de los servicios de agua potable y alcantarillado (al 2017 la cobertura fue de 45.75%), lo que permitirá que más personas cuenten con el servicio y dejen de usar agua de cisternas o agua de río.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, insumos, transporte, recursos económicos.
	OCP1.2	A partir del 2020 se coordinarán dos fiscalizaciones anuales para fomentar el empleo formal en la región y con ello combatir el trabajo informal y sus consecuencias.	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, transporte.
	OCP1.3	Al 2020 se crearán dos campañas anuales conformadas por programas de mejoramiento de crianza de animales de corral y mejoramientos de cultivos individuales, lo que permitirá una mejora en el autoabastecimiento alimenticio hasta en un 30%, generación e incremento de ingresos en un 20% y el posible desarrollo de nuevos productos.	Recursos tecnológicos, recursos humanos, apoyo de otras organizaciones.
	OCP1.4	Al 2022 se establecerán dos alianzas estratégicas con empresas de telefonía para que el 5% de la población cuente con al menos dos de los tres principales servicios: telefonía fija, celular y conexión a internet (al 2017 fue del 1.26%), lo que facilitará el acceso a la información y contribuye con la integración de la población con el resto del país y el mundo.	Recursos económicos, recursos tecnológicos, insumos, apoyo de otras organizaciones.
	OCP1.5	Para el 2025 se generarán 8,000 puestos de trabajo formales directos e indirectos principalmente a través del incremento del número de turistas, la mayor producción y comercialización de arroz y café, y el desarrollo de la infraestructura vial, contribuyendo con la generación de ingresos para la población y en consecuencia con el dinamismo de la economía de la	Recursos económicos, recursos tecnológicos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP1.6	Al 2025 se establecerán tres nuevas alianzas estratégicas con empresas de telecomunicaciones para que el 10% de la población cuente con al menos dos de los tres principales servicios: telefonía fija, celular y conexión a internet, para continuar con el proceso de integración de la provincia con el país y el mundo.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, insumos, transporte, recursos económicos.
	OCP1.7	Para el 2025 se tendrá agua potable de manera continua e ininterrumpida en la red pública de abastecimiento provincial.	Recursos económicos, recursos tecnológicos, infraestructura, apoyo otras organizaciones.

(Continúa)

Tabla 46

Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 2)

No. de OLP	No. de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP2		Para el año 2028 se alcanzará las 35,000 toneladas métricas de producción de café (al 2012 fueron 16,045 toneladas métricas).	
	OCP2.1	Al 2019 implementar campañas trimestrales con docentes especializados en técnicas de lectura y escritura, para llegar al 50% de las poblaciones más lejanas, lo que representará un incremento del 3% en la alfabetización de la población.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP2.2	Al 2019 implementar un programa para disminuir en 30% el ausentismo y retiro escolar con enfoque en la mujer rural y el bilingüismo, lo que permitirá que más mujeres puedan culminar la educación secundaria.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura.
	OCP2.3	Al 2021 desarrollar un programa enfocado en la alfabetización de los niños menores de 5 años en alianzas con centros educativos y universidades privadas dirigido a la población de bajos recursos económicos que permita alcanzar a 200 niños, con la finalidad de lograr una atención especial en términos de alfabetización.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP2.4	Al 2023 implementar un nuevo programa de disminución del ausentismo y retiro escolar con enfoque en la mujer rural y el bilingüismo, lo que permitirá que el 60% de mujeres puedan culminar la educación secundaria.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP2.5	Al 2023 el sistema de monitoreo y seguimiento eficaz de las jornadas de clase y logros efectivos de aprendizaje de la lectura y escritura, alcanzará una cobertura de seguimiento anual del 80% de los colegios de la provincia.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, insumos, recursos económicos, apoyo de otras organizaciones.
	OCP2.6	Al 2024 el 60% de los estudiantes evaluados en Utcubamba alcanzarán la puntuación media en la prueba PISA de acuerdo con los criterios establecidos por el Consejo Nacional de Educación, alcanzando comprensión verbal, numérica y de ciencias.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP2.7	Al 2025 alcanzar el 40% de instituciones educativas que se encuentren en buen estado, permitiendo incrementar la capacidad de alumnos en los centros educativos y ampliar con ello la cobertura de alfabetización.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, insumos, transporte, recursos económicos, apoyo de otras organizaciones.

(Continúa)

Tabla 47

Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 3)

No. de OLP	No. de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP3		Para el año 2028 la tasa de analfabetismo será de 3% (al 2017 fue del 8.03%).	
	OCP3.1	Al 2019 implementar en su totalidad el programa nacional “Incluir para Crecer” en la provincia de Utcubamba, para favorecer el acceso a la población a los servicios sociales relacionados a la nutrición infantil, aportando a la disminución de la desnutrición en un 1.0%.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP3.2	Desde el 2020 desarrollar dos campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños (hoy no existe campañas de este tipo), lo que representa el uso de los recursos disponibles y de bajo costo como viseras de animales o frutas como el plátano, para combatir la desnutrición.	Recursos económicos, recursos humanos, transporte infraestructura.
	OCP3.3	Al 2020 implementar 2 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente 200 personas.	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, apoyo de otras organizaciones.
	OCP3.4	Al 2021 realizar tres capacitaciones anuales al 100% del personal de centros de salud en temas relacionados con el mejoramiento de las condiciones de nutrición, higiene y salud (al 2017 se hacía una capacitación), lo que representa contar con personal debidamente capacitado para instruir a la población sobre dichos aspectos de la salud infantil.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, insumos, transporte, recursos económicos.
	OCP3.5	Al 2021 implementar indicadores de calidad de atención a las madres gestantes y niños en los establecimientos de salud enfocados en: ganancia de peso durante la gestación, número de gestantes controladas en el primer trimestre, número de niños mayores a un año controlado y número de nuevos recién nacidos, con un alcance de 2000 niños.	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.

(Continúa)

Tabla 48

Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 4)

No. de OLP	No. de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
	OCP3.6	Al 2022 implementar 4 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente 400 personas.	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, apoyo de otras organizaciones.
	OCP3.7	Al 2024 implementar 6 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente 600 personas.	Recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, apoyo de otras organizaciones.
OLP4		Para el año 2028 se alcanzará la cantidad de 70,000 turistas al año en la provincia de Utcubamba (al 2017 fue de 50,319).	
	OCP4.1	Al 2019 incorporar dos profesionales especialistas en Hotelería y Turismo en la Sub-Gerencia de Promoción Turística para la creación de circuitos turísticos arqueológicos, de aventura y ecológicos que aprovechen el potencial de la provincia, con la finalidad de atraer turistas con diversos intereses.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura.
	OCP4.2	Al 2019 desarrollar plataformas digitales y redes sociales para difundir los atractivos turísticos y circuitos a nivel nacional e internacional, con la finalidad de lograr el interés de los turistas para conocer la provincia.	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, infraestructura.
	OCP4.3	Al 2020 elaborar una campaña publicitaria con el apoyo de CANATUR y PROMPERÚ para la difusión de los atractivos turísticos y circuitos de Utcubamba, con la intención de llegar a 50,000 personas en el extranjero.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP4.4	Al 2022 lograr que 18 hoteles de la provincia figuren dentro de las principales plataformas de búsqueda de hoteles de la web, con la finalidad de ampliar el alcance de servicio para turistas nacionales y extranjeros.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, apoyo de otras organizaciones.

(Continúa)

Tabla 49

Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 5)

No. de OLP	No. de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
	OCP4.5	Al 2023 establecer alianzas estratégicas con CENFOTUR para implementar talleres de capacitación para el 80% de los establecimientos hoteleros registrados en Utcubamba, en temas de gestión hotelera, turística y atención al cliente, lo que representa la capacitación de 96 personas (3 personas por hotel) para lograr una mayor satisfacción del cliente y promover su retorno.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP4.6	Al 2025 lograr que 36 hoteles de la provincia figuren dentro de las principales plataformas de búsqueda de hoteles de la web, con la finalidad de ampliar el alcance de servicio para turistas nacionales y extranjeros.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, apoyo de otras
	OCP4.7	Al 2025 establecer alianzas estratégicas con CENFOTUR para implementar talleres de capacitación para el 100% de los establecimientos hoteleros registrados en Utcubamba, en temas de gestión hotelera, turística y atención al cliente, lo que representa la capacitación de 120 personas (3 personas por hotel) para lograr una mayor satisfacción del cliente y promover su retorno.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
OLP5		Para el año 2028 se alcanzará las 35,000 toneladas métricas de producción de café (al 2012 fueron 16,045 toneladas métricas).	
	OCP5.1	Al 2019 realizar convenios público-privados con dos empresas agrícolas líderes en la industria del café a nivel nacional para brindar asistencia técnica y conocimiento en mejores prácticas hasta el 2024, lo que representa un incremento de 986 toneladas de producción anual en promedio.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP5.2	Al 2019 participar en dos ferias regionales anuales de café y sus derivados para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de generar una demanda adicional de 750 toneladas.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP5.3	Desde el 2019 implementar programas de eficiencia agrícola relacionados al cultivo del café con la finalidad de incrementar la producción anual en un 6%, lo que representa en promedio un incremento anual de 836 toneladas.	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, apoyo de otras organizaciones.

(Continúa)

Tabla 50

Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 6)

No. de OLP	No. de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
	OCP5.4	Al 2022 participar en dos ferias nacionales anuales de café y sus derivados para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de generar una demanda adicional de 1250 toneladas.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP5.5	Al 2023 promover la identificación de mercados potenciales para exportación de café que permitan aumentar la oferta exportable de la provincia, en aproximadamente 2850 toneladas en los próximos dos años.	Recursos económicos, recursos humanos, apoyo de otras organizaciones.
	OCP5.6	Al 2023 establecer alianzas con entidades gubernamentales y privadas para desarrollar y comercializar, por lo menos un producto derivado del café producido en la provincia de Utcubamba hacia los mercados internacionales que tenga proyección de crecimiento en su consumo (al 2017 solo se exportaba el café como materia prima), contribuyendo con ello, al incremento de la producción, demanda y oferta exportable.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP5.7	Al 2024 participar en dos ferias internacionales de café y sus derivados en Canadá y Estados Unidos para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de generar una demanda adicional de 1750 toneladas.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
OLP6		Para el año 2028 la producción y comercialización de arroz será de 360,000 toneladas métricas (al 2016 fueron 271,000 toneladas métricas).	
	OCP6.1	Desde el 2019 participar en dos ferias anuales de arroz y sus derivados a nivel regional, que permita incrementar el consumo regional en un 3% anual.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP6.2	Al 2020 realizar convenios con dos empresas de reconocida trayectoria con experiencia en la producción y cosecha del arroz, con la finalidad de brindar asistencia técnica hasta el 2023 a los productores en la programación de sus cosechas y conocimiento de mejores prácticas para aumentar la producción de arroz en 66,750 toneladas.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, recursos tecnológicos, apoyo de otras organizaciones.

(Continúa)

Tabla 51

Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 7)

No. de OLP	No. de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
	OCP6.3	A partir del 2020 gestionar y coordinar con las entidades correspondientes un esquema de financiamiento para los productores de arroz de la provincia, con tasas de interés preferenciales, contribuyendo al acceso crediticio y al incremento de la producción en al menos 14,000 toneladas.	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos.
	OCP6.4	A partir del 2021 participar anualmente en las tres principales ferias nacionales de arroz y sus derivados, con la finalidad de promover el incremento del consumo nacional en un 5% anual.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
	OCP6.5	Al 2021 promover la habilitación del 45% de los molinos de arroz localizados en la provincia de Utcubamba, permitiendo el incremento de la capacidad de procesamiento del arroz.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura.
	OCP6.6	Al 2023 establecer alianzas con entidades gubernamentales y universidades para realizar dos estudios de mercado internacional en Estados Unidos y la Unión Europea, para identificar potenciales productos derivados del arroz a exportar que contribuyan al incremento de las exportaciones de la provincia en un 2% de la producción.	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, apoyo de otras organizaciones.
	OCP6.7	Al 2025 alcanzar la habilitación del 75% de los molinos de arroz, permitiendo el incremento de la capacidad de procesamiento del arroz.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, apoyo de otras organizaciones.
OLP7		Para el año 2028 se alcanzará las 35,000 toneladas métricas de producción de café (al 2012 fueron 16,045 toneladas métricas).	
	OCP7.1	Al 2019 identificar las zonas viales prioritarias que permitan potencializar el desarrollo de la provincia de Utcubamba e interconectarla con la red vial nacional, beneficiando con 130 km de vía departamental y 125 km de vía vecinal.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, recursos tecnológicos, apoyo de otras organizaciones.
	OCP7.2	Al 2020 presentar y obtener la aprobación del Proyecto de Inversión Pública sobre la red vial provincial por parte del Ministerio de Economía y Finanzas a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, para obtener el financiamiento necesario.	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, apoyo de otras organizaciones.

(Continúa)

Tabla 52

Matriz de los Recursos Asignados a los OCP (Parte 8)

No. de OLP	No. de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
	OCP7.3	Al 2023 desarrollar proyectos complementarios y de mantenimiento que permitan cumplir con la cobertura del proyecto de red vial territorial de la provincia de Utcubamba en 25 km.	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, infraestructura.
	OCP7.4	Al 2024 ejecutar el porcentaje restante del Plan de Inversión Pública sobre la red vial primaria de la Provincia de Utcubamba para completar con el 100% del proyecto.	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, infraestructura.
	OCP7.5	Al 2025 ejecutar el porcentaje restante del Plan de Inversión Pública sobre la red vial secundaria de la Provincia de Utcubamba para completar con el 100% del proyecto.	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, infraestructura.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., pp. 474-476. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son parámetros o rangos de acción que se imponen a la gerencia como filtro para la implementación de estrategias. En la Tabla 53, Tabla 54, Tabla 55 y Tabla 56 se detallan las políticas desarrolladas de acuerdo con las estrategias de Utcubamba.

Tabla 53

Políticas de Cada Estrategia de la Provincia de Utcubamba (Parte 1)

Estrategias	Cumplir con el marco legal vigente en el Perú	Generar condiciones favorables de vida para la comunidad	Fortalecer la inversión pública en beneficio de la colectividad	Promover alianzas público-privadas como mecanismo de desarrollo social	Invertir en el desarrollo del ser humano a nivel cultural y educacional	Coordinar acciones con otros organismos con el fin de optimizar el uso de los recursos	Desarrollar actividades de prevención y control del medio ambiente y factores de riesgo naturales	Promover la aplicación de procesos que generen eficiencia y eficacia
E1. Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia.	X	X	X	X		X	X	
E2. Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y arqueológico.	X	X	X	X	X	X	X	X
E5. Incrementar la inversión privada con la creación de incentivos tributarios.	X	X			X			X
E6. Capacitar a los empresarios provinciales del sector agrícola y turístico en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la competitividad y desarrollar nuevos productos.	X	X	X	X	X	X	X	X
E9. Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología	X	X	X	X	X			X
E11. Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles.	X	X	X			X	X	X

(Continúa)

Tabla 54

Políticas de la Provincia de Utcubamba (Parte 2)

Estrategias	Cumplir con el marco legal vigente en el Perú	Generar condiciones favorables de vida para la comunidad	Fortalecer la inversión pública en beneficio de la colectividad	Promover alianzas público-privadas como mecanismo de desarrollo social	Invertir en el desarrollo del ser humano a nivel cultural y educacional	Coordinar acciones con otros organismos con el fin de optimizar el uso de los recursos	Desarrollar actividades de prevención y control del medio ambiente y factores de riesgo naturales	Promover la aplicación de procesos que generen eficiencia y eficacia
E12. Capacitar a los agricultores de la provincia para implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad.	X	X	X	X	X	X		X
E13. Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia en la función pública.	X					X		X
E14. Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las principales zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento.	X	X	X	X			X	
E15. Crear un Plan de Direccionamiento Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal administrativo de la provincia.	X		X	X	X	X		X
E17. Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su capacidad de gestión gerencial y liderar sus equipos de trabajo.	X	X	X	X	X	X		X

(Continua)

Tabla 55

Políticas de la Provincia de Utcubamba (Parte 3)

Estrategias	Cumplir con el marco legal vigente en el Perú	Generar condiciones favorables de vida para la comunidad	Fortalecer la inversión pública en beneficio de la colectividad	Promover alianzas público-privadas como mecanismo de desarrollo social	Invertir en el desarrollo del ser humano a nivel cultural y educacional	Coordinar acciones con otros organismos con el fin de optimizar el uso de los recursos	Desarrollar actividades de prevención y control del medio ambiente y factores de riesgo naturales	Promover la aplicación de procesos que generen eficiencia y eficacia
E18. Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo sostenible a partir de sus atractivos arqueológicos, naturales, y culturales turismo.	X	X	X	X	X	X	X	X
E19. Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del sector salud en la provincia.	X	X	X	X		X		X
E20. Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios.	X	X		X	X	X		X
E23. Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de toda la provincia.	X	X		X		X		X
E25. Adoptar una estrategia de gerenciamiento a través de procesos y calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM), que le permita buscar formas novedosas de incrementar la productividad de la organización y su comunidad vinculada.	X	X		X	X	X		X

(Continúa)

Tabla 56

Políticas de la provincia de Utcubamba (Parte 4)

Estrategias	Cumplir con el marco legal vigente en el Perú	Generar condiciones favorables de vida para la comunidad	Fortalecer la inversión pública en beneficio de la colectividad	Promover alianzas público-privadas como mecanismo de desarrollo social	Invertir en el desarrollo del ser humano a nivel cultural y educativo	Coordinar acciones con otros organismos con el fin de optimizar el uso de los recursos	Desarrollar actividades de prevención y control del medio ambiente y factores de riesgo naturales	Promover la aplicación de procesos que generen eficiencia y eficacia
E26. Implementar el benchmarking, y hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT) con la finalidad de aumentar la competitividad y productividad a nivel provincial.	X	X		X	X	X		X

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015, 3th ed., pp. 510-521. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

7.4 Estructura de la Provincia de Utcubamba

La estructura de la organización debe ser compatible con las estrategias escogidas, con el fin de facilitar su implementación a favor del desarrollo de la provincia. Lo que se sugiere es cambiar el presente modelo estructural, el cual es funcional, lo que podría generar excesivo tiempo en trámites y burocracia. El cambio podría ser por una estructura vertical que permita la toma de decisiones de manera efectiva, con la finalidad de responder oportunamente a los requerimientos de la provincia.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias a implementar requieren tener en cuenta la preservación ecológica, es por ello que se debe transformar el aparato institucional de manera que se pueda responder a los estándares internacionales en materia de producción sostenible e inclusiva, tomando en consideración los tres pilares fundamentales del Estado peruano en la materia ambiental: (a) Política Nacional del Ambiente, (b) Política Nacional de Educación Ambiental, y (c) Los ejes estratégicos de la Gestión Ambiental.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El capital humano es el pilar fundamental para el desarrollo de cualquier Nación, es por ello que es importante la profesionalización de la población de la provincia de Utcubamba mediante el fomento de la educación tecnológica y universitaria, la cual debe estar acorde con las necesidades de la provincia y sus planes de desarrollo, con ello también se evitará que los técnicos y profesionales emigren.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio consiste en aprovechar los cambios del entorno para la satisfacción del ciudadano; por ello, los gobiernos locales de la provincia de Utcubamba deberán propender a planificar estratégicamente sus acciones y estar siempre a la vanguardia aplicando procesos de reingeniería y mejora continua (benchmarking, JIT, TQM).

7.8 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo (OLP) serán logrados conforme puedan ser llevados a cabo los objetivos de corto plazo (OCP), por lo que la identificación de las fuentes de financiamiento y la capacitación/motivación del recurso humano es vital para su consecución, debido a que dan soporte y permiten dotar a la organización de los conocimientos para lograr productivamente la visión del futuro trazada en el direccionamiento estratégico.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es un proceso permanente e iterativo, especialmente por la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda (D'Alessio, 2015). Es por ello que la provincia de Utcubamba debe tener en cuenta los factores internos y externos que podrían afectar la consecución de sus objetivos a largo plazo y, de esa manera, poder redefinir las estrategias que permitan retomar el curso del éxito deseado. Dentro de los aspectos a ser considerados están: los niveles de productividad local, la situación económica nacional y mundial, la tendencia en los mercados objetivo, la demanda de consumidores, el surgimiento de competidores, entre otros más. El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite controlar el resultado de la interacción entre las diferentes variables que afectan el proceso estratégico.

8.1 El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Kaplan y Norton (2001) detallaron que el Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que permite relacionar las estrategias y objetivos con los desempeños y resultados mediante cuatro perspectivas específicas que son: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y conocimiento. En la Tabla 57 se muestra el Tablero de Control Balanceado de la provincia de Utcubamba.

8.1.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera comprende la evaluación de indicadores relacionados con el rendimiento económico y crecimiento de las utilidades generadas para los accionistas de la organización o, en el caso de Utcubamba, para las finanzas públicas de la provincia.

8.1.2 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente permite diseñar estrategias de medición e indicadores relacionados con la satisfacción del cliente e identificar segmentos de mercado objetivo.

Tabla 57

Tablero de Control Balanceado de Utcubamba (TCB) (Parte 1)

Nº OCP	Objetivos de corto plazo	Indicadores	Unidad
Perspectiva Financiera			
OCP6.3	A partir del 2020 gestionar y coordinar con las entidades correspondientes un esquema de financiamiento para los productores de arroz de la provincia, con tasas de interés preferenciales, contribuyendo al acceso crediticio y al incremento de la producción en al menos 14,000 toneladas.	Número de toneladas de arroz financiadas	Unidades
OCP7.2	Al 2020 presentar y obtener la aprobación del Proyecto de Inversión Pública sobre la red vial provincial por parte del Ministerio de Economía y Finanzas a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, para obtener el financiamiento necesario.	Aprobación del Proyecto de Inversión	Si/No
OCP7.3	Al 2023 desarrollar proyectos complementarios y de mantenimiento que permitan cumplir con la cobertura del proyecto de red vial territorial de la provincia de Utcubamba en 25 km.	Número de proyectos complementarios ejecutados	Unidades
OCP7.4	Al 2024 ejecutar el porcentaje restante del Plan de Inversión Pública sobre la red vial primaria de la Provincia de Utcubamba para completar con el 100% del proyecto.	% de presupuesto ejecutado	Presupuesto ejecutado
OCP7.5	Al 2024 ejecutar el porcentaje restante del Plan de Inversión Pública sobre la red vial primaria de la Provincia de Utcubamba para completar con el 100% del proyecto.	% de presupuesto ejecutado	Presupuesto ejecutado
Perspectiva del Cliente			
OCP3.1	Al 2019 implementar en su totalidad el programa nacional "Incluir para Crecer" en la provincia de Utcubamba, para favorecer el acceso a la población a los servicios sociales relacionados a la nutrición infantil, aportando a la disminución de la desnutrición en un 1.0%.	Ejecución o implementación del programa	Si/No
OCP3.3	Al 2020 implementar 2 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente	Número de personas atendidas	Unidades
OCP3.5	Al 2021 implementar indicadores de calidad de atención a las madres gestantes y niños en los establecimientos de salud enfocados en: ganancia de peso durante la gestación, número de gestantes controladas en el primer trimestre, número de niños mayores a un año controlado y número de nuevos recién nacidos, con un alcance de 2000 niños.	Implementación de indicadores	Si/No
OCP3.6	Al 2022 implementar 4 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente	Número de personas atendidas	Unidades
OCP3.7	Al 2024 implementar 6 comedores populares en los distritos con altos índices de pobreza, lo que permitirá proporcionar alimentación nutritiva a aproximadamente	Número de personas atendidas	Unidades
OCP4.3	Al 2020 elaborar una campaña publicitaria con el apoyo de CANATUR y PROMPERÚ para la difusión de los atractivos turísticos y circuitos de Utcubamba, con la intención de llegar a 50,000 personas en el extranjero.	Número de campañas publicitarias realizadas	Unidades
OCP4.4	Al 2022 lograr que 18 hoteles de la provincia figuren dentro de las principales plataformas de búsqueda de hoteles de la web, con la finalidad de ampliar el alcance	% de hoteles con presencia en la web	Porcentaje /
OCP4.6	Al 2025 lograr que 36 hoteles de la provincia figuren dentro de las principales plataformas de búsqueda de hoteles de la web, con la finalidad de ampliar el alcance	% de hoteles con presencia en la web	Porcentaje /
OCP5.1	Al 2019 realizar convenios público-privados con dos empresas agrícolas líderes en la industria del café a nivel nacional para brindar asistencia técnica y conocimiento en mejores prácticas hasta el 2024, lo que representa un incremento de 986 toneladas de producción anual en promedio.	Número de convenios suscritos	Unidades
OCP5.2	Al 2019 participar en dos ferias regionales anuales de café y sus derivados para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de	Demanda adicional generada	Unidades
OCP5.4	Al 2022 participar en dos ferias nacionales anuales de café y sus derivados para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de	Demanda adicional generada	Unidades
OCP5.5	Al 2023 promover la identificación de mercados potenciales para exportación de café que permitan aumentar la oferta exportable de la provincia, en aproximadamente 2850 toneladas en los próximos dos años.	Demanda adicional generada	Unidades
OCP5.6	Al 2023 establecer alianzas con entidades gubernamentales y privadas para desarrollar y comercializar, por lo menos un producto derivado del café producido en la provincia de Utcubamba hacia los mercados internacionales que tenga proyección de crecimiento en su consumo (al 2017 solo se exportaba el café como materia prima).	Número de alianzas	Unidades
OCP5.7	Al 2024 participar en dos ferias internacionales de café y sus derivados en Canadá y Estados Unidos para promocionar y posicionar el café cultivado en Utcubamba, con la finalidad de generar una demanda adicional de 1750 toneladas.	Número de ferias	Unidades
OCP6.1	Desde el 2019 participar en dos ferias anuales de arroz y sus derivados a nivel regional, que permita incrementar el consumo regional en un 3% anual.	Número de ferias	Unidades
OCP6.2	Al 2020 realizar convenios con dos empresas de reconocida trayectoria con experiencia en la producción y cosecha del arroz, con la finalidad de brindar asistencia técnica hasta el 2023 a los productores en la programación de sus cosechas y conocimiento de mejores prácticas para aumentar la producción de arroz en 66,750	Número de convenios suscritos	Unidades
OCP6.4	A partir del 2021 participar anualmente en las tres principales ferias nacionales de arroz y sus derivados, con la finalidad de promover el incremento del consumo	Número de ferias	Unidades
OCP6.6	Al 2023 establecer alianzas con entidades gubernamentales y universidades para realizar dos estudios de mercado internacional en Estados Unidos y la Unión Europea, para identificar potenciales productos derivados del arroz a exportar que contribuyan al incremento de las exportaciones de la provincia en un 2% de la	Número de alianzas	Unidades
OCP7.1	Al 2019 identificar las zonas viales prioritarias que permitan potencializar el desarrollo de la provincia de Utcubamba e interconectarla con la red vial nacional, beneficiando con 130 km de vía departamental y 125 km de vía vecinal.	Definición de las prioridades viales	Si/No
Perspectiva del Proceso			
OCP1.1	En el 2019 se iniciará un plan de cobertura del 65% de los servicios de agua potable y alcantarillado (al 2017 la cobertura fue de 45.75%).	Ranking nacional de IDH	Posición en el
OCP1.2	A partir del 2020 se coordinarán dos fiscalizaciones anuales para fomentar el empleo formal en la región y con ello combatir el trabajo informal y sus	Número de campañas y visitas realizadas	Unidades
OCP1.4	Al 2022 se establecerán dos alianzas estratégicas con empresas de telefonía para que el 5% de la población cuente con al menos dos de los tres principales servicios: telefonía fija, celular y conexión a internet (al 2017 fue del 1.26%).	Número de alianzas estratégicas	Unidades
OCP1.5	Para el 2025 se generarán 8,000 puestos de trabajo formales directos e indirectos principalmente a través del incremento del número de turistas, la mayor producción y comercialización de arroz y café, y el desarrollo de la infraestructura vial.	Número de puestos de trabajo creados	Unidades
OCP1.6	Al 2025 se establecerán tres nuevas alianzas estratégicas con empresas de telecomunicaciones para que el 10% de la población cuente con al menos dos de los tres principales servicios: telefonía fija, celular y conexión a internet.	Número de alianzas estratégicas	Unidades
OCP1.7	Para el 2025 se tendrá agua potable de manera continua e ininterrumpida en la red pública de abastecimiento provincial.	Horas de abastecimiento	Unidades
OCP2.5	Al 2023 el sistema de monitoreo y seguimiento eficaz de las jornadas de clase y logros efectivos de aprendizaje de la lectura y escritura, alcanzará una cobertura de seguimiento anual del 80% de los colegios de la provincia.	Ejecución e implementación del programa	Si/No
OCP2.6	Al 2024 el 60% de los estudiantes evaluados en Utcubamba alcanzarán la puntuación media en la prueba PISA de acuerdo con los criterios establecidos por el Consejo Nacional de Educación.	% de estudiantes que comprenden	Porcentaje
OCP2.7	Al 2025 alcanzar el 40% de instituciones educativas que se encuentren en buen estado.	% de instituciones educativas en buen	Porcentaje
OCP6.5	Al 2021 promover la habilitación del 45% de los molinos de arroz localizados en la provincia de Utcubamba, permitiendo el incremento de la capacidad	% molinos habilitados	Porcentaje
OCP6.7	Al 2025 alcanzar la habilitación del 75% de los molinos de arroz, permitiendo el incremento de la capacidad de procesamiento del arroz.	% molinos habilitados	Porcentaje
Perspectiva de Aprendizaje Interno			
OCP1.3	Al 2020 se crearán dos campañas anuales conformadas por programas de mejoramiento de crianza de animales de corral y mejoramientos de cultivos individuales.	Número de campañas realizadas	Unidades
OCP2.1	Al 2019 implementar campañas trimestrales con docentes especializados en técnicas de lectura y escritura, para llegar al 50% de las poblaciones más lejanas.	Número de docentes capacitados	Unidades
OCP2.3	Al 2021 desarrollar un programa enfocado en la alfabetización de los niños menores de 5 años en alianzas con centros educativos y universidades privadas dirigido a la población de bajos recursos económicos que permita alcanzar a 200 niños.	Número de niños atendidos	Unidades
OCP2.4	Al 2019 implementar un programa para disminuir en 30% el ausentismo y retiro escolar con enfoque en la mujer rural y el bilingüismo.	Ejecución e implementación del programa	Si/No
OCP2.9	Al 2023 implementar un nuevo programa de disminución del ausentismo y retiro escolar con enfoque en la mujer rural y el bilingüismo, lo que permitirá que el 60% de mujeres puedan culminar la educación secundaria.	Ejecución e implementación del programa	Si/No
OCP3.2	Desde el 2020 desarrollar dos campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños. (hoy no existe campañas de este tipo).	Número de campañas realizadas	Unidades
OCP3.4	Al 2021 realizar tres capacitaciones anuales al 100% del personal de centros de salud en temas relacionados con el mejoramiento de las condiciones de nutrición, higiene y salud (al 2017 se hacía una capacitación).	Número de capacitaciones realizadas al año	Unidades
OCP4.1	Al 2019 incorporar dos profesionales especialistas en Hotelería y Turismo en la Sub-Gerencia de Promoción Turística para la creación de circuitos turísticos arqueológicos, de aventura y ecológicos que aprovechen el potencial de la provincia, con la finalidad de atraer turistas con diversos intereses.	Número de profesionales incorporados	Unidades
OCP4.2	Al 2019 desarrollar plataformas digitales y redes sociales para difundir los atractivos turísticos y circuitos a nivel nacional e internacional, con la finalidad de lograr el interés de los turistas para conocer la provincia.	Número de redes sociales usadas	Unidades
OCP4.5	Al 2023 establecer alianzas estratégicas con CENFOTUR para implementar talleres de capacitación para el 80% de los establecimientos hoteleros registrados en Utcubamba, en temas de gestión hotelera, turística y atención al cliente, lo que representa la capacitación de 96 personas (3 personas por hotel).	Número de personas capacitadas	Unidades
OCP4.7	Al 2025 establecer alianzas estratégicas con CENFOTUR para implementar talleres de capacitación para el 100% de los establecimientos hoteleros registrados en Utcubamba, en temas de gestión hotelera, turística y atención al cliente, lo que representa la capacitación de 120 personas (3 personas por hotel).	Número de personas capacitadas	Unidades
OCP5.3	Desde el 2019 implementar programas de eficiencia agrícola relacionados al cultivo del café con la finalidad de incrementar la producción anual en un 6%, lo que representa en promedio un incremento anual de 836 toneladas.	Porcentaje de aumento de la producción	Porcentaje

Nota: Adaptado de "The execution Premium: Linking strategy to operations for competitive advantage," por R. S. Kaplan, y D. P. Norton, 2008, pp. 73-105, Boston, MA: Harvard Business School.

8.1.3 Perspectiva del proceso

La perspectiva de los procesos internos mide la efectividad de las estrategias y acciones a emprender por la organización en relación con el nivel de satisfacción de los clientes y la gestión de la calidad de los sub-procesos que componen su modelo de negocio.

8.1.4 Perspectiva de aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno y crecimiento de la organización evalúa cómo la organización debe aprender de sus experiencias y mejorar para alcanzar la visión.

8.2 Conclusiones

En el caso de la provincia de Utcubamba, el Tablero de Control Balanceado muestra que la perspectiva del cliente con 17 indicadores y la perspectiva del proceso con nueve indicadores, son los aspectos que demandan la mayor parte de los procesos estratégicos de la organización, los cuales tienen concordancia con los factores que la provincia debe desarrollar y mejorar para lograr mejores niveles de vida y productividad local que le permitan competir a nivel nacional.

Si bien la perspectiva financiera y perspectiva de aprendizaje poseen menos indicadores que las perspectivas mencionadas previamente, no quiere decir que no se les debe prestar atención, puesto que en todo caso debe propenderse al desarrollo integral de los aspectos clave identificados en el planeamiento estratégico que permitirá posicionar de mejor manera a la provincia de Utcubamba.

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Utcubamba

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Utcubamba

En el Índice de Competitividad Regional (INCORE): Se ubica a la región del Amazonas en el puesto 19 entre las 24 regiones existentes en el Perú en términos de competitividad, siendo los pilares de instituciones y laborales con mejor ubicación en el ranking, ubicándose en el 6to y 13vo puesto respectivamente. (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017). La provincia de Utcubamba forma parte de esta región, por lo que en primera instancia se aprecia que la competitividad de la provincia no está en una situación óptima según la metodología empleada por dicha institución.

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2017) en el entorno económico la provincia muestra una fortaleza en el factor de presupuesto público per-cápita, por lo que es uno de los más altos del país. Sin embargo, el rubro de producto interno real no es alentador pues su aporte no alcanza ni el 1% del total del país. En el entorno laboral, la fortaleza se centra en la reducción de brecha de género en ingresos laborales, a pesar de que el nivel de ingresos por trabajo es bajo y la mayor parte de la población posee empleo informal. En el entorno salud e instituciones, sus fortalezas radican en la tasa de ejecución de inversión pública que posee, con lo cual ha constituido una red hospitalaria y de acceso al factor salud muy importante, de este se constituye como la más alta de la región Amazonas (ver Figura 27).

El entorno menos favorecido es el de la educación (Instituto Peruano de Economía, 2017), en el cual se requiere un cambio de rumbo que permita generar un mejor desarrollo humano para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la provincia. En cuanto al entorno de infraestructura, la cobertura de servicios básicos es aceptable; pero de igual manera se debe mejorar para el beneficio de sus habitantes. En la Figura 28 se muestra el análisis competitivo de la provincia de Utcubamba al tomar en cuenta el diamante de

Porter (1990).

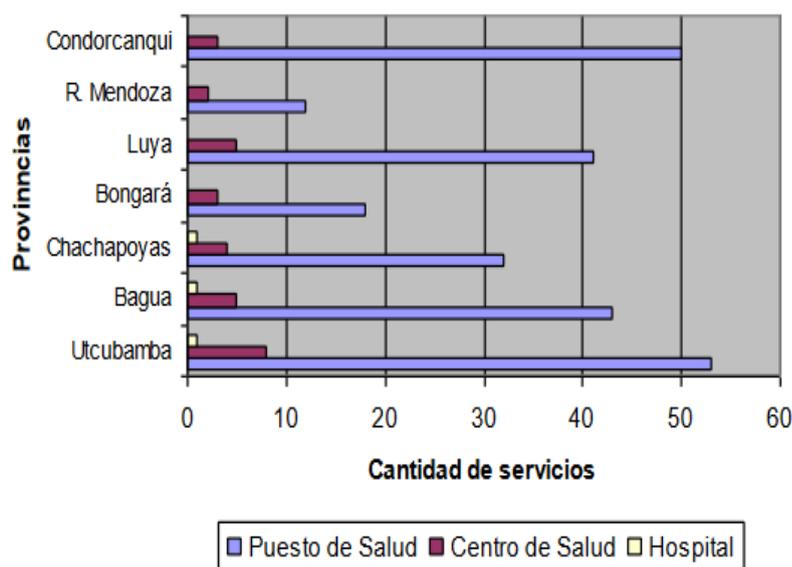


Figura 27. Servicio de salud en el departamento de Amazonas. Tomado de “Propuesta de zonificación ecológica y económica del departamento de Amazonas,” por Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP], 2010 (http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/zee_amazonas.pdf).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Utcubamba

Al considerar las características geográficas, climáticas, de fauna y flora de la provincia de Utcubamba, su entorno económico y aspectos favorables de la región y el país, se han identificado las siguientes ventajas competitivas en las cuales la provincia puede desarrollar y enfocar sus esfuerzos para poder explotarlos de mejor manera: “(a) Territorio idóneo para actividades agrícolas, agropecuarias e agroindustriales, (b) entorno natural y ecológico favorable, debido a la fauna y flora abundante, y (c) recursos hídricos en cantidad y de calidad” (Instituto Peruano de Economía, 2017).

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de Utcubamba

Porter (1990) definió a los clústeres como “una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”. En base a ello se han identificado algunos clústeres potenciales para la provincia de Utcubamba.

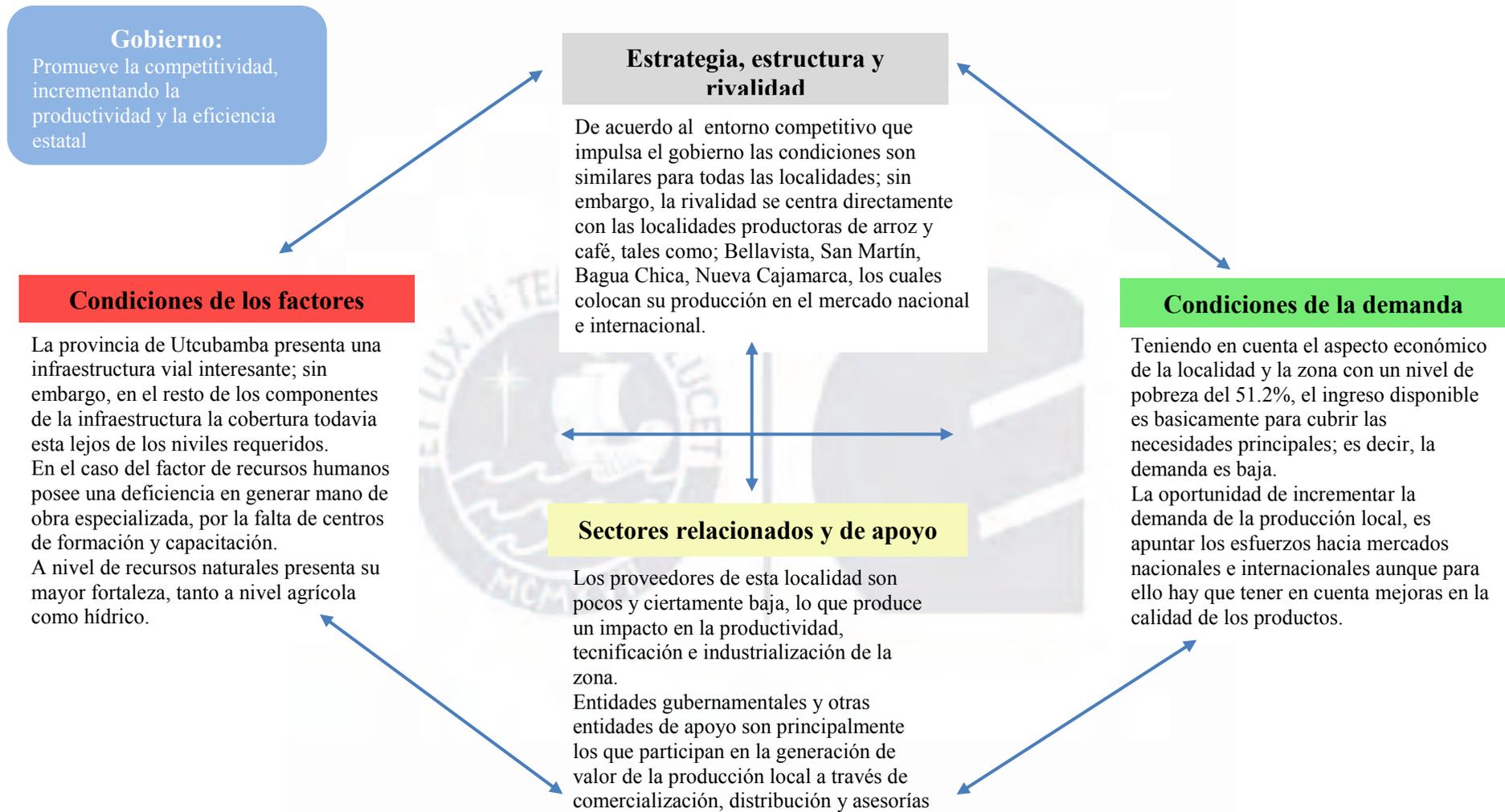


Figura 28. Análisis del diamante de la competitividad.

Adaptado de “The competitive advantage of nations,” por M. E. Porter, 1990, Harvard Business Review (<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>).

9.3.1 Clúster café del norte

Es la agrupación que posee la mayor participación de la producción del café del Perú y está compuesto por todas las empresas que realizan actividades de producción, recolección, comercialización y distribución del café en las zonas departamentales de Cajamarca, San Martín y Amazonas (Consortio Cluster Development-Metis Gaia-Javier D'ávila Quevedo, 2013)

Este clúster posee gran fortaleza debido a que Perú es el primer productor mundial de café orgánico. De acuerdo con el Consortio Cluster Development-Metis Gaia-Javier D'ávila Quevedo (2013) la cadena de valor del clúster del café del norte está compuesto por grandes acopiadores, cooperativas de segundo grado, tostadoras y procesadoras, retail especializado e industria auxiliar (máquinas para el desarrollo y procesamiento, laboratorios, organismos de certificación, instituciones públicas y gremios), quienes interactúan entre ellos para generar valor, ya sea en la etapa de producción, procesamiento y hasta la etapa de comercialización. “La magnitud cuantitativa que ha alcanzado el clúster del café del norte en el año 2012 es muy interesante, pues posee 96 empresas con un total de 1760 trabajadores y una facturación de \$1,867 Millones de dólares” (Consortio Cluster Development-Metis Gaia-Javier D'ávila Quevedo, 2013) (ver Tabla 58).

Tabla 58

Magnitudes Cuantitativas del Clúster del Café del Norte

Magnitudes Cuantitativas (Negocio del Café)	
Número de empresas	96
Mediana y Grande	55
Pequeña	22
Micro	19
Número de trabajadores	1 760
Facturación M(\$)	1 867
Producción (hac)	191
Exportaciones M(\$)	764

Nota. Tomado de “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú,” por Consortio Cluster Development-Metis Gaia-Javier D'ávila Quevedo, Noviembre 2013(https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

“El destino del café peruano durante el año 2016, fue principalmente hacia los mercados internacionales de Alemania y Estados Unidos, agrupando entre ambos más del 50% del total de exportación de dicho producto” (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017). Las empresas exportadoras de la región que pertenecen al clúster de café del norte se detallan en la Tabla 59.

Tabla 59

Empresas Exportadoras de Café Amazonas 2017

Empresa
Asociación De Productores Agropecuarios La Flor del Bosque
Asociación De Productores Cacaoteros y Cafetaleros de Amazonas
Café Monte Verde Eirl
Coop. Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltd
Cooperativa Agraria Rodriguez De Mendoza
Rainforest Trading S.A.C.

Nota. Tomado de “Exportadores peruanos,” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=0&pc_tipoempresa=1750&pc_sector=597&pc_subsector=960&pc_region=1&txtrazonsocial=&psubpartida=&psubpartidauno=&txtproducto=&txtproductouno=&pc_tipobusqueda=0&pc_empresa=#anclafecha).

9.3.2 Clúster del arroz

La producción nacional de arroz que ha alcanzado el Perú en los últimos años ha hecho que este mercado se vuelva interesante, logrando un crecimiento en la producción en promedio entre el 2001 al 2015 del 3.1% anual alcanzando al 2015 las 3.13 millones de toneladas de arroz cosechadas en 396,774 hectáreas. (Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016a) (ver Figura 29)

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2016a), Utcubamba y Bagua Chica son las localidades en donde principalmente se producen y comercializan tres tipos de calidad arroz: Corriente, Superior y Extra.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2016a) la cadena de valor del clúster de arroz está compuesto por proveedores de materia prima e insumos,

productores, cosechadores, molineros y procesadores que intervienen en la fase de comercialización y distribución a través de distintos agentes hasta llegar al consumidor final.

En la Figura 30 se muestra la cadena de valor del clúster del arroz.

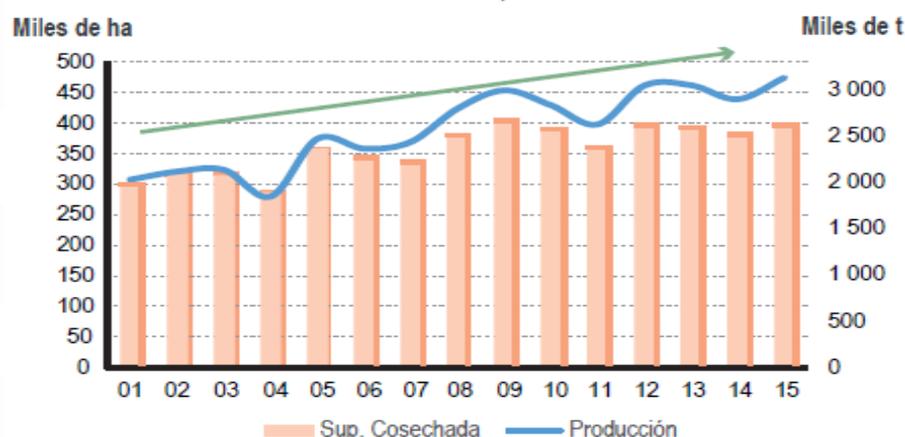


Figura 29. Producción de arroz y superficie cosechada.

Tomado de “Evolución de producción y precios de arroz,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016a (www.minagri.gob.pe/portal/evolucion-precios-mayoristas/evolucion-precios-2016%3Fdownload%3D9716:evolucion-de-precios-de-arroz-agosto-2016+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec).

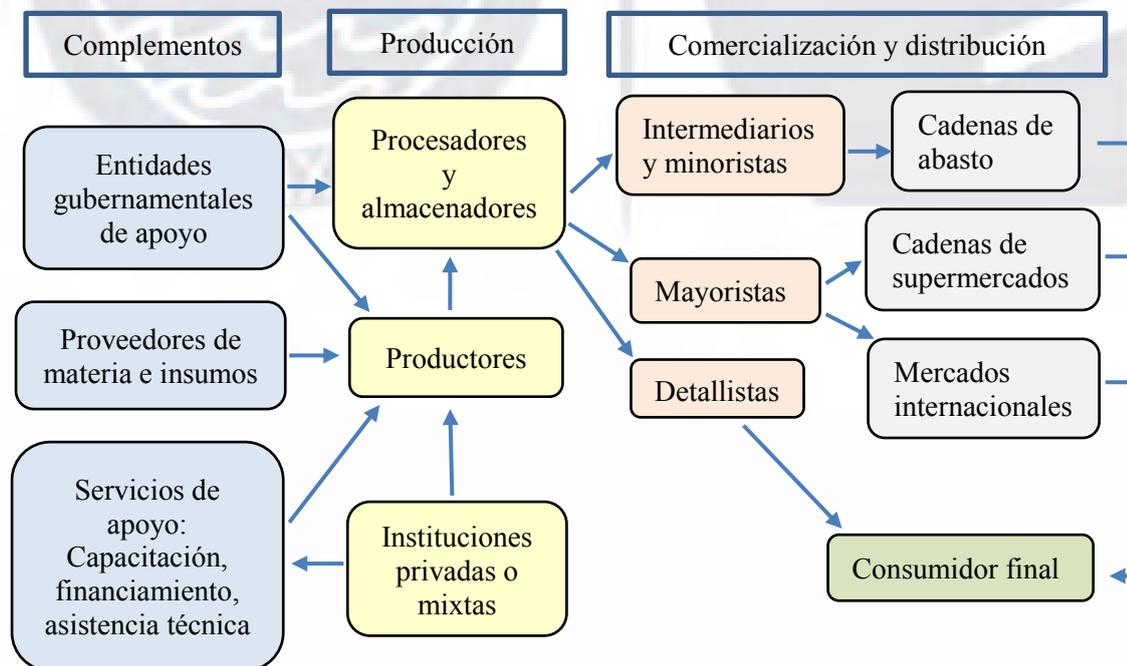


Figura 30. Cadena de valor del clúster de arroz.

Adaptado de “Plan Estratégico 2015-2020 Clúster de Molineros de Arroz del Noroeste,” por Ivania Nurys, 2015 (<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/06/Plan-Estrategico-Cluster-de-los-Molineros-de-Arroz-de-la-L%C3%ADnea-Noroeste.pdf>).

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el mercado del arroz ha tenido como

destino principal el consumo interno y, en menor escala, se dedicó a cubrir mercados externos, principalmente el colombiano, debido al incremento de la productividad que se ha alcanzado en los últimos años. (Ministerio de Agricultura y Riego[MINAGRI], 2016b) (ver Figura 31)

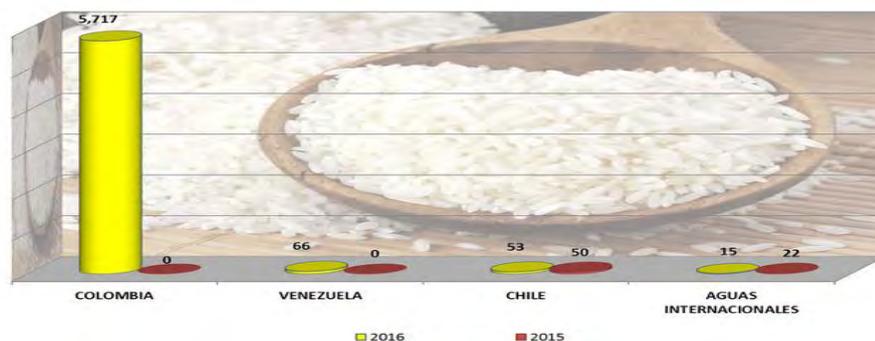


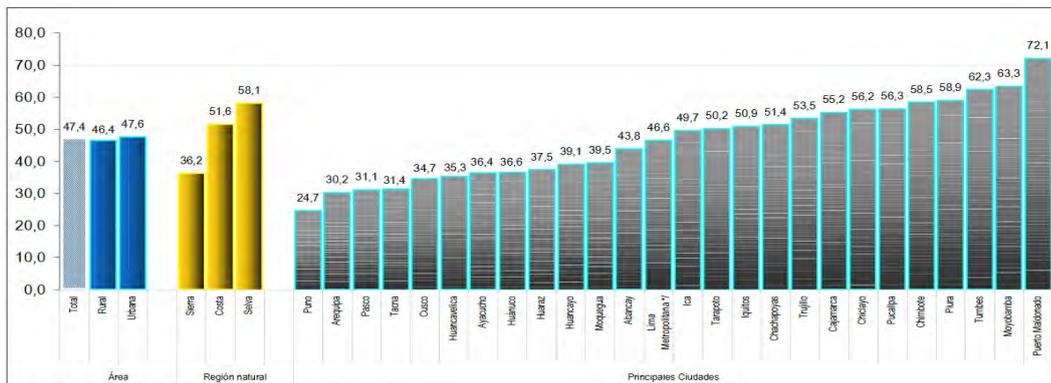
Figura 31. Exportación de arroz a septiembre 2016. Tomado de “Arroz Perú Exportación 2016 Septiembre,” por AGRODATAPERU, 2016. (<https://www.agrodataperu.com/2016/10/arroz-peru-exportacion-2016-septiembre.html>).

El mercado de consumo interno del arroz alcanza los 54 kilogramos per cápita por año, lo que convierte al Perú en el mayor consumidor de arroz a nivel Latinoamericano, por encima del promedio de la región. Además, en una encuesta de presupuestos familiares realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2012), se identificó que el mayor consumo de arroz se produce en las zonas urbanas de manera ligera frente a las zonas rurales y que el mayor consumo se encuentra en la región selvática con un 58.1%; seguido por la región costera, con el 51.6%; y por último la región de la sierra, con el 36.2% (ver Figura 32).

9.3.2 Clúster del turismo

Dada la gran importancia y el contexto interno que ha tenido el turismo para el Perú, que ha llegado a constituirse en el segundo rubro de generación de divisas de exportaciones no tradicionales con crecimiento sostenido a lo largo de los últimos tiempos, este segmento se constituye como una gran oportunidad para la agrupación comercial y competitiva de la región, en especial por las grandes áreas naturales que tiene la provincia de Utcubamba. Para

ello, es necesario establecer una vinculación con las empresas, instituciones y agentes de



*/ Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Figura 32. Consumo promedio per-cápita anual de arroz.

Tomado de “Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/).

turismo, para lograr impulsar un turismo sostenible e inclusivo para la población. La cadena de valor del clúster del turismo está conformada por infraestructura vial, infraestructura local y de servicios, agentes comerciales y de transporte, entidades gubernamentales y proveedores. La Figura 33 muestra la esquematización del funcionamiento de la cadena de valor del turismo.



Figura 33. Cadena de valor del clúster de turismo.

Adaptado de “Agenda interna de productividad y competitividad para el departamento de

Amazonas,” por Cámara de Comercio del Amazonas, 2005 (<http://www.ccamazonas.org.co/documentos/comision/agendaiturismo.pdf>).

El mercado del turismo se ha venido desarrollando significativamente durante los últimos años, debido a que ha logrado un crecimiento sostenido, lo que ha permitido que se constituya como una importante fuente de ingresos para el país en general, y en especial para la provincia de Utcubamba dadas sus ventajas comparativas. Según información proporcionada por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016a), el número de visitantes internacionales ha estado en constante crecimiento en el Perú, por lo que ha alcanzado los 4,4 millones de visitantes internacionales en el año 2015; es decir, un crecimiento del 32,8% entre el 2011 al 2015, y el cual se espera siga creciendo para los próximos años (ver Figura 34).



Figura 34. Llegada de visitantes internacionales 2015.

Tomado de “Medición económica del Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

En cuanto al turismo interno del Perú en el 2015 alcanzó los 39,8 millones de viajes, lo cual también representa una tendencia de crecimiento constante durante los últimos años (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016b) (ver Figura 35).



Figura 35. Número de viajes por turismo interno.

Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 – PENTUR,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016b (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).



Figura 36. Ingreso de divisas por turismo receptivo (2015).

Tomado de “Medición económica del Turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016b (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se han identificado algunos aspectos estratégicos que pueden ser aprovechados o desarrollados por los clústeres mencionados. En el caso del clúster café del norte, se ha identificado la fortaleza que tiene este clúster en la participación del mercado exportador. En tal razón, es necesario establecer mayores niveles de organización y participación, principalmente entre los productores de la provincia que permita reducir costos, controlar plagas e incrementar la productividad, para con ello favorecer el establecimiento de un mejor

posicionamiento del producto y un desarrollo económico sostenido para la localidad. El clúster del arroz muestra una gran oportunidad de mercado y una gran fortaleza en las condiciones agrícolas de la zona, los cuales deben ser desarrollados de una manera más eficiente. Es necesario establecer niveles de organización y participación entre todos los miembros que permita impulsar este sector y que las entidades y autoridades correspondientes brinden el apoyo en temas de capacitación, asistencia técnica y financiamiento, aspectos necesarios para mejorar la productividad. El clúster de turismo, por su parte, requiere una coordinación con autoridades locales, regionales y demás actores que conforman este sector para lograr impulsar el turismo en esta zona, para lo cual es necesario establecer niveles adecuados de infraestructura y servicios que permita cubrir la demanda de turismo interno y externo en los distintos segmentos, capacitar al recurso humano para ofrecer un servicio de calidad al turista, desarrollar alianzas con entidades de turismo y localidades cercanas como Chachapoyas, las cuales poseen un mayor reconocimiento turístico, con la finalidad de ofrecer paquetes turísticos únicos y complementarios en toda la región.

9.5 Conclusiones

La provincia de Utcubamba, desde el punto de vista de la competitividad, se encuentra en un nivel aceptable dentro de la región Amazonas; sin embargo, si se compara a nivel país, la situación cambia pues se ubica en un bajo nivel de competitividad. Cuenta con fortalezas principalmente en el sector agropecuario gracias a la variedad de pisos térmicos y variedad de productos de calidad, siendo el café un producto atractivo para desarrollar y el arroz su producto estrella, los cuales pueden ser utilizados como elementos para el desarrollo económico de sus pobladores. Es necesario mitigar las debilidades que posee en los campos de educación y en el ámbito de desarrollo personal/laboral de la población.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, se hace necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado. A este cuadro se le conoce como Plan Estratégico Integrado (PEI), el cual cumple varias funciones: “ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los ajustes necesarios -si estos fueran requeridos-, y brinda un panorama holístico de todo el proceso” (D’Alessio, 2015, p. 663). De esta forma, se puede tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan. En la Tabla 60, Tabla 61 y Tabla 62 se presenta el PEI de la provincia de Utcubamba.

10.2 Conclusiones Finales

- Al analizar la situación actual de la provincia de Utcubamba se determinó que posee deficiencias en la cobertura de servicios públicos tales como salud, educación, energía e infraestructura, que le permita generar desarrollo social y económico a su población, lo cual guarda relación con las características de la región, ya que es una de las más pobres y menos desarrolladas del Perú. Sin embargo, se han podido identificar algunas fortalezas con las que cuenta la provincia tales como: disponibilidad de recursos para desempeñar actividades agrícolas/agropecuarias y potencial turístico por explotar, aspectos que constituyen puntos claves para lograr un desarrollo socioeconómico importante.
- Para sacar provecho de las fortalezas internas y oportunidades que ofrece el entorno, se han identificado las áreas que el gobierno provincial debe atender para promover su competitividad productiva, económica, social y de infraestructura, con la finalidad de lograr un desarrollo sostenible en la comunidad que permita

reducir la pobreza, mejorar el acceso a los servicios, mejorar la infraestructura vial e incentivar el turismo. Para lograrlo es indispensable adoptar la misión y visión planteadas y comunicarlas efectivamente entre los distintos niveles organizacionales, con la finalidad de lograr su entendimiento integral y aplicación por parte de la comunidad vinculada y/o colaboradores.

- Para cubrir los intereses de Utcubamba se han definido siete objetivos de largo plazo (OLP) como factores que impulsen el camino hacia el desarrollo socioeconómico de la provincia, los cuales cuentan con estrategias específicas a ser ejecutadas que buscan incrementar la productividad, posicionar a la provincia a nivel nacional e internacional, mejorar el nivel cognitivo, generar desarrollo económico sostenible, mejorar las condiciones de comunicación interpoblacional, respetar el medio ambiente y cumplir con la normativa social que contribuya con las fortalezas y permita, a su vez, reducir las debilidades y afrontar las amenazas del entorno.
- Como herramienta de control y verificación en el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se ha diseñado el tablero de control balanceado, en el cual se ha establecido los indicadores y medidas que tendrá cada objetivo, lo que proporciona información relevante para la toma de decisiones, de manera que sirva de catalizador para la implementación de acciones estratégicas efectivas.
- Por último, es pertinente indicar que la provincia de Utcubamba, a nivel regional, se encuentra en un nivel de competitividad medio alto; sin embargo, aún es deficiente en comparación con los estándares del país. Razón por la cual en el presente documento se han identificado tres sectores o clústeres que pueden ser aprovechados para generar desarrollo zonal, dado que los mismos cuentan con ventajas comparativas para la provincia. Estos son: clúster de café, clúster de

arroz y clúster de turismo.

10.3 Recomendaciones Finales

La implementación del presente direccionamiento estratégico, requiere necesariamente de una organización estructurada de manera adecuada, que cuente con alianzas estratégicas, recursos tecnológicos, humanos, monetarios, y demás procedimientos claramente definidos que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. El Gobierno Provincial de Utcubamba cumple con dichos aspectos mencionados para realizar la implementación, ejecución y control del presente plan estratégico con la finalidad de alcanzar la visión trazada y con ello impulsar el desarrollo de la provincia y todo su conglomerado en general.

Para ello, el Gobierno Provincial de Utcubamba debe tener en cuenta lo siguiente:

- Llevar a cabo una gestión de gobierno provincial enfocada en mejorar la calidad de vida de sus habitantes mediante la utilización eficiente de los recursos generados y asignados por y para la provincia. Para lo cual, es necesario evaluar la estructura organizacional, para determinar las falencias internas que necesiten ser ajustadas en busca de la excelencia deseada.
- Comunicar y compartir la visión sugerida en el presente plan estratégico, con todos los sectores involucrados que tienen relación en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, para trabajar arduamente de manera conjunta en función de las estrategias que contribuyan a explotar las fortalezas de la provincia.
- Trabajar en conjunto con entidades gubernamentales y privadas, que permitan generar alternativas para la ejecución de los proyectos relacionados al desarrollo de infraestructura y ampliación de cobertura de los servicios públicos, teniendo en cuenta los sectores mas vulnerables.
- Asumir el control estratégico mediante el monitoreo estricto y periódico de los

indicadores de gestión establecidos en el Tablero de Control Balanceado, para mantener alineadas las actividades con las estrategias o a su vez tomar los correctivos necesarios que permitan retomar el rumbo deseado.

10.4 Futuro de la Provincia de Utcubamba

La implementación de este plan estratégico tiene como principal objetivo servir como guía de toma de decisiones a la provincia de Utcubamba para llegar a un liderazgo regional, donde la eficiencia sea el rumbo para conseguir el bienestar social de sus habitantes de manera sostenible. Los gobiernos regionales y locales favorecerán la inversión privada y la innovación, al igual que se destinarán recursos para mejorar la infraestructura provincial que permitan mejorar la calidad tanto en salud como en educación de la población, factores primordiales para que una población desarrolle. La pobreza y la pobreza extrema deberán ser reducidas drásticamente, y se promueva la redistribución equitativa de los recursos y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Se llegará a una economía dinámica, diversificada y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo, que permita preparar a la provincia de Utcubamba a enfrentar la globalización, factor que ha impulsado al mundo a estar más interconectado tanto a nivel económico, social, cultural y tecnológico.

Tabla 60

Situación Actual y Futura

	Interés	Dataactual	Datafutura (año 2028)
1	Nivel de pobreza	51.2 %	25.0%
2	Tasa de analfabetismo	8.03%	3.0%
3	Tasa de desnutrición	17.00%	5.0%
4	Cantidad de turistas	50,319	+ 20,000
5	Producción de café	16,045 TM	35,000 TM
6	Producción de arroz	271,000 TM	360,000 TM
7	Red vial provincial	916.20 KM	+ 280 KM

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3th ed., p. 669. México D. F., México: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Educación.

Tabla 61

Plan Estratégico Integral (PEI) de la Provincia de Utcubamba (Parte 1)

					Misión					
Promover el crecimiento sostenible, la generación de empleo, la transformación productiva y el desarrollo de la actividad agropecuaria provincial, así como el posicionamiento de Utcubamba como el principal destino turístico del Amazonas peruano gracias a sus atractivos arqueológicos y sus paisajes exóticos propicios para el turismo de aventura y naturaleza. Esto se logrará a través de políticas que brinden oportunidades a la comunidad vinculada y protejan los recursos productivos y el medio ambiente, al basarse en normas, valores y principios éticos que generen bienestar y crecimiento tanto a los habitantes de la provincia como al país en general.										
					Visión	Para el 2028, se mejorará la calidad de vida de los pobladores mediante el posicionamiento de la provincia como uno de los cinco principales destinos turísticos de la región y como uno de los principales productores de café y arroz de la región del Amazonas peruano.				
					Valores	4. Justicia, dar a cada uno de los ciudadanos lo que le corresponde o le pertenece.				
						5. Compromiso, todos los funcionarios, autoridades y agentes promotores del desarrollo deben tener interés por la problemática social, política y económica de Amazonas.				
						6. Comunicación, compartir información, conocimiento y experiencia hacia todos los grupos de interés.				
					Código de ética	- Desarrollar actividades económicas que no atenten contra el medioambiente y la sociedad.				
						- Brindar un servicio decalidad.				
						- Rechazar toda forma de discriminación bien sea por raza, por género o por cualquier otro motivo.				
						- Ofrecer a todo ciudadano nacional y extranjero trabajos dignos, con pago justo y trato equitativo e imparcial.				
						- Promover la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.				
						- Brindar un servicio de calidad.				
Intereses	Objetivos de largo plazo							Principios Cardinales		
1. Reducir el nivel de pobreza 2. Mejorar las oportunidades y acceso a los servicios a los residentes y contribuyentes de la provincia. 3. Incentivar el turismo. 4. Mejorar la competitividad del sector agropecuario. 5. Mejorar la infraestructura y conectividad vial.	OLP1. Para el año 2028 el nivel de pobreza en la provincia de Utcubamba será del 25% (al 2014 fue de 51.2%).	OLP2. Para el año 2028 la tasa de analfabetismo será de 3% (al 2017 fue del 8.03%).	OLP3. Para el año 2028 la tasa de desnutrición de menores de 5 años será de 5% (al 2014 fue del 17%).	OLP4. Para el año 2028 incrementar la cantidad de turistas en la provincia de Utcubamba en 20,000 personas al año (al 2017 fue de 50,319).	OLP5. Para el año 2028 se alcanzará las 35,000 toneladas métricas de producción de café (al 2012 fueron 16,045 toneladas métricas).	OLP6. Para el año 2028 la producción y comercialización de arroz será de 360,000 toneladas métricas (al 2016 fueron 271,000 toneladas métricas).	OLP7. Para el año 2028 la provincia de Utcubamba incrementará su red vial primaria y secundaria en 280 Km para impulsar el desarrollo de las zonas rurales (al 2013 la red vial fue de 916.20 Km).	Influencia de terceras partes: Globalización y competitividad; Lazos pasados y presentes: Migración de zonas cercanas con orígenes Incaicos y Españoles; Contra balance de los intereses: Deforestación amazónica y conflictos sociales; Conservación de los enemigos: Mantener buenas relaciones con provincias colindantes tales como Bagua, Chachapoyas, Jaén.		
Estrategias								Políticas		
E1. Incrementar la inversión público-privada para el aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios y turísticos en la provincia.	X	X	X	X	X	X	X	(a) Cumplir con el marco legal vigente en el Perú. (b) Generar condiciones favorables de vida para la comunidad. (c) Fortalecer la inversión pública en beneficio de la colectividad. (d) Promover alianzas público-privadas como mecanismo de desarrollo social. (e) Invertir en el desarrollo del ser humano a nivel cultural y educacional. (f) Coordinar acciones con otros organismos con el fin de optimizar el uso de los recursos. (g) Desarrollar actividades de prevención y control del medio ambiente y factores de riesgo naturales. (h) Promover la aplicación de procesos que generen eficiencia y eficacia.		
E2. Posicionar la imagen de Utcubamba como una provincia de turismo de naturaleza y arqueológico.	X			X			X			
E5. Incrementar la inversión privada con la creación de incentivos tributarios.	X			X			X			
E6. Capacitar a los empresarios del sector agrícola y turístico en el uso de técnicas de gestión para mejorar el control de calidad.			X	X						
E9. Incrementar la inversión del sector privado y destinar recursos públicos para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología.	X	X			X	X				
E11. Robustecer las medidas de tipo administrativo para erradicar la tala ilegal de árboles.	X			X			X			
E12. Capacitar a los agricultores de la provincia para implementar tecnologías y semillas mejoradas que incrementen la productividad.	X	X			X	X	X			
E13. Asumir una posición estricta contra los actos de corrupción y promocionar campañas de transparencia en la función pública.	X									
E14. Construir y acondicionar las vías vecinales para que interconecten las principales zonas productivas de la provincia con su cadena de aprovisionamiento.	X			X	X	X	X			
E15. Crear un Plan de Dirección Estratégico Aplicado y mejorar los procesos de selección y capacitación del personal administrativo de la provincia.	X	X	X	X	X	X				
E17. Formalizar y capacitar a los empresarios locales para mejorar su capacidad de gestión gerencial y liderar sus equipos de trabajo.	X			X	X	X				
E18. Ejecutar un proyecto de enfoque en diferenciación del sector turístico que resalte un turismo sostenible a partir de sus atractivos arqueológicos, naturales, y culturales turismo.	X			X			X			
E19. Ampliar la cobertura de suministro de agua y desagüe, y firmar convenios para la dotación del sector salud en la provincia.	X	X								
E20. Crear un programa de fomento al emprendimiento y creación de negocios.	X	X		X	X	X				
E23. Adoptar un marco regulatorio que propicie la formalización de los sectores internos productivos de toda la provincia.	X			X	X	X	X			
E25. Adoptar una estrategia de gerenciamiento a través de procesos y calidad total o mejoramiento continuo de procesos (TQM), que le permita "buscar formas novedosas de incrementar la productividad de la organización y su comunidad vinculada.	X	X	X	X	X	X	X			
E26. Implementar el benchmarking, y hacer uso de las tecnologías de la información (TI) y tecnologías de comunicación (CT) con la finalidad de aumentar la competitividad y productividad a nivel provincial.	X	X	X	X	X	X	X			

(Continúa)

Referencias

- Abusada, R. (2017, 21 de marzo). El TPP ha muerto ¡viva la Alianza del Pacífico! *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/tpp-muerto-viva-alianza-pacifico-r-abusada-407373>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2015). *Cartera de proyectos*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyectoEstadoSector.aspx?are=0&prf=2&jer=5351&sec=22>
- AGRODATAPERU. (2016). *Arroz Perú Exportación 2016-Septiembre*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2016/10/arroz-peru-exportacion-2016-septiembre.html>
- Allen, M. (1979). Diagraming GE's planning for what's WATT. En R. Allio, & M. Pennington (Eds.), *Corporate planning: Techniques and applications*. New York, NY: AMACOM.
- Apega. (2010). *El boom de la gastronomía peruana: Su impacto económico y social*. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>
- Arce, E., Cáceres, C., Cano, María, & Jiménez, G. (2014). *La globalización*. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/359017025/La-Globalizacion>
- Asociación Internacional de Ciencias Policiales. (2016, 24 de noviembre). *Perú entre los países más inseguros de América Latina, según ranking*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/mi-ciudad/peru-entre-paises-mas-inseguros-america-latina-segun-ranking-noticia-485816>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de inflación junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Lima, Perú: BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2014). Revelation of expectations in Latin America (REVELA). *Issue, 44*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39369903>
- Banco Mundial. (2014). *Doing Business 2015: Going beyond efficiency economy profile 2015 Peru* (12va ed.). Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/~~/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/PER.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2015). *Situación Perú: Primer trimestre 2015*. Recuperado de http://multimedia.bcrp.gob.pe/encuesta_publicaciones/encuestas/encuesta-reporte-de-inflacion.php
- BBVA Research. (2016, 21 de abril). *Sector retail*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- Benavente, L. (2013, 14 de julio). Inversiones vs conflictos sociales en Perú. Recuperado de <http://americaeconomia.com/analisis-opinion/inversiones-vs-conflictos-sociales-en-peru>
- Cámara de Comercio del Amazonas. (2005). *Agenda interna de productividad y competitividad para el departamento de Amazonas*. Recuperado de <http://www.ccamazonas.org.co/documentos/comision/agendaiturismo.pdf>
- Centro de Investigación en Geografía Aplicada. (2015). *La globalización en el Perú*. Lima, Perú: PUCP. Recuperado de <http://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/>
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*.

New York, USA: Harper Collins.

Consorcio Cluster Development-Metis Gaia-Javier D'ávila Quevedo. (2013) *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Christensen, R., Berg, N., & Satler, M. (1976). *Policy formulation and administration* (7th ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.

David, F. R. (1986). The strategic planning matrix: A quantitative approach. *Long Range Planning*, 19(5), 102-107.

D'Alessio, F. (2012). *Plan estratégico de la Región Amazonas*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

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

Decreto Legislativo N°776. Ley de Tributación Municipal. Presidencia de la República del Perú (2004).

Decreto Supremo N° 025-2007-PCM. Mediante el cual se dictan medidas sobre los ingresos por todo concepto de los Alcaldes. Presidencia de la República (2007).

Decreto Legislativo N°1012. Ley Marco de Asociaciones Público Privadas (APP) (2008).

Decreto Supremo N° 119-2012-PCM. Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016. Presidencia de la República del Perú (2012).

Defensoría del Pueblo. (2016). Estado de conflictos sociales. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Infografia-Reporte-de-Conflictos-125.pdf>

Diario Ahora. (2017, 21 de febrero). Con producción Utcubamba será una provincia próspera. *Diario Ahora*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/inei-poblacion->

peruana-supera-31-millones-habitantes-2251738

Drucker, P. F. (1974). *Management: Task, responsibilities, practices*. New York, USA:

Harper & Row.

Flores, C. A, Ortega, H. C., Ortigas, P. S., & Sotelo, J. X. (2017). *Planeamiento*

estratégico de la provincia de Tahuamanu – Madre de Dios (Tesis de grado,

Centrum Business School, Lima, Perú). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9042>

Foro Económico Mundial. (2016). *Índice de competitividad mundial 2016-2017*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Forbes. (2017, 30 de marzo). Political risk analysis: How will Peru's economy perform

in 2017? *Forbes*. Recuperado de

<https://www.forbes.com/sites/nathanielparishflannery/2017/03/30/political-risk-analysis-how-fast-will-perus-economy-grow-in-2017/#e8442f47db8c>

Frenk, A. (2014). *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus*

actitudes y comportamientos. Recuperado

de: <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

El Comercio. (2017, 03 de enero). *Minagri: sector agropecuario prevé crecer hasta 4.2% el*

2017. Recuperado de [http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/minagri-sector-](http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/minagri-sector-agrario-preve-crecer-hasta-42-2017-noticia-1957835)

[agrario-preve-crecer-hasta-42-2017-noticia-1957835](http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/minagri-sector-agrario-preve-crecer-hasta-42-2017-noticia-1957835)

El Comercio. (2014). *¿Cuánto sabe sobre la guerra del Cenepa?* Recuperado de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/seguridad/guerra-del-cenepa.html>

El Peruano. (2016, 31 de octubre). *El proyecto de presupuesto público para 2017 prioriza el*

aspecto social. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-el-proyecto->

presupuesto-publico-para-2017-prioriza-aspecto-social-45148.aspx

García, E. H. (2011, Enero-Abril). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Journal: Globalization, Competitiveness & Gobernability*, 5(1), 112-141. Lima, Perú: Georgetown University. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>

Gobierno Regional Amazonas. (2016). *Inventario turístico provincia de Utcubamba*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/001718554cb68b59d1d08>

Greenpeace. (2014). *Amazonia una crisis silenciosa*. Recuperado de [http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/2014/Report/bosques/gpe_amazonia_madera_mayo_2014\(1\).pdf](http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/2014/Report/bosques/gpe_amazonia_madera_mayo_2014(1).pdf)

Hartmann, F. H. (1978). *Relations of nations* (5th ed.). Recuperado de <https://www.amazon.com/Relations-Nations-Frederick-H-Hartmann/dp/0023512709>

Henderson, B. D. (1970/2006). *The product portfolio* (2nd ed.). New York, USA: John Wiley & Sons.

Huaman, J. N. (2011). *Estructura del Estado peruano*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Jeshushito/estructura-del-estado-peruano-10112600/1>

Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP], y Programa de Investigaciones en Cambio Climático, Desarrollo Territorial y Ambiente [PROTERRA]. (2010). Evaluación de los recursos turísticos del departamento de Amazonas. *Estudios temáticos para Zonificación Ecológica y Económica del Departamento de Amazonas*, 42-69. Iquitos, Perú: Gobierno Regional de Amazonas. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/PUBL519.pdf>

Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP]. (2010). *Propuesta de zonificación ecológica y económica del departamento de Amazonas*. Recuperado de

http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/zee_amazonas.pdf

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

Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2016). I congreso internacional del consumidor:

Estado, avance y nuevos desafíos para fortalecer la defensa de los consumidores.

Recuperado de <http://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/5224>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2000). Perú: Estimaciones y

Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito 2000-

2015. *Boletín Especial, 18*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012, mayo). *Perú: Consumo per*

cápita de los principales alimentos, 2008-2009. Recuperado

de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Estado de la*

Población Peruana 2013. Recuperado

de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, 11 de julio). *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 [INEI]. (2017). *Producción del sector*

minería e hidrocarburos aumento 16.29% durante el 2016. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-del-sector-mineria-e-](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-del-sector-mineria-e-hidrocarburos-aumento-1629-durante-el-ano-2016-9553/)

[hidrocarburos-aumento-1629-durante-el-ano-2016-9553/](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-del-sector-mineria-e-hidrocarburos-aumento-1629-durante-el-ano-2016-9553/)

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2012). *Tecnología del café*. Recuperado

de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393->

tecnologia-en-cafe

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de Competitividad Regional-INCORE 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/incore>

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The strategy focused organization: How balanced score card*. Boston, MA: Harvard Business School.

Kuramoto, J. (2013, 29 de agosto). *El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1-noticia-1624266

Ley 9364. Ley de Creación de la Provincia de Bagua. Congreso de la República del Perú (1941).

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

Ley 27867. Ley Orgánica de Regiones. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28212. Ley que desarrolla el artículo 39 de la Constitución Política en lo que se refiere a la jerarquía y remuneraciones de los altos funcionarios y autoridades del Estado Congreso de la República (2004).

Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).

Maza, K. (2016, 15 de diciembre). Tasa de desempleo en el Perú pasó a 4.4%, señaló la OIT. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/tasa-desempleo-peru-paso-44-senalo-oit-2264985>

Micklethwaite, K. (2017, 31 de marzo). *Forbes: ¿Cuánto crecerá la economía peruana en el 2017?* Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/forbes-cuanto-crecera->

economia-peruana-2017-2186186

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016a, agosto). *Evolución de producción y precios de arroz*. Recuperado de www.minagri.gob.pe/portal/evolucion-precios-mayoristas/evol-precios-2016%3Fdownload%3D9716:evolucion-de-precios-de-arroz-agosto-2016+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b, diciembre). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola*. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-diciembre2016_020317.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]- (2017, mayo). *Informe del arroz*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download...de-arroz>.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2018). *Estadísticas en mapas*. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-diciembre2016_020317.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Informe anual de turismo 2013*. Recuperado de http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374_8.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a, julio). *Medición económica del Turismo*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Plan Estratégico*

- Nacional de Turismo 2025-PENTUR*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Ministerio de Defensa. (2014). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_V.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Presupuesto participativo 2017*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/aplicaciones-informaticas/400-presupuesto-publico/5051-presupuesto-participativo-2017>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Red vial nacional*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html
- Ministerio del Ambiente. (2010). *Plan de acción de adaptación y mitigación frente al cambio climático*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/plancambioclimatico.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Planificación ante el cambio climático*. Recuperado de <http://www.planceperu.org/IMG/pdf/presentacion.pdf>
- Ministerio de Educación. (2012). *Perfil Educativo de la Región Amazonas*. Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/pregionales/Amazonas.pdf>
- Ministerio de Salud. (2011). *Plan Sectorial Concertado y Descentralizado de Desarrollo de Capacidades en Salud 2010-2014 (PLANSALUD)*. Recuperado de <http://observatorio.inforhus.gob.pe/publicaciones/tecni>

cos/tecnico01/II-1.pdf

Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2004). *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2004-2014*. Bagua Grande, Perú: Centro de Investigación Capacitación Asesoría y Promoción CICAP. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11823/PLAN_11823_Plan_Estrat%C3%A9gic_o_Concertado_de_Desarrollo_%E2%80%93_Provincia_Utcubamba_2011.pdf

Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2014a). *Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) Utcubamba - Diagnóstico*. Recuperado de https://issuu.com/muniutcubamba/docs/diagnostico_pat

Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2014b). *Plan de Desarrollo Urbano (PDU) Bagua Grande - Diagnóstico*. Recuperado de https://issuu.com/muniutcubamba/docs/pdu_diagn__stico

Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2015a). *Sus distritos*. Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=115

Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2015b). *Historia y creación*. Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=134

Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2015c). *Conoce Utcubamba*. Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=135

Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2015d). *¿Quiénes somos?* Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=113

Municipalidad Provincial de Utcubamba. (2016). *Plan Local de Seguridad Ciudadana*

2016. Recuperado de http://muniutcubamba.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=496:plan-local-de-seguridad-ciudadana-2016&catid=112&Itemid=255
- Novak, F., & Namihas, S. (2013). *El problema del narcotráfico en los países andinos, Centro América y México: su conexión con Europa*. Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/docs/2011-presentacion-3-novak-namihas.pdf>
- Nurys, I. (2015, marzo). *Plan Estratégico 2015-2020 Clúster de Molineros de Arroz del Noroeste*. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/06/Plan-Estrategico-Cluster-de-los-Molineros-de-Arroz-de-la-L%C3%ADnea-Noroste.pdf>
- Oficina de Crimen y Droga de la ONU. (2014). *Informe mundial sobre las drogas 2014*. Recuperado de http://www.unodc.org/documents/wdr2014/V1403603_spanish.pdf
- Osiptel. (2012). *Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones*. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx
- Osiptel.(2014).*Indicadores estadísticos deservicios deinternet*. Recuperado de <http://www.osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>
- Pearce II, J. A., & Robinson Jr., R. B. (2005). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Perú 21. (2016, 11 de julio). INEI: Población peruana supera los 31 millones de habitantes. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/inei-poblacion-peruana-supera-31-millones-habitantes-2251738>
- Perú Travel. (2017). *Gastronomía peruana*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/actual/gastronomia.aspx>
- PETROPERU. (2017, 26 de Septiembre). *Oleoducto Nor Peruano reinicia operaciones*.

Recuperado de <https://www.petroperu.com.pe/Main.asp?Seccion=3&IdItem=930>

Polo, B. (2013). *Redes de innovación y su influencia en la gestión de la información agropecuaria en la provincia de Utcubamba Amazonas*. (Tesis de grado de maestría, Universidad de Piura, Piura, Perú). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1827/MAS_DET_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Portal Transparencia, Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Locales y Regional*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/ques-y-como-muestra-la-consulta>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496175

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

Porter, M. (2009, 30 de noviembre). *Competitiveness: A new strategy for Peru*.

Recuperado

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

Proetica. (2015). *IX encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción 2015*.

Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/?q=content/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n>

- PROMPERÚ. (2013). *Perfil del vacacionista nacional*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/TipsPVN2013porCiudades.pdf>
- Radio Maraón. (2015, 20 de abril). *En Utcubamba, INIA presentó nueva variedad de arroz de gran capacidad de rendimiento*. Recuperado de <http://www.radiomaranon.org.pe/index.php/secciones/agro/725-en-utcubamba-inia-presento-nueva-variedad-de-arroz-de-gran-capacidad-de-rendimiento>
- Radio Programas del Perú [RPP]. (2013, 03 de diciembre). *¿Por qué el Perú está en último lugar a nivel educativo?* Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/por-que-el-peru-esta-en-ultimo-lugar-a-nivel-educativo-noticia-652225>
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Rumelt, R. P. (1980). The evaluation of business strategy. En W. F. Glueck (Ed.), *Business policy and strategy management* (3th ed., pp. 359-367). New York, NY: McGraw-Hill.
- Sausa, M. (2016, 17 de marzo). Jóvenes peruanos tienen una de las tasas de analfabetismo más bajas de la región. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/jovenes-peruanos-tienen-tasas-analfabetismo-mas-bajas-region-2241576>
- Secretaría Nacional de la Juventud, y Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2015). Informe nacional de las juventudes en el Perú 2015. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/SENAJU-Informe-Nacional-Juventudes-2015.pdf>
- SENATI. (2016). *Inauguración CFP Utcubamba en Amazonas*. Recuperado de <http://www.senati.edu.pe/web/noticias/inauguracion-cfp-utcubamba-en-amazonas>
- Sierra Exportadora. (2016). *Sierra Exportadora apalancó S/. 12.5 millones a través del Procompite-Utcubamba para productores agropecuarios*. Recuperado de

<https://www.sierraexportadora.gob.pe/2016/06/19/sierra-exportadora-apalanco-s-12-5-millones-traves-del-procompite-utcubamba-para-productores-agropecuarios/>

Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado. (2018). *Inversión en infraestructura vial en la provincia de Utcubamba período 2017-2018*. Recuperado de <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017). *Empresas Exportadoras de Café Amazonas 2017*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=0&pc_tipoempresa=1750&pc_sector=597&pc_subsector=960&pc_region=1&txtrazonsocial=&psubpartida=&psubpartidauno=&txtproducto=&txtproductouno=&pc_tipobusqueda=0&pc_empresa=#anclafecha

Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá D.C., Colombia: Norma.

Suárez, M. (2017). *Aspectos económicos de Utcubamba*. Bagua Grande, Perú: Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI].

Torres, R. (2014, 30 de abril). *Intervenciones en la red vial nacional*. Recuperado de http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN_PERU_RTT_2014_%2820140430%29.pdf

Valero, M. (2016, 29 de febrero). PBI del sector agropecuario creció 5.5% en enero del 2016. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-pbi-sector-agropecuario-crecio-55-enero-del-2016-601101.aspx>

Vivanco, M. (2017, 24 de enero). ¿La salida de Estados Unidos significa la muerte del TPP? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/mundo/actualidad/salida-estadosunidos-significa-muerte-tpp-232921>

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.



Apéndice A: Entrevista al Gerente General del Hotel Adria'n

Entrevistado: Ytalo Herrera Torres

Cargo: Gerente General

Organización: Hotel Adria'n Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

Rubro: Hotelería y Turismo

Fecha: 02 de febrero del 2018

1. ¿Cuáles actividades realiza la empresa?

La empresa realiza exclusivamente el servicio de hospedaje.

2. ¿Los clientes de donde provienen?

Un 95% son nacionales, principalmente de Chiclayo, Cajamarca y Lima, en ese orden, en cuanto a los extranjeros la mayoría son colombianos, ecuatorianos y alemanes, también en ese orden. Cabe indicar que todos ellos vienen por motivos de trabajo, por turismo es inusual.

3. ¿Cómo es el rubro hotelero en la zona?

En la Av. Chachapoyas existen más de 10 hoteles, pero en toda la provincia somos mas de 30, la mayoría no cuenta con los servicios completos, es decir agua caliente, tv cable y aire acondicionado

4. ¿Y qué estrategias usted utiliza para poder competir?

Bueno, nosotros nos diferenciamos por la calidad del servicio, limpieza y agua todo el día, lo cual es una gran inversión ya que en la zona cada dos días llega el agua, y por ello tengo que invertir en comprar agua de cisterna y en aditivos para potabilizar el agua, asimismo nuestras habitaciones cuentan con baño propio, agua potable, sistema de cable y aire acondicionado.

5. ¿Cuáles son las principales adversidades a las cuales ustedes se enfrentan?

Primero la falta de agua, ello me hizo perder mucho dinero, hace unos años invertí en la construcción de una piscina y por la escasez de agua, tuve que dejar de usarla.

6. ¿Qué estrategias de mercado aplican?

Usamos el internet, y estamos en la página internacional booking.com, google, advise., también repartimos folletos y tarjetas y nuestra principal estrategia es el buen trato al cliente ya que muchos regresan por ese motivo.

7. ¿Cómo ve el sector turístico en la zona?

Tenemos muchos atractivos turísticos, como el Cerro Totorita, la Playa el Valor, la Cordillera de Colan, sin embargo hay poca afluencia, ya que los turistas se encuentran más atraídos por Kuelap, que pertenece a la provincia de Luya.

8. ¿Cómo se ven en los próximos 10 años?

Nosotros creemos que la economía va a mejorar en la zona y por ende la obra y comercio, en Bagua Grande, la provincia va a crecer y los foráneos van a venir seguramente más por temas de trabajo que por turismo, me enfoco en ese tipo de cliente.

Apéndice B: Lista de Hoteles Registrados en la Región Utcubamba

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DOMICILIO	DISTRITO	PROVINCIA	BAÑO		AREA MINIMA BAÑO 2 M2 O MAS
							PRIVADO	COMUN	
1	CIEZA FERNANDEZ, Wilson Baldemar	"CIEZA"	CIEZA FERNANDEZ, Wilson Baldemar	Jr. Angamos N° 248	Bagua Gde	Utcubamba	10		2 m2
2	HOTEL "BARCELONA" E.I.R.L.	"BARCELONA"	RIVERA MALLAP, Arbildo	Jr.CristobalColon N° 211	Bagua Gde	Utcubamba	13		2.5 m2
3	INGA HERRERA, Edubijes	"MEJIA"	RUIZ PEÑA, Martin	Jr. Mesones Muro N° 282 2do. Piso	Bagua Gde	Utcubamba	26	7	2.34m2
4	LEYVA CUBAS, Maria Marleny	"LEYVA"	LEYVA CUBAS, Maria Marleny	Av. Chachapoyas N° 2840	Bagua Gde	Utcubamba	26		2.10 m2
5	DIAZ ALEJANDRIA, Esther Elena	"ALPHA"	DIAZ ALEJANDRIA, Esther Elena	Av. Cahachapoyas N° 1750	Bagua Gde	Utcubamba	6		2m2
6	CHAVEZ FERNANDEZ, Segundo Dagoberto	"RAIN"	CHAVEZ FERNANDEZ, Segundo Dagoberto	Av. Mariano Melgar N° 941	Bagua Gde	Utcubamba	6		2m2
7	VILLEGAS CORNEJO, Maria Anita	"ANI LUZ"	VILLEGAS CORNEJO, Maria Anita	Av. Chachapoyas N° 2268	Bagua Gde	Utcubamba	22		2.3m2
8	HOTEL EL EDEN EIRL.	"EDEN"	MOLOCHO CHUQUICAHUA, Britaldo	Av. Chachapoyas N° 2801	Bagua Gde	Utcubamba	15		2.51M2
9	CASTAÑEDA ORLANDO, Leyva	"DANA"	CASTAÑEDA ORLANDO, Leyva	Av. Chachapoyas N° 2444	Bagua Gde	Utcubamba	7	4	2.1m2
10	TANTALEAN CABRERA, Oscar	"UNIVERSO"	TANTALEAN CABRERA, Oscar	Av. Chachapoyas N° 2672	Bagua Gde	Utcubamba	10		2m2
11	HOTEL BAGUA GRANDE EIRL	"BAGUA GRANDE"	LOAYZA VALDEIGLESIAS, Dante	Av. Chachapoyas N° 2126	Bagua Gde	Utcubamba	30		2.5m2
12	VERA DE SOTO, Brenilda	"MONTECRISTO"	VERA DE SOTO, Brenilda	Av. Chachapoyas N° 2274	Bagua Gde	Utcubamba	20	5	2.0m2
13	GARCIA ALVARADO, Edgardo	"SINGAPOUR"	GARCIA ALVARADO, Edgardo	Jr. San Martin N° 319	Bagua Gde	Utcubamba	15		2.3m2
14	SANDOVAL DE VILLEGAS, Petronila	"VILLEGAS"	SANDOVAL DE VILLEGAS, Petronila	Av. Chachapoyas N° 2540	Bagua Gde	Utcubamba	6		2.m2
15	OCAMPO ROMERO, Jose Omar	"JARD ROCK"	OCAMPO ROMERO, Jose Omar	Jr. Rodriguez de Mendoza N° 330	Bagua Gde	Utcubamba	14	7	2.2m2
16	INVERSIONES ECO E.I.R.L.	"RIO HOTEL"	RUIZ PAREDES, Carlos Alberto	Jr. Capac Malku N° 115 - San Luis	Bagua Gde	Utcubamba	28		3m2
17	HIDALAGO VELA, Esteban	"SANTA ISABEL"	HIDALAGO VELA, Esteban	Jr. Garcilazo de la Vega N° 473	Bagua Gde	Utcubamba	1	22	
18	UBILLUS MONTOYA, Oscar Habraham	"IRIS"	UBILLUS GUERRERO, Fernando	Av. Chachapoyas N° 2390	Bagua Gde	Utcubamba	26	6	
19	HERRERA CARRANZA, NIRSA	"AMAZONAS"	HERRERA CARRANZA, Nirsa	Av. Chachapoyas N° 2284	Bagua Gde	Utcubamba	35		2.5m2
20	VELAYARCE CHUQUIZUTA, Segundo Alberto	"TAVARIZ"	VELAYARCE CHUQUIZUTA, Segundo Alberto	Av. Chachapoyas N° 2511	Bagua Gde	Utcubamba	4	7	2.0m2
21	MIRANDA REATEGUI, Jose Diogenes	"M&M"	MIRANDA REATEGUI, Jose Diogenes	Jr. Garcilazo de la Vega N° 350	Bagua Gde	Utcubamba	7	7	2m2
22	TAFUR ESTELA, César Augusto	"CESAR"	TAFUR ESTELA, César Augusto	Av. Chachapoyas N° 1921	Bagua Gde	Utcubamba	6		2.3m2
23	QUISPE IÑIGO, VICTOR RAUL	"VIVIND"	QUISPE IÑIGO, Víctor Raúl	Jr. Circunvalación N° 1440	Bagua Gde	Utcubamba	5		
24	HOTEL ADRIA'N E.I.R.L.	"ADRIA'N"	HERRERA TORRES, Ytalo Adrián	Av. Chachapoyas N° 2206	Bagua Gde	Utcubamba	22		2.5m2
25	HOSTAL SAN FERNANDO EIRL.	"SAN FERNANDO"	HUAMAN VALDIVIA, Luz Felina	Av. Chachapoyas n° 2089	Bagua Gde	Utcubamba	10		2.4m2
26	JUAN MIGUEL HEREDIA TROYA	"SOL RADIANTE"	HEREDIA TROYA, Juan Miguel	Jr. Nicolas de Pierola N° 260 Sec Pueblo Viejo	Bagua Gde	Utcubamba	11	4	2.2m2
27	SERVICIOS GENERALES GERALDINE EIRL.	"JERALDINI"	DIAZ HURTADO, Yessica Jeraldini	Jr. Manuel Mesones Muro N° 284	Bagua Gde	Utcubamba	12		3 m2
28	PEREZ DIAZ, HUGO ABELARDO	"MIRADOR"	PEREZ DIAZ, Hugo Abelardo	Av. Mariano Melgar N° 1024	Bagua Gde	Utcubamba	18		2.40m2
29	ARANA VERA, LUIS ALBERTO	"SAN LUIS"	ARANA VERA, Luis Alberto	Jr. Tupac Katari N° 446	Bagua Gde	Utcubamba	6		3m2
30	SANTIAGO ALFREDO ESCUDERO WHU INFANTAS	"EL WARIQUE"	SANTIAGO ALFREDO ESCUDERO WHU INFANTAS	Jr. Rodriguez de Mendoza N° 285	Bagua Gde	Utcubamba	8	2	2.0m2
31	SOL DEL VALLE EIRL.	"SOL DEL VALLE"	BENAVIDES ESTELA, José	Carretera Fernando Belaunde Terry 230.5A	Bagua Gde	Utcubamba	16		3.00m2
32	RUIZ PEÑA SANTOS MARTIN	"IMPERIAL"	RUIZ PEÑA, Martin	Av. Chachapoyas N° 2835	Bagua Gde	Utcubamba	13		3m2
33	RAMOS DIAZ MARIA LUCY	"SECRETOS"	RAMOS DIAZ, María Lucy	Jr. San Felipe Santiago N° 668	Bagua Gde	Utcubamba	12		2
34	INVERSIONES L&S EIRL	"SOL DE UTCUBAMBA HOTEL"	CRUZALEGUI HERRERA, Segundo Lázaro	Jr. Sinchi Roca N° 301 San Luis	Bagua Gde	Utcubamba	32		4m2
35	VALLEJOS SAMAME, HUMBERTO	"OSKAR"	VALLEJOS BURGA, Oscar	Jr. Mama Oello N° 236	Bagua Gde	Utcubamba	7		2.5m2
36	GONZALES DIAZ, ALEX	"AMACH HOTEL"	GONZALES DIAZ, Alex	Jr, Santos Chocano N° 400	Bagua Gde	Utcubamba	12	1	
37	VILCHEZ DE RAMOS, Gloria Lucila	"MARAÑON"	VILCHEZ DE RAMOS, Gloria Lucila	Jr. Oriente N° 245 – Cumba	Cumba	Utcubamba	6	14	2.4m2
38	TICLLA IDROGO, GRISELIA	"RENACER"	TICLLA IDROGO, GRISELIA	Jr. Jorge Chavez N° s/n	Lonya Gde	Utcubamba	5	1	2m2
39	OBLITAS GOMEZ EMERITA	"HERRERA OBLITAS"	OBLITAS GOMEZ EMERITA	Jr. Comercio N° 265	Lonya Gde	Utcubamba	2	5	3M2
40	HOSTAL CONDORPUNA JJ EIRL.	"CONDORPUNA JJ"	HERRERA GARCIA JAIME	Jr. 28 de Julio N° 430	Lonya Grande	Utcubamba	10		2.5m2

Apéndice C: Entrevista al Sub Gerente de Contabilidad de la Municipalidad Provincial de Utcubamba

Entrevistado: Leonardo Favio Rojas Pedraza

Cargo: Sub-gerente de Contabilidad

Organización: Municipalidad Provincial de Utcubamba

Rubro: Gubernamental

Fecha: 02 de febrero del 2018

1. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de la provincia de Utcubamba?

La provincia de Utcubamba es una excelente zona agrícola, siendo el arroz, el café y el cacao sus productos bandera, además de estar en el centro de la Carretera Marginal de la Selva, teniendo un intenso comercio y un potencial turístico. Los años anteriores hemos exportando 16,000 toneladas de café y la producción de arroz llegó a 270,000 toneladas aproximadamente, esperamos incrementar las cifras en los siguientes años. El reto más grande lo tenemos en el sector turismo cuyas cifras han llegado en el 2017 a 50,319 turistas. De ellos las mayor cantidad son nacionales.

2. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de la provincia de Utcubamba?

A pesar de que Utcubamba tiene un enorme río el cual lleva el nombre de la provincia, actualmente tenemos un desabastecimiento del líquido elemento (2 horas de agua cada 48) lo cual desalienta a cualquier inversionista, además de la desarticulación de las vías, no habiendo un sistema de unión entre todos los distritos, la red vial primaria y secundaria de Utcubamba no supera los 850 km, siendo aproximadamente el 25% de la región Amazonas. Otro aspecto que debe ser tomado en cuenta es que no existe un hospital con especialidades.

3. ¿Considera usted que el presupuesto de la provincia de Utcubamba es suficiente para cubrir sus necesidades?

El actual presupuesto solo cubre el 20% de las reales necesidades de la provincia, habiendo un déficit en infraestructura vial.

4. ¿Qué herramientas de gestión aplican para el control contable y de presupuesto en la provincia?

Actualmente trabajamos con el Sistema Integrado de Información Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas, y para temas administrativos internos, trabajamos con Softwares desarrollados por el área de informática y programación del Municipio.

5. ¿Alguna entidad realiza eventos de capacitación a los empresarios? ¿De qué manera?

No es usual, esporádicamente los institutos de la zona dictan estas clases de seminarios.

6. ¿Existen programas para un mejor manejo medio ambiental en la zona? ¿Podría nombrar alguno?

Existe una gerencia la cual administra este tipo de proyectos.