

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



**Planeamiento Estratégico de la  
Provincia de Cutervo**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Samir Barhumi Maasarani**

**José Egúsquiza Simauchi**

**Wilman Andrés Fajardo Pino**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, octubre de 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro reconocimiento al profesor Juan Manuel Aguilar cuya guía ha sido fundamental para el éxito de este trabajo.

## **Dedicatorias**

A mi familia y amigos.

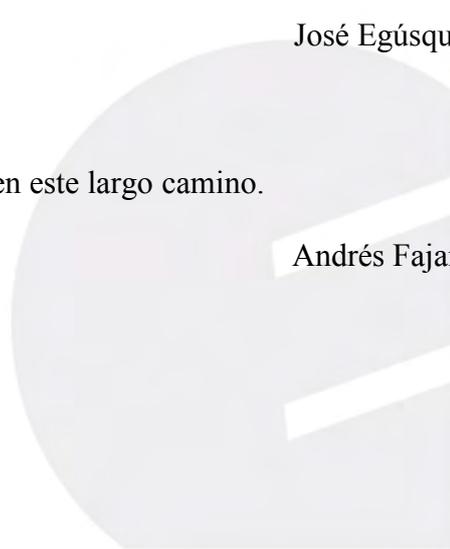
Samir Barhumi

A mis padres fuente inagotable de apoyo y paciencia durante todo este proceso

José Egúsquiza

A nuestras familias por su apoyo incondicional en este largo camino.

Andrés Fajardo



## Resumen Ejecutivo

Haciendo uso del modelo secuencial del proceso estratégico, diseñado por D'Alessio (2015), se ha desarrollado el presente planeamiento estratégico para la provincia de Cutervo 2017-2027. Se inicia con la presentación de la situación general de esta provincia de 140,633 habitantes, ubicada en la región Cajamarca (Inga & Cosvalente, 2016). El análisis externo o del entorno reveló que, en el Perú, existe un marco legal que promueve la descentralización, aunque este proceso no se ha podido completar por problemas en el traspaso de competencias. Además, el país ha establecido acuerdos comerciales, presenta crecimiento económico y ha reducido la pobreza. Entre las amenazas destaca la desaceleración de la demanda interna y del consumo privado, combinada con la falta de competitividad e inversión en tecnología y desarrollo científico. Siguiendo la metodología, también se realizó un análisis interno que mostró como fortaleza principal la existencia del Parque Nacional Cutervo y otros recursos naturales para atraer el turismo, que puede ser utilizada para generar ingresos, pero de una manera sostenible. Otra fortaleza es la existencia de una planta procesadora de lácteos, que se combina con grandes extensiones de terrenos para actividades agropecuarias y con una cartera de concesiones mineras. Para explotar conscientemente estos recursos y alcanzar la visión que se ha propuesto para el año 2027, se implementarán las siguientes estrategias: (a) desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directa a mayoristas o minoristas; (b) desarrollar la producción de lácteos con valor agregado, por ejemplo, los quesos; (c) desarrollar rutas turísticas que complementen la visita al PNC con otros atractivos naturales; (d) penetrar en el mercado de turismo nacional, con enfoque en el segmento de turismo ecológico o natural; y (e) desarrollar infraestructura turística como hospedajes y restaurantes.

## Abstract

Using the sequential model from strategic process, designed by D'Alessio (2015), the present strategic planning for the province of Cutervo 2017-2027 has been developed. It begins by presenting the general situation of this province, which is located in the Cajamarca region and has 140,633 inhabitants (Inga & Cosavalente, 2016). The external or environmental analysis revealed that there is a legal framework in Peru that promotes decentralization, although this process has not been completed due to problems in the transfer of competences. In addition, the country has established trade agreements, presents economic growth and has seen poverty reduction. Among the threats is the deceleration of domestic demand and private consumption, combined with lack of competitiveness and investment in technology and scientific development. Following the methodology was also an internal analysis, which showed as main strength the existence of the National Park Cutervo and other natural resources to attract tourism, which can be used to generate income, but in a sustainable way. Another strength is the existence of a dairy processing plant, which is combined with large tracts of land for agricultural activities and a portfolio of mining concessions. The following strategies will be implemented: (a) to develop the production of pasteurized milk for direct marketing to wholesalers or retailers; (b) developing the production of value-added dairy products, such as cheeses; (c) develop tourist routes that complement the visit to the PNC with other natural attractions; (d) penetrate the national tourism market, focused on the ecological or natural tourism segment; and (e) develop tourist infrastructure such as lodging and restaurants.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Cutervo .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión .....	11
2.4 Valores .....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional .....	15
3.1.3 Principios cardinales .....	20
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Cutervo .....	22
3.2 Análisis Competitivo del 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 .....	26
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	27

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Cutervo .....	28
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	29
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	29
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	30
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	31
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	33
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	35
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	36
3.5 La Provincia de Cutervo y sus Competidores.....	36
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	36
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	38
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	38
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	39
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	39
3.6 La Provincia de Cutervo y sus Referentes .....	40
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	41
3.8 Conclusiones.....	41
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>43</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	43
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	43
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	45
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	50
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	51
4.1.5 Recursos humanos (H).....	56
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	63

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	64
4.3 Conclusiones .....	65
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Cutervo y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>67</b>
5.1 Intereses de la Provincia de Cutervo.....	67
5.2 Potencial de la Provincia de Cutervo .....	67
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Cutervo.....	71
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....	73
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	74
5.6 Conclusiones .....	74
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>76</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	76
6.2 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	78
6.3 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	78
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	80
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	81
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	83
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	84
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	84
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	84
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	86
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	88
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	90
6.13 Conclusiones.....	91
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>92</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	92

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	93
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	94
7.4 Estructura de la Provincia de Cutervo .....	96
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	97
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	99
7.7 Gestión del Cambio.....	99
7.8 Conclusiones .....	100
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>101</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	101
8.1.1 Aprendizaje interno.....	102
8.1.2 Procesos .....	102
8.1.3 Clientes .....	102
8.1.4 Financiera.....	102
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	104
8.3 Conclusiones.....	104
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Cutervo.....</b>	<b>104</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Cutervo.....	106
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Cutervo .....	109
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Cutervo ...	110
9.4 Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	110
9.5 Conclusiones .....	112
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>113</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	113
10.2 Conclusiones Finales .....	113
10.3 Recomendaciones Finales.....	115

10.4 Futuro de la Provincia de Cutervo ..... 117

**Referencias..... 118**



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población y Superficie de la Región Cajamarca por Provincia.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Valor Agregado Bruto de la Región Cajamarca, Año 2015.....</i>	3
Tabla 3.	<i>Población y Superficie de los Distritos que Integran la Provincia de Cutervo, 2007 y 2015.....</i>	6
Tabla 4.	<i>Porcentaje de la Población en Proceso de Desarrollo e Inclusión Social.....</i>	8
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	15
Tabla 6.	<i>Evolución del Perú en los Pilares de la Competitividad.....</i>	24
Tabla 7.	<i>Inflación, Devaluación y Tipo de Cambio Nominal.....</i>	31
Tabla 8.	<i>Población de Perú por Región, del 2012 al 2015.....</i>	32
Tabla 9.	<i>Disminución de las Zonas Boscosas por Región, en Hectáreas.....</i>	35
Tabla 10.	<i>MEFE de la Provincia de Cutervo.....</i>	36
Tabla 11.	<i>Principales Proyectos de Inversión en la Provincia de Cutervo, Año 2015 en soles.....</i>	37
Tabla 12.	<i>MPC de la Provincia de Cutervo.....</i>	41
Tabla 13.	<i>MPR de la Provincia de Cutervo.....</i>	42
Tabla 14.	<i>Área de las Concesiones Mineras en Cajamarca.....</i>	48
Tabla 15.	<i>Área y Porcentaje de Concesiones por Distrito.....</i>	50
Tabla 16.	<i>Valor Agregado Bruto de la Región Cajamarca, según Actividades Económicas, a Precios Constantes de 2007 (Miles de Soles).....</i>	52
Tabla 17.	<i>Población Económicamente Activa de la Provincia de Cutervo, según Distrito.....</i>	54
Tabla 18.	<i>Presupuesto de las Provincias de la Región Cajamarca al 2016.....</i>	54
Tabla 19.	<i>Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cutervo y sus Distritos al 2016.....</i>	55

Tabla 20.	<i>Monto para Obras por Impuestos en los Distritos de la Provincia de Cutervo, Año 2016</i> .....	55
Tabla 21.	<i>Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Cutervo y sus Distritos, Año 2012</i> .....	57
Tabla 22.	<i>Personal del Ministerio de Salud por Grupos Ocupacionales en la Provincia de Cutervo, Año 2015</i> .....	59
Tabla 23.	<i>Número Promedio de Hijos Nacidos Vivos por Mujer 1993 y 2007</i> .....	60
Tabla 24.	<i>Tasa de Mortalidad Infantil, Tasa Global de Fecundidad 2007 y Desnutrición Crónica 2009</i> .....	61
Tabla 25.	<i>Listado de Instituciones Educativas. Provincia de Cutervo</i> .....	63
Tabla 26.	<i>Cifras de Acceso a Internet, como Fuente de Información</i> .....	64
Tabla 27.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Provincia de Cutervo</i> ...	65
Tabla 28.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Cutervo</i> .....	73
Tabla 29.	<i>Matriz FODA de la Provincia de Cutervo</i> .....	77
Tabla 30.	<i>MPEYEA de la Provincia de Cutervo</i> .....	79
Tabla 31.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Cutervo</i> .....	83
Tabla 32.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Cutervo</i> ..	85
Tabla 33.	<i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Cutervo</i> .....	86
Tabla 34.	<i>Matriz de Ética de la Provincia de Cutervo</i> .....	87
Tabla 35.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Provincia de Cutervo</i> .....	89
Tabla 36.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Cutervo</i> .....	90
Tabla 37.	<i>Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Cutervo</i> .....	95
Tabla 38.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Cutervo</i> .....	104
Tabla 39.	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Cutervo</i> .....	111

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa de la región Cajamarca.....	1
<i>Figura 2.</i>	Mapa de la provincia de Cutervo.....	4
<i>Figura 3.</i>	Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.....	14
<i>Figura 4.</i>	Crecimiento anual del PBI del Perú, en porcentaje.....	17
<i>Figura 5.</i>	Mapa mundial de competitividad tecnológica.....	18
<i>Figura 6.</i>	Crecimiento de la demanda interna, consumo público y consumo privado, en porcentaje, del 2012 a 2016.....	26
<i>Figura 7.</i>	Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles, del 2005 al 2014.....	27
<i>Figura 8.</i>	PBI del Perú por sectores, año 2016 en porcentaje.....	30
<i>Figura 9.</i>	Tasa de pobreza y pobreza extrema en el Perú, en porcentaje del 2001 al 2014.....	33
<i>Figura 10.</i>	Uso del Internet por las personas de seis o más años, en porcentaje del 2007 al 2014.....	34
<i>Figura 11.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial de Cutervo.....	44
<i>Figura 12.</i>	Principales atractivos del Parque Nacional de Cutervo.....	47
<i>Figura 13.</i>	Mapas de concesiones mineras en la región Cajamarca entre febrero de 2013 y enero de 2014.....	48
<i>Figura 14.</i>	Mapa de las concesiones mineras en la provincia de Cutervo.....	49
<i>Figura 15.</i>	Distribución de la población por grupos quinquenales.....	56
<i>Figura 16.</i>	MPEYEA de la provincia de Cutervo.....	80
<i>Figura 17.</i>	Matriz Interna Externa de la provincia de Cutervo.....	81
<i>Figura 18.</i>	Matriz Gran Estrategia de la provincia de Cutervo.....	82
<i>Figura 19.</i>	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.....	95

*Figura 20.* Estructura de la provincia de Cutervo..... 98

*Figura 21.* Diamante de Porter..... 107



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

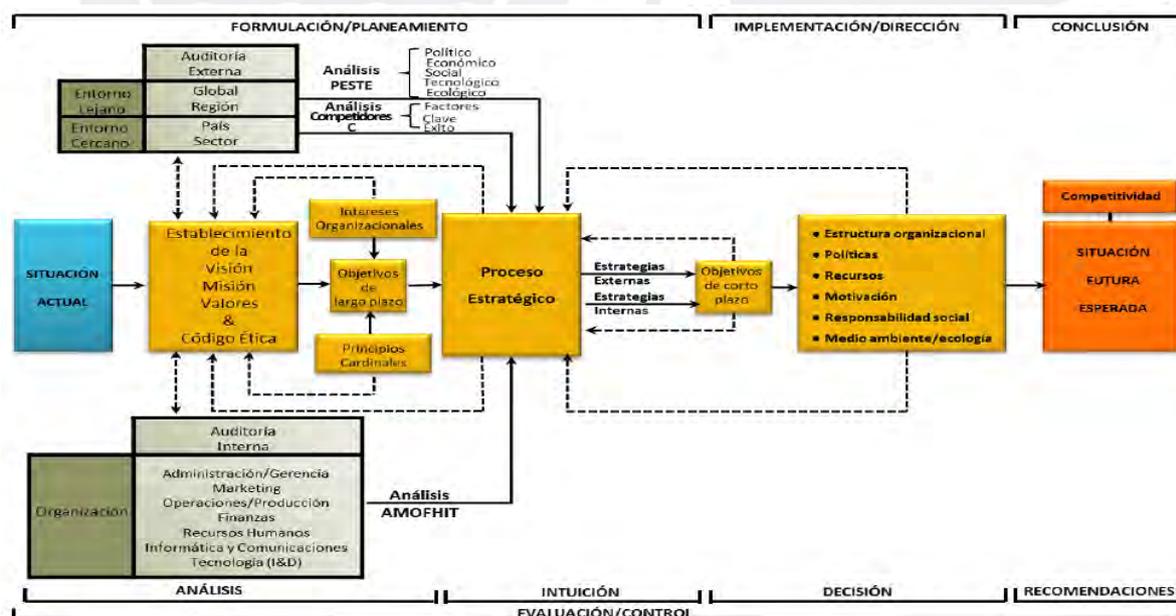


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

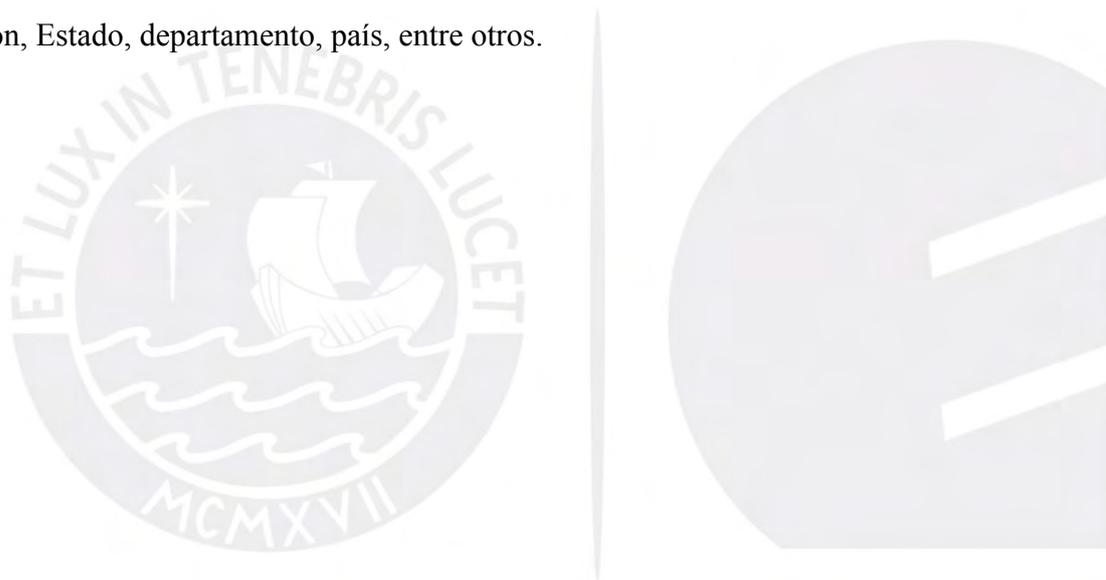
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Cutervo

### 1.1 Situación General

El Perú se encuentra dividido en 25 regiones incluyendo a la Provincia Constitucional del Callao. Al norte del país, con un territorio de 33,318 km<sup>2</sup> se encuentra la región Cajamarca, limitando con Ecuador al norte y con las regiones Amazonas, La Libertad, Lambayeque y Piura. Tal como se puede apreciar en la Figura 1, Cajamarca está dividida en 13 provincias, las que a su vez se organizan en 127 distritos (Inga & Cosvalente, 2016).

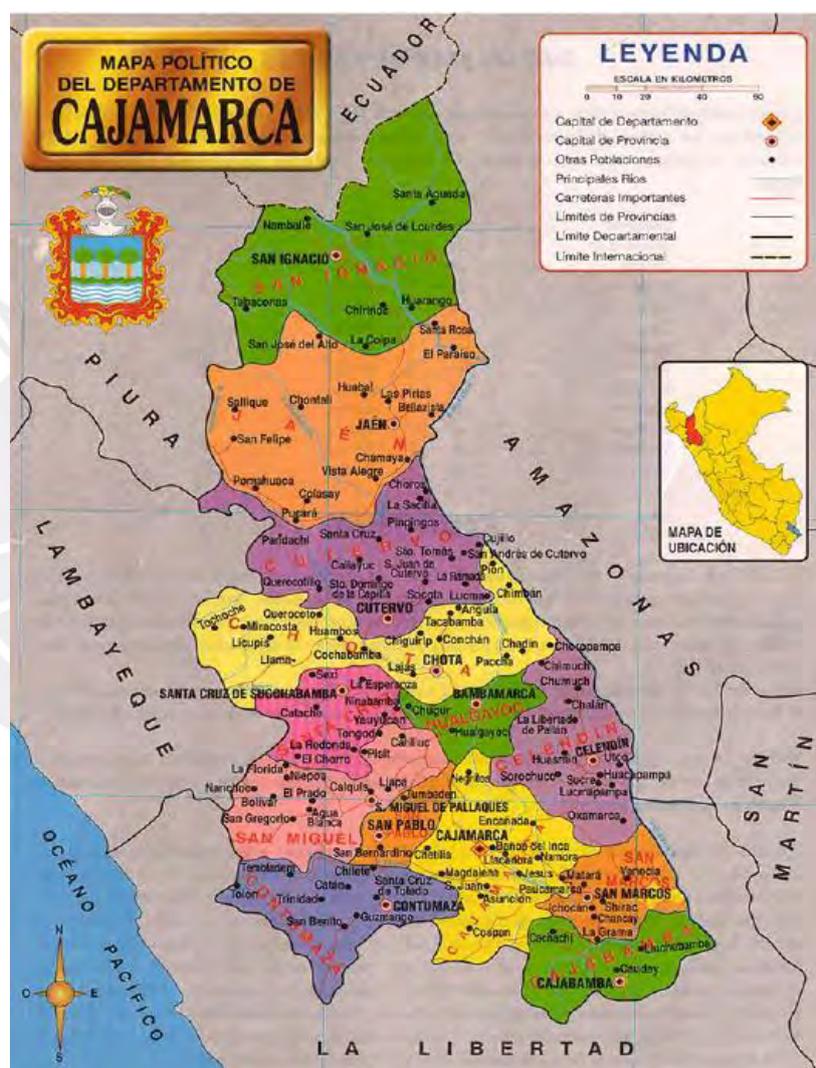


Figura 1. Mapa de la región Cajamarca. Tomado de *Caracterización del departamento de Cajamarca* (p. 1), por A. Inga e I. Cosvalente, 2016, Trujillo, Perú: BCRP.

La población de la región Cajamarca se distribuye de manera desigual a través de sus 13 provincias. En la Tabla 1 se observa que el 25% se concentra en la provincia de

Cajamarca, 13% en Jaén y 11% en Chota. En cambio, en la provincia de Cutervo vive el 9% de la población de la región, en una superficie de 3,028 km<sup>2</sup> que también representa el 9% del total departamental.

Tabla 1

*Población y Superficie de la Región Cajamarca por Provincia*

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

*Nota.* Tomado de *Caracterización del departamento de Cajamarca* (p. 2), por A. Inga e I. Cosvalente, 2016, Trujillo, Perú: BCRP.

En términos de economía, Cajamarca aporta el 2.3% al VAB nacional. La región depende de la minería, incluida en la actividad de extracción de petróleo, gas y minerales que en total representó 24.5 % del VAB para el año 2015 (ver Tabla 2). Le sigue los otros servicios con 21.3% y la actividad agropecuaria con 12.3%. En este último rubro, los principales cultivos son café, arroz, papa y maíz amarillo duro, con amplio potencial exportador de palta, mango y chirimoya. Además, la ganadería es fuente importante de ingresos, ya que la región tiene la primera cuenca lechera del Perú.

En los últimos siete años, los sectores que mostraron más crecimiento fueron la acuicultura y las telecomunicaciones, con 15.7% y 12.2% respectivamente, pero que aún tienen muy poco peso dentro de la estructura económica de la región. El sector construcción

creció en 7.2% impulsado por la construcción privada, en infraestructura minera, complejos habitacionales y centros comerciales (Inga & Cosavalente, 2016).

Tabla 2

*Valor Agregado Bruto de la Región Cajamarca, Año 2015*

Actividades	VAB en miles de S/	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual 2008 – 2015 (%)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1'341,076	12.3	0.8
Pesca/acuicultura	797	0.0	15.7
Extracción de petróleo, gas y minerales	2'663,958	24.5	0.9
Manufactura	692,183	6.4	1.3
Electricidad, gas y agua	161,094	1.5	3.3
Construcción	942,997	8.7	7.2
Comercio	1'018,466	9.3	6.4
Transporte, almacén y correo	385,067	3.5	5.8
Alojamiento y restaurantes	228,415	2.1	5.7
Telecomunicaciones e infraestructura	302,513	2.8	12.2
Administración pública y defensa	838,223	7.7	7.4
Otros servicios	2'317,913	21.3	5.5
Valor agregado bruto	10'892,702	100.0	3.7

*Nota.* Tomado de *Caracterización del departamento de Cajamarca* (p. 4), por A. Inga e I. Cosavalente, 2016, Trujillo, Perú: BCRP.

En relación con la competitividad, la región Cajamarca se ubica en el último lugar, entre las 24 regiones analizadas por el Instituto Peruano de Economía (Fuentes, 2017), descendiendo un peldaño durante 2016-2017. Al revisar los pilares que comprende la competitividad se encontró lo siguiente: (a) en entorno económico tiene el puesto 22; (b) en infraestructura Cajamarca está en la posición 17; (c) en salud se tiene el puesto 22; (d) en educación le correspondió el 21; (e) en lo laboral ocupó la posición 23; y (e) en instituciones tuvo el puesto 22. Pero al ponderar los resultados por pilar quedó en el último lugar.

La provincia de Cutervo se ubica en el norte de la región Cajamarca. Limita por el norte con la provincia de Jaén; por el sur, con la de Chota; por el este, con la de Uctubamba que pertenece a la región Amazonas; y por el oeste, con Ferreñafe en

Lambayeque. En cuanto a su división política, la provincia de Cutervo, durante la Colonia, perteneció a la gobernación de Huambos o Guambos, junto con Chota, Santa Cruz, Hualgayoc y San Miguel. Fue creada como distrito el 2 de enero de 1757 y fue elevada a la categoría de provincia en el año 1828.

Esta provincia está integrada por 15 distritos: (a) Querocotillo, (b) Callayuc, (c) Pimpingos, (d) Cujillo, (e) Choros, (f) Socota, (g) Cutervo, (h) La Ramada, (i) San Andrés de Cutervo, (j) San Juan de Cutervo, (k) San Luis de Lucma, (l) Santa Cruz, (m) Santo Domingo de la Capilla, (n) Santo Tomás, (o) Socota y (p) Toribio Casanova (ver Figura 2). Asimismo, cuenta con una superficie territorial de 3,028.46 km<sup>2</sup>. Esto representa el 9.09% de la extensión del territorio de Cajamarca y el 0.24% del territorio nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009a).



Figura 2. Mapa de la provincia de Cutervo. Tomado de “Cutervo - Cajamarca” [Imagen en un blog], por Sersosanviator, 2011 (<https://sersosanviator.com/2011/11/02/cutervo-cajamarca/>).

Los atractivos más importantes de la provincia de Cutervo se encuentran en sus tradiciones y festividades. Esto incluye los carnavales de Cutervo, la fiesta taurina de San Juan Bautista y la feria en honor a la Virgen de la Asunción. A ello se suman sus campiñas y lugares aledaños, que se caracterizan por su belleza paisajística. El parque Nacional de Cutervo (PNC) constituye el primer parque nacional del Perú, creado en setiembre de 1961. Su extensión de 8,214.23 hectáreas fue un precedente decisivo para la creación del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado Peruano (SINANPE). Está ubicado sobre la cordillera de Tarros de los Andes occidentales del Perú, y se tiene como objetivo principal la protección de su flora y fauna, así como la conservación de la belleza escénica de la cordillera de los Tarros (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP], 2017).

En Cutervo se pueden encontrar desde impenetrables bosques de neblina hasta fríos páramos andinos, que a su vez son los últimos conservados en la región de Cajamarca (además de ser el hábitat del oso de anteojos). Adicionalmente, su presencia permite proteger las nacientes de las siete cabeceras de cuencas, principalmente en la Cordillera de Tarros, fundamentales para la conservación de las zonas bajas (SERNANP, 2017).

Por otro lado, la provincia de Cutervo tiene aún limitaciones para su interconexión vial. De los 15 distritos que conforman su ámbito territorial, cuatro todavía no están articulados con la capital provincial. Las vías de comunicación existentes no son adecuadas para facilitar el acceso a los principales centros de comercio de los departamentos de Lambayeque y Cajamarca. Sin embargo, la provincia de Cutervo integra dos importantes ejes de desarrollo, a través de la carretera Cutervo-Chiclayo, y la carretera Olmos-Corral Quemado.

Con respecto a su población, en la Tabla 3 se aprecia que para el año 2015, la provincia tenía 140,633 habitantes mostrando un crecimiento promedio anual de 0.22% desde

el año 2007. El 40% de la población habitaba el distrito de Cutervo, siendo el segundo en densidad poblacional, luego de La Ramada. El segundo distrito más poblado es Querocotillo, con el 12% de los habitantes.

Tabla 3

*Población y Superficie de los Distritos que Integran la Provincia de Cutervo, 2007 y 2015*

Distrito	Población total		Crecimiento anual (%)	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densidad poblacional (hab./km <sup>2</sup> )
	2007	2015			
Total provincial	138,213	140,633	0.22	3,028.46	46.4
Cutervo	53,075	56,157	0.71	422.27	133.0
Callayuc	10,474	10,321	-0.18	316.05	32.7
Cujillo	2,916	3,033	0.49	108.93	27.8
Choros	3,566	3,599	0.12	276.96	13.0
La Ramada	4,705	4,855	0.39	30.27	160.4
Pimpingos	6,201	5,767	-0.90	186.04	31.0
Querocotillo	16,549	16,988	0.33	697.1	24.4
San Andrés de Cutervo	5,323	5,259	-0.15	133.4	39.4
San Juan de Cutervo	2,158	2,005	-0.92	60.87	32.9
San Luis de Lucma	3,951	4,041	0.28	109.74	36.8
Santa Cruz de Cutervo	3,229	2,936	-1.18	128	22.9
Santo Domingo de la Capilla	5,483	5,643	0.36	103.74	54.4
Santo Tomás	8,310	7,988	-0.49	279.61	28.6
Socota	10,779	10,747	-0.04	134.83	79.7
Toribio Casanova	1,494	1,294	-1.78	40.65	31.8

*Nota.* Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>); y “Población y vivienda,” por el INEI, 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En lo que concierne a la pobreza total y pobreza extrema, para el año 2007, el 64.5% de cajamarquinos afrontaban pobreza total, de los cuales 31% se encontraban en situación de pobreza extrema. Estas cifras ubicaban a Cajamarca muy por encima de las cifras nacionales: 39.3% y 13.7%, respectivamente. En cuanto a la pobreza total, Cutervo superaba el promedio departamental, con 70.7%, mientras que la pobreza extrema reflejaba similar situación, siendo padecida por el 38.0% de los habitantes (INEI, 2007).

En la provincia de Cutervo, los distritos con mayor porcentaje de población en proceso de desarrollo e inclusión social son Santo Domingo de la Capilla con 51.0%, Santa

Cruz con 50.1%, Callayuc con 45.7% y Pimpingos con 42.1% (ver Tabla 4). Son distritos eminentemente rurales, con muy bajo nivel educativo y una alta tasa de pobreza. Sin embargo, es en La Ramada donde mayor penetración de la pobreza extrema existía, alcanzando al 65.9% de la población en el año 2012.

El distrito capital, Cutervo, tiene una actividad comercial muy intensa con las ciudades de la costa, principalmente con Chiclayo y Trujillo; debido a la importancia de la vía carrozable que une estos lugares, también existe un flujo regular comercial con las provincias de Chota, Cajamarca, Jaén, Bagua, Amazonas y San Martín. Además del comercio recíproco con los distritos del interior de la provincia, todo ello se ha mejorado gracias a la interconexión vial que se ha impulsado a través de los diferentes sectores representativos.

La provincia de Cutervo se abastece de una gama de productos que son producidos en el ámbito nacional como productos de primera necesidad, productos agropecuarios, industriales, manufacturados, o de servicios. La actividad comercial se realiza con mayor frecuencia en las llamadas ferias dominicales, donde los transportistas y los dueños de comercios son quienes las organizan. El principal producto agrícola que se cultiva es la papa, con una producción semanal cercana a los dos mil quintales (Sánchez, 2010). Pero mayor importancia tiene la actividad pecuaria, ya que la provincia está dentro de la cuenca láctea más importante del país (Santa Cruz, Sánchez, & Pezo, 2006).

Otra actividad importante de la provincia de Cutervo, al igual que en toda la región Cajamarca, es la minería, para el año 2013, según el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (citado en Chávez, 2014), la región Cajamarca contaba con 2,819 concesiones mineras equivalente al 41.89% expresado en 1'380,394.56 hectáreas del territorio total. Específicamente, dentro de la provincia de Cutervo el área concesionada alcanzó las 73,861.78 hectáreas, equivalente al 24.34% del territorio (Chávez, 2014).

Tabla 4

*Población en Proceso de Desarrollo e Inclusión Social*

Distrito	Población 2012	PEPI (%)	Exclusión 1: Ruralidad (%)	Exclusión 2: Etnicidad (%)	Exclusión 3: Bajo nivel educativo (%)	Exclusión 4: Estrato socioeconómico (%)	Tasa de pobreza (%)	Tasa de pobreza extrema (%)
Cutervo	56,514	28.6	68.7	0.2	68.2	46.3	58.9	22.7
Callayuc	10,679	45.7	100.0	0.2	69.7	62.3	53.1	16.5
Choros	3,689	31.2	100.0	0.5	52.8	52.9	53.5	21.2
Cujillo	3,073	26.0	100.0	0.2	53.1	47.1	70.7	37.1
La Ramada	4,934	36.3	100.0	0.1	70.4	51.7	90.1	65.9
Pimpingos	6,104	42.1	100.0	0.1	59.8	67.2	57.7	23.2
Querocotillo	17,299	34.0	100.0	0.1	66.1	50.2	63.2	27.7
San Andrés de Cutervo	5,436	31.4	100.0	0.1	60.6	49.6	36.9	11.2
San Juan de Cutervo	2,123	35.8	100.0	0.3	72.2	47.9	81.4	49.0
San Luis de Lucma	4,120	31.5	100.0	0.3	73.8	40.4	57.6	22.4
Santa Cruz de Cutervo	3,134	50.1	100.0	-	64.0	77.5	43.4	14.2
Santo Domingo de la Capilla	5,741	51.0	100.0	-	72.5	69.2	77.6	43.7
Santo Tomás	8,345	36.8	100.0	0.1	59.6	59.0	53.1	18.6
Socota	11,068	27.7	79.9	-	66.0	45.2	67.2	30.9
Toribio Casanova	1,408	32.3	100.0	-	63.0	53.8	78.2	41.8

*Nota.* PEPI = Población en proceso de inclusión. Tomado de “Mapa de población en proceso de desarrollo e inclusión social,” por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), 2012 ([http://www.midis.gob.pe/dgsye/seg\\_pepi.html](http://www.midis.gob.pe/dgsye/seg_pepi.html)).

## 1.2 Conclusiones

La provincia de Cutervo, ubicada en la región Cajamarca, tiene potencial para desarrollarse, en el sector agropecuario, específicamente en la producción láctea, así como en el sector minero y turístico. Esto contribuirá a reducir la pobreza extrema y generar mayores ingresos a los pobladores mediante actividades relacionadas con la transformación de productos lácteos. Esto conjuntamente con una minería responsable y sostenible dotará de mayor dinamismo comercial a la provincia de Cutervo y presionará de manera natural para la mejora de la infraestructura y conectividad de la provincia con otras ciudades. Hay dos factores claves que contribuirán a la conectividad de la provincia de Cutervo con el resto del país, una es la apertura de los recientes vuelos a Jaén y la segunda es la conexión de banda ancha e internet que unirá los diferentes distritos de la provincia y les darán acceso a información valiosa y a estar integrados con el resto del mundo.

Este plan estratégico pretende promover el desarrollo de infraestructura nueva en la provincia de Cutervo para que los pobladores puedan satisfacer sus necesidades primarias, así como fomentar el desarrollo de la industria agropecuaria y sus derivados llámense mantequillas, manjar blanco, quesos etc. Esto permitirá el crecimiento de los negocios familiares. Los socios comerciales serán un factor clave para que Cutervo pueda desarrollarse como provincia. Asimismo, las conexiones de carreteras entre cada provincia serán otro factor clave, en este caso, para agilizar el comercio.

Adicionalmente debemos tomar en cuenta que el parque nacional de Cutervo siendo una de las principales áreas verdes de nuestro país y que alberga especies muy exóticas y escasas promete un potencial para la actividad ecoturística lo cual contribuye a la generación de empleos, industria no contaminante como es el turismo y ayuda a generar divisas para la región.

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

### 2.1 Antecedentes

Si bien la provincia de Cutervo tiene como pilares de su visión ofrecer educación y salud de calidad en la práctica existe una escasez de recursos que le impide lograr estos objetivos. Dentro de la página web de la Municipalidad Provincial de Cutervo (<https://www.municutervo.gob.pe/>) no hay evidencia alguna de una planeación estratégica, ni siquiera para la institución. Es así que no se tienen antecedentes relevantes para el desarrollo de este planeamiento, aunque sí se encontró un Plan Maestro 2010-2014 para el Parque Nacional de Cutervo. La visión que hay en este documento es la siguiente:

Al 2014 el Parque Nacional de Cutervo ha mantenido su área boscosa actual y está recuperando sus áreas deforestadas; es un Área Natural Protegida reconocida por la población Cutervina como soporte del desarrollo socioeconómico provincial, por los servicios ambientales que brinda, principalmente la provisión de agua y la oportunidad del desarrollo de un turismo sostenible, mejorando la calidad de vida de la población. Esto ha permitido que el Parque sea incluida en los planes de desarrollo estratégico de los gobiernos locales, provincial y regional, propiciándose así un escenario concertado de gestión participativa entre la sociedad civil, actores y la Jefatura del área en consecuencia se está logrando la recuperación y conservación de los recursos del Parque y el desarrollo sostenible en la zona de amortiguamiento con la implementación de sistemas integrales de manejo minimizando las presiones que estas ejercen en el Parque. (Martínez, 2010, pp. 89-90)

### 2.2 Visión

Conociendo que la provincia de Cutervo, con población predominantemente rural, había una pobreza extrema del 38%, se propone la siguiente visión, que busca revertir esta situación en 10 años: Al 2027, la provincia de Cutervo será la segunda en la región de

Cajamarca en número de turistas, con una industria láctea y minera consolidadas, logrando disminuir drásticamente la pobreza extrema a un valor cercano a cero.

### 2.3 Misión

Siguiendo los lineamientos de D'Alessio (2015) se prepara la siguiente misión para la provincia de Cutervo:

Brindamos servicios de turismo ecológico y vivencial, desarrollando también la industria minera y de producción láctea; para el mercado nacional, formando a la población en técnicas productivas, incorporando herramientas tecnológicas para incrementar los ingresos de los pobladores, cuidando el medio ambiente y los recursos naturales.

### 2.4 Valores

Los valores del plan estratégico para la provincia de Cutervo son los que siguen:

- **Honestidad:** Actuar de buena fe en todo momento, estableciendo solamente acuerdos que puedan ser cumplidos, de acuerdo a la capacidad de las unidades de trabajo o de las personas.
- **Lealtad:** Hacia la familia, a la comunidad y en general a la provincia de Cutervo, buscando su bienestar en todo momento.
- **Responsabilidad social:** Es deber de todos preservar los recursos naturales, así como las costumbres y tradiciones de la región.
- **Compromiso:** Cumpliendo con los contratos y compromisos adquiridos, ya sea en relación al plazo, o a la calidad de los productos y servicios que se negocian.
- **Transparencia:** Estimular el intercambio de información que ayude a crecer, desarrollando productos y servicios que realmente se adecúen a las necesidades de los clientes y/o de los pobladores.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética del Plan Estratégico para la Provincia de Cutervo incluye los siguientes lineamientos:

- Compromiso con la comunidad para el desarrollo de la provincia.
- Transparencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Cutervo respetando el orden jurídico y el marco regulatorio.
- Reconocimiento público a quienes contribuyan a mejorar la competitividad provincial.
- Preservación de los recursos naturales del parque nacional y alrededores.
- Promover la equidad de género y la diversidad cultural de los habitantes.

## 2.6 Conclusiones

El Plan Estratégico para la Provincia de Cutervo está orientado a lograr su desarrollo económico y social, enfocándose en tres sectores productivos: (a) agropecuario, (b) minería y (c) turismo. Todo mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y desarrollo del recurso humano, para que el crecimiento de la provincia sea sostenible en el tiempo. Para ello, se requiere satisfacer las necesidades primarias de todos los pobladores. Esto se logrará mediante una adecuada administración de fondos por parte de la municipalidad, e implica brindar educación y salud de calidad. Todos estos objetivos permitirán a la provincia de Cutervo convertirse en un modelo a seguir dentro de la región Cajamarca.

### Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo tiene por objetivo describir el entorno en el que opera la provincia de Cutervo. Para ello, según lo indicado por D'Alessio (2015), se considerará los siguientes aspectos: (a) el análisis tridimensional de las naciones, (b) la Matriz de Intereses Nacionales, (c) los siete elementos del potencial nacional, (d) los cuatro principios cardinales, (e) el análisis competitivo del país para encontrar los factores externos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, y (f) Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La teoría del análisis tridimensional de las naciones analiza la influencia del entorno sobre la organización. Se consideraron tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. A continuación, se detalla cada una de ellas.

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

Los intereses nacionales son buscados por los Estados para protegerse de las demás naciones y se clasifican en comunes y opuestos según su nivel de interacción. Además, en lo que concierne a la supervivencia, se tipifican en vitales, mayores y periféricos. Esto se establece de acuerdo con su nivel de intensidad.

En el Perú, durante el año 2002 en el Foro del Acuerdo Nacional, donde participaron todos los partidos políticos y las instituciones civiles comprometidas con la democracia, se acordó un conjunto de Políticas de Estado para el fortalecimiento institucional de nuestro sistema representativo y la definición consensual de las políticas de desarrollo. La quinta de estas Políticas de Estado consideró la necesidad de establecer un sistema de planeamiento estratégico que permita programar la asignación de los recursos y concertar las acciones necesarias para alcanzar objetivos concretos de crecimiento, competitividad, mejor calidad de vida y eficiencia administrativa.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció 31 políticas de Estado, en base al Acuerdo Nacional. Estas se encuentran divididas en cuatro ejes temáticos. Tal como se muestra a continuación en la Figura 3, estas se encuentran divididas de la siguiente manera: (a) nueve políticas de democracia y Estado de derecho, (b) siete de equidad y justicia social, (c) siete de competitividad del país, y (d) ocho de Estado eficiente, transparente y descentralizado. Luego, en la Tabla 5 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales para el Perú, usando estos cuatro ejes.

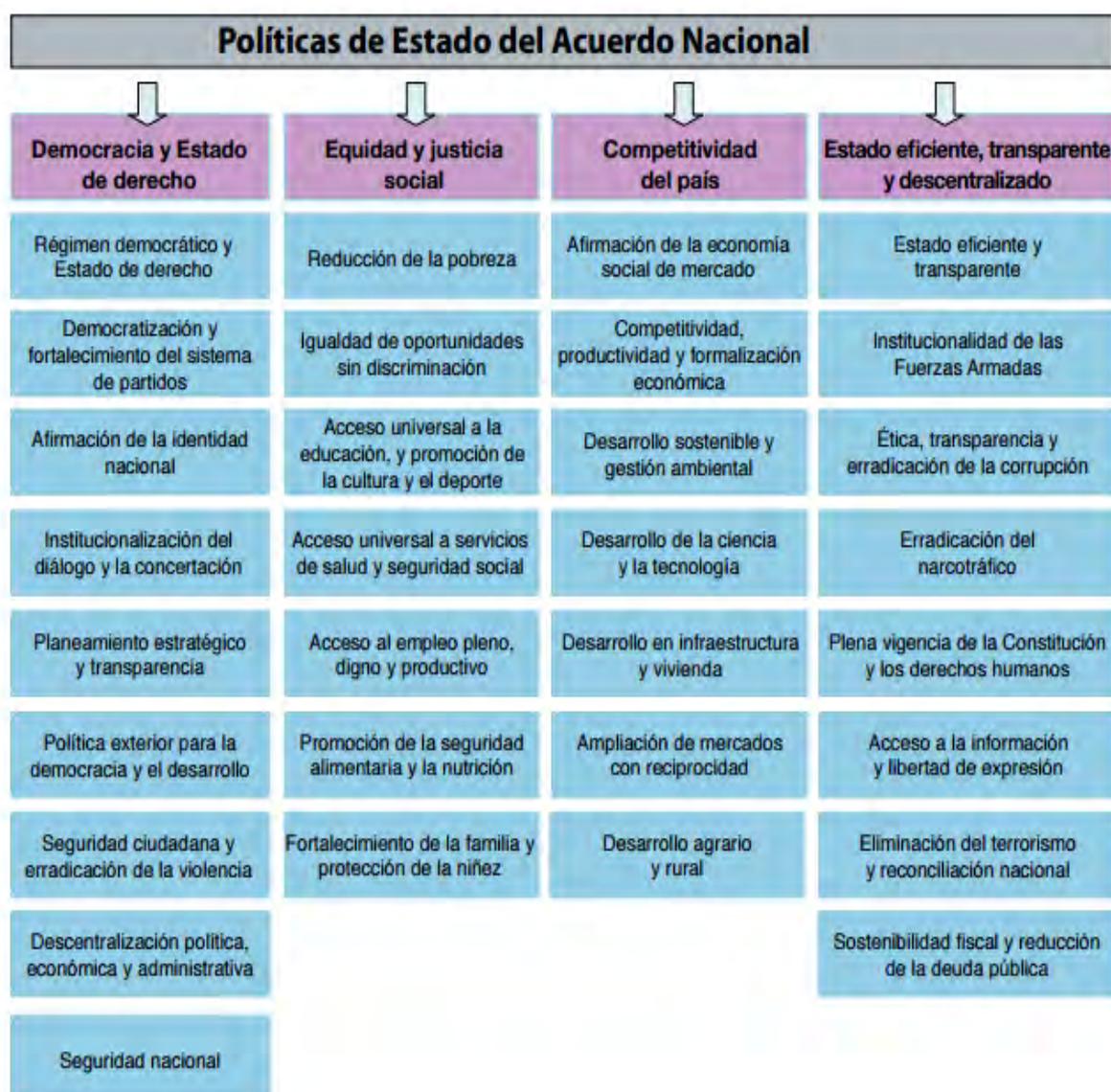


Figura 3. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. Tomado de *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021* (p. 9), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor.

Tabla 5

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés	Supervicencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Democracia y Estado de derecho	Chile		Bolivia Ecuador Colombia Brasil	Venezuela* EE.UU.
			China EE.UU.	Chile* Brasil Ecuador* Bolivia
2 Competitividad del país			Argentina Venezuela Ecuador Bolivia	
		España EE.UU. Italia Chile		
3 Equidad y justicia social				
4 Estado eficiente, transparente y descentralizado	Ecuador Chile Colombia		Argentina	Venezuela*
			EE.UU. China Unión Europea	Cuba*

*Nota.* \* identifica los países con intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2015), el potencial nacional está constituido por siete elementos, los cuales corresponden a los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) experiencia pasada, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. A continuación, se expone cada uno de ellos.

**Demográfico.** La población total del Perú para el año 2007 era 28'220,764 habitantes y las proyecciones sugieren una población para el año 2015 de 31'488,165 habitantes (INEI, 2007). Para el año 2050, el INEI (2001) estimó alrededor de 40'111,393 habitantes. Esto implica una tasa de crecimiento proyectada decreciente con valores actuales en 1.08% por

año, y proyectada al 2050 con un índice anual de 0.33%. Así mismo, para el 2021, la población en edad laboral será la mayoría, lo cual será una fortaleza del país (INEI, 2001).

Por otro lado, la población peruana se concentra principalmente en la ciudad de Lima con 30.81% de la población. Asimismo, Piura, La libertad y Cajamarca le siguen en cantidad de habitantes con 6.12%, 5.90% y 5.06%, respectivamente. En todo el país, existe la tendencia de migración a las grandes ciudades, lo cual afecta a las actividades productivas y al potencial de los gobiernos locales (INEI, 2017b).

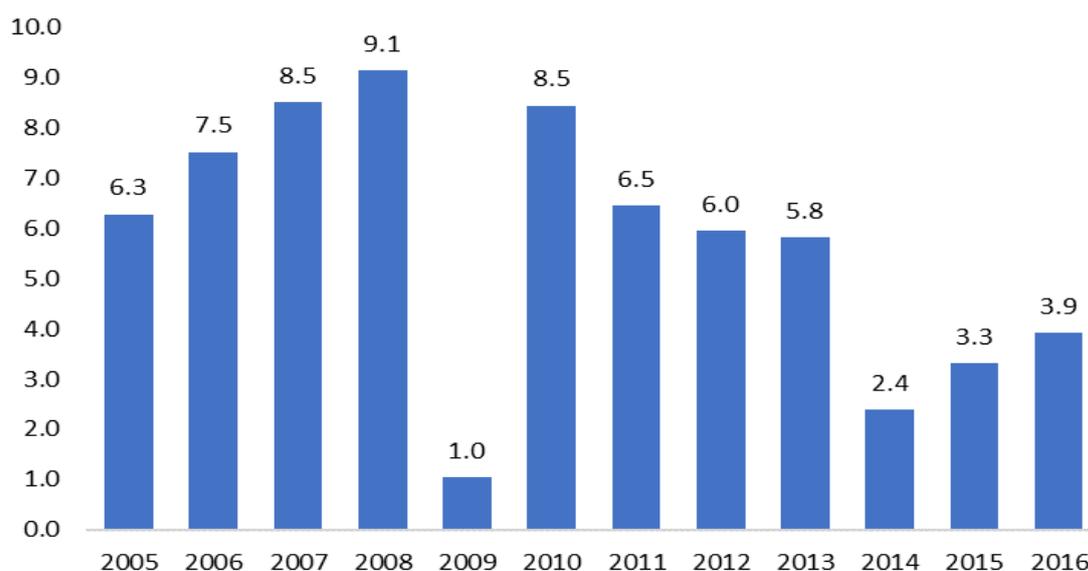
**Geográfico.** El Perú abarca una superficie total de 1'285,215 km<sup>2</sup>. De este total, aproximadamente 77,000 km<sup>2</sup> tienen potencial para ser destinados a cultivos agrícolas. Asimismo, aproximadamente, 180,000 km<sup>2</sup> cuentan con potencial adecuado para pastizales; 490,000 km<sup>2</sup>, para ser destinados a actividades forestales sostenibles, y más de la mitad del territorio se encuentra destinado a zonas naturales protegidas.

La región de la costa presenta un potencial forestal muy interesante, el cual, a pesar de su uso indiscriminado, tiene grandes posibilidades actuales y futuras. La parte norte de la costa encierra el mayor potencial forestal de la región. Extensiones relativamente significativas de bosques productivos, con características homogéneas en cuanto a su composición florística, le otorgan este calificativo.

En cuanto a su extensión, la región de la sierra es la segunda región natural del país. Esta región es tradicionalmente de uso agrícola, pero las posibilidades forestales son bastante alentadoras. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2015), de acuerdo al Mapa Forestal del Perú, en la sierra se encuentra la mayor extensión de tierras clasificadas como aptas para uso forestal, lo cual ha motivado el interés por programas de reforestación a gran escala como es el caso del Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS), que a través de la Dirección de Desarrollo Forestal, reforestó 25,673 hectáreas, empleándose para

ello muchas especies forestales de las que se obtienen productos forestales no madereros. En cuanto a la selva, es la región más extensa y menos poblada del territorio peruano, con un gran potencial ya que se encuentra totalmente cubierta de bosques naturales (FAO, 2015).

**Económico.** Durante los últimos años, las tasas de crecimiento del PBI peruano se han ido incrementando, luego de una reducción considerable en el año 2014. Para el 2016, se logró un crecimiento económico del 3.9%, luego de que en el 2015 había sido 3.3% (BCRP, 2017). Mientras que América Latina y el Caribe crecerán 1.1% en el 2017 y 2% en 2018, se espera que el Perú lo haga a una tasa de 3.5% y 3.7%, respectivamente (“FMI reduce,” 2017). El principal producto de exportación es el oro, junto con otros minerales como la plata y el cobre, haciendo de Perú un país minero. Le sigue el petróleo y las frutas y verduras, que para el 2016 representaron 6.4% y 5.6% del total exportado (International Trade Centre, 2017).



*Figura 4.* Crecimiento anual del PBI del Perú, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Asimismo, la economía mundial mejora continuamente y se proyectan leves crecimientos en las economías más importantes del mundo. En el mundo, el único país que sigue creciendo sostenidamente a una tasa mayor de 7% es China, la cual creció por 44 años a una tasa promedio de 8.1%. En ese contexto, el Perú es un mercado emergente, con una

proyección de crecimiento para el periodo 2016-2017 igual a 4.3%, que es la más elevada de la región, frente a Colombia, México, Chile y Argentina, que registran 2.7 %, 2.5%, 1.8 % y 0.9 %, respectivamente. En el 2014, el Perú logró US\$ 42,000 millones de inversión privada, de la cual 19% fue inversión extranjera (Proinversión, 2016). Adicionalmente, las reservas internacionales se mantuvieron en US\$ 60,650 millones a julio de 2015 (“Perú: Reservas internacionales,” 2016).

**Tecnológico-científico.** En el mundo, la inversión científica y tecnológica ha ido en aumento a pesar de la crisis financiera que se dio en el 2008. El World Economic Forum elabora cada año un índice de competitividad que evalúa el aspecto tecnológico de 138 países. La posición 90 de este índice está ocupada por el Perú (Schwab, 2016). Esto resulta en una mejora con respecto al año 2014, cuando el país obtuvo el puesto 103 (Schwab, 2014). Sin embargo, la posición 90 aun revela una debilidad que debe ser afrontada en el corto plazo para conseguir el desarrollo (ver Figura 5).

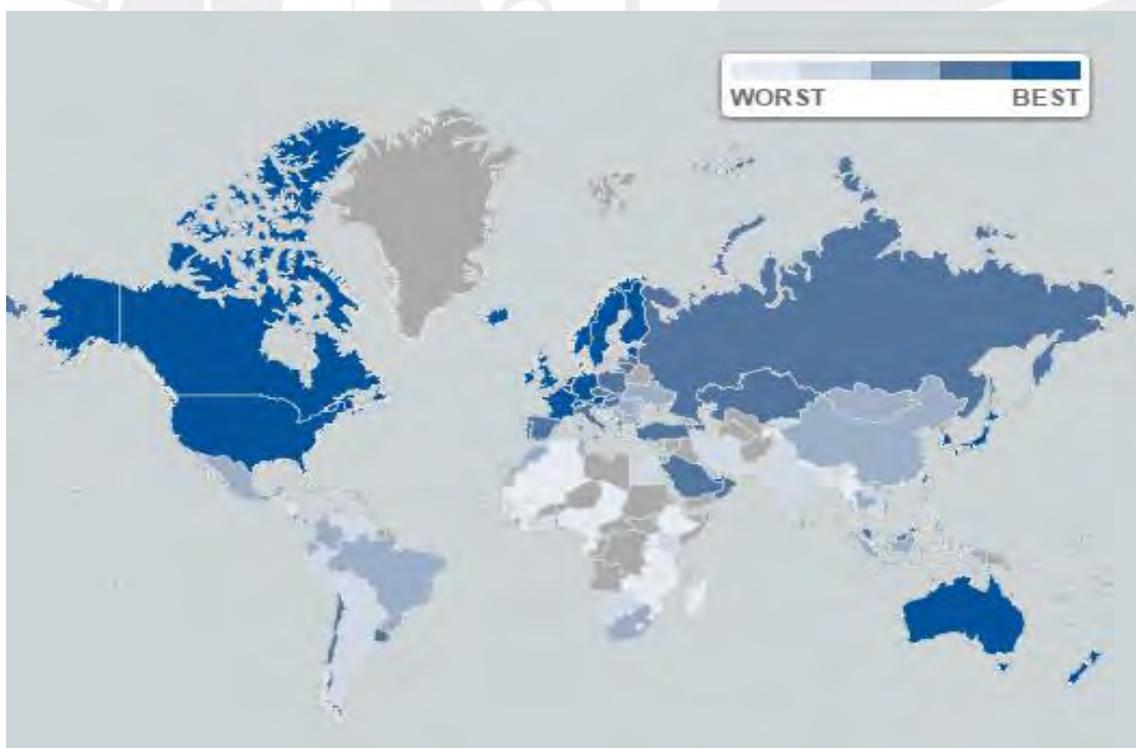


Figura 5. Mapa mundial de competitividad tecnológica. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 97), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** La historia del Perú se remonta a la época prehispánica, y fue así que hasta el siglo XVI se mantuvo aislado de influencias foráneas. El hombre andino tuvo la capacidad de adaptarse a su entorno y lograba realizar una efectiva distribución de sus recursos, que beneficiaba a toda la población. Incluso formó el gran imperio Inca, mostrando habilidades estratégicas, militares y de organización. Desde hace más de 10,000 años, los habitantes del Perú han desarrollado múltiples actividades productivas, como la pesca, agricultura y ganadería, junto con la orfebrería (Orrego, 2009).

Luego vino la época de la colonia, donde las autoridades españolas fueron impuestas en el territorio peruano, controlando además todo el comercio, por un lapso de aproximadamente 200 años. Pero para finales del siglo XVII, las flotas mercantes o los ejércitos de Francia e Inglaterra, así como de los Estados Unidos comenzaron a asediar las colonias españolas, rompiéndose el monopolio en el comercio y aumentando la importancia de puertos como el del Callao. En paralelo a esto, los habitantes del Perú, así como de otros países en América, empezaron a percibir que la carga impositiva que el gobierno les imponía era muy elevada, lo que fue un impulso para librar las justas de independencia (Chocano, Contreras, Quiroz, Mazzeo, & Flores, 2010).

***Organizacional-administrativo.*** El Estado Peruano se encuentra dividido política y administrativamente en 25 regiones incluyendo a la Provincia Constitucional del Callao. Cada una de las regiones cuenta con autonomía presupuestaria y un Gobierno dirigido por un Gobernador Regional, con la asistencia de un Consejo Regional y cuenta con una estructura encabezada por una gerencia general regional y organizada por áreas de trabajo. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) indicó la existencia de un alto desequilibrio entre Lima y el resto de regiones en infraestructura, renta y desarrollo humano; para ello propone lograr una descentralización efectiva conformando macro-regiones en base a dos o tres regiones, buscando el establecimiento de sinergias y economías de escala.

Con los años, el término *administración pública* ha variado. En la actualidad, la legislación nacional indica que este término se refiere a evaluar y ceñirse a las normas que regulan el tema administrativo, con el objetivo de brindar servicios públicos y atender las necesidades de la comunidad. Los hechos administrativos son desarrollados por organismos, órganos del Estado o personas (Alva, 2009). De acuerdo con la evaluación de competitividad llevada a cabo por Schwab (2016), el Estado no es eficiente y es por ello que obtuvo en el año 2016 una evaluación de 3.4 en el pilar *instituciones*, siendo 6.0 el máximo. Esto causa que el Perú se ubique en la posición 106 entre 138 naciones analizadas.

**Militar.** El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas tiene como misión coordinar la participación de las fuerzas armadas en los conflictos externos, así como en el desarrollo nacional y la defensa civil garantizando la independencia, soberanía e integridad territorial. Éstas se encuentran conformadas por tres ramas: (a) Ejército del Perú, (b) Fuerza Aérea del Perú y (c) Marina de Guerra del Perú (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005). Se encuentran adscritos al MINDEF el Instituto Geográfico Nacional y el Servicio Aerofotográfico Nacional.

De acuerdo con Mendoza (2017), le corresponde al Estado la función de la defensa nacional, en lo cual se ha mostrado ineficiencia, ya que más del 90% se ha destinado a gasto corriente, durante el período 2000-2014. Esto significa que menos del 10% se utiliza para la adquisición de equipos y armamento. En total, el gasto militar representó solamente el 1.3% del PBI, muy por debajo de lo que invierten países vecinos, como Chile cuyo porcentaje llegó a 2.2% en el mismo período. En cambio Ecuador tuvo un gasto militar del 2.7% y Colombia de 3.4%.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Según D'Alessio (2015), a través de los principios cardinales se conocen las oportunidades y amenazas que un país tiene, en función de su entorno. Los principios

cardinales son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Debe tenerse en cuenta que, cuando no existe una relación bilateral entre Estados, el país se encuentra aislado del contexto global. En esta situación, las terceras partes defienden sus intereses por sobre los de la nación. Al respecto, el Perú ha suscrito 21 acuerdos de libre comercio con diferentes países y mercados del mundo.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2011), el Perú está consolidando su internacionalización a través de sus diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países de China, Singapur, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile, Cuba. Así mismo, forma parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; exportando productos de calidad e impulsando su patrimonio cultural. Estos acuerdos contribuyen a que el Perú sea el país número uno para hacer negocios en América del sur (Andina, 2010).

***Lazos pasados y presentes.*** La cultura y costumbres han ido evolucionando con el paso de los años, cultura que emana de una raza española, que trajo su propia cultura e idioma, influencia que afectó en mucho el desarrollo de la cultura inca, pero que desarrollárosle aprendió a desarrollar, lo que contribuyó a un desarrollo hispano.

Actualmente, la cultura inca es valorada y reconocida a nivel mundial, la etnia ha sido de mucho interés y esto se ha visto reflejado por el incremento de turistas en el Perú, que ha sido reconocido como un país con una de las nuevas siete maravillas del mundo Machu Picchu, la cual es admirada por todos. El gerente general de la Asociación de Banca y Seguros informó sobre el incremento de la migración de los peruanos a países extranjeros, buscando mejorar su situación económica y la calidad de vida, es así que indicó que en la década de 1980, la migración surge como alternativa para los peruanos. Para esa fecha, migraron 500,000

peruanos; en 1990 llegaba al millón; durante el 2000 ya eran 2'200,000; y en el 2008 sumaban 3'056,846 los peruanos radicados fuera del país (Abusada & Pastor, 2008).

***Contrabalance de los intereses.*** En la actualidad, la delimitación de la frontera marítima con el hermano país de Chile es la última controversia limítrofe pendiente de ser resuelta en la agenda del Perú, dado ello, se ha presentado dicho caso ante la Corte Internacional de La Haya, a fin de que pueda discernir de manera imparcial considerando los argumentos de ambas partes. Si bien es cierto este diferendo marítimo ha ocasionado controversia, se espera con una solución pacífica concentrar los esfuerzos en lograr el desarrollo sostenido que repercute en un real beneficio de la población, para lograr una relación bilateral de cooperación entre ambos países, tal como ocurre actualmente con el Ecuador.

***Conservación de los enemigos.*** No es necesariamente negativo contar con un número de enemigos. Por el contrario, esto es bueno en la medida que obliga al país a estar preparado para vencerlos. Esta lucha se produce en términos económicos, tecnológicos, sociales, etc. De los conflictos bélicos, actualmente se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico al Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Cutervo**

Existe el escenario propicio para el desarrollo de la provincia de Cutervo. Por un lado, el desempeño de la economía del Perú hace que el ingreso per cápita se incremente, así como el incremento de la población económicamente activa. Por otra parte, la ubicación geográfica y la diversidad cultural hacen del Perú uno de los países preferidos por los turistas de la región. Adicionalmente, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú contribuyen a

promover un mayor crecimiento del comercio internacional. En ese sentido y acorde con la visión planteada para la provincia de Cutervo, esta puede mejorar su oferta de productos y servicios y así mejorar la calidad de vida de la población.

Tal y como se ha mencionado en el presente documento, existe una gran oportunidad para la producción y comercialización de derivados lácteos. Asimismo, una de las actividades potenciales que pueden dinamizar la economía y generar desarrollo en la provincia de Cutervo es el turismo. Dentro de esta actividad, el ecoturismo, cubre una amplia gama de hechos diferenciales con diferentes grados de interrelación con el componente de naturaleza; que va desde pequeños grupos de personas con interés científico en un tema, a grandes números de personas que desean incorporar una excursión de un día a una reserva natural. Dado su gran potencial, la renta generada puede dedicarse en parte a financiar proyectos de conservación y protección de los recursos naturales.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

El análisis competitivo del país se desarrolla utilizando el diamante de Porter (1980), con el objetivo de analizar el nivel que tiene el Perú para competir en un entorno global. El diamante indica que los factores que determinan la ventaja competitiva son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores conexos y apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Todos estos puntos son analizados a continuación.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Según Porter cuando se refiere al diamante de competitividad se deben de tomar en cuenta las condiciones de los factores es decir todos aquellos inputs necesarios para poder competir en una determinada industria, en nuestro caso aquellos factores que dotaran a Cutervo de una ventaja competitiva en función a sus recursos y a la eficiencia que se disponga de ellos. En el caso de Cutervo hay recursos con los que se cuentan pero que no están siendo explotados con un grado de eficiencia superior, así, por ejemplo, se tiene la

producción láctea, sin embargo, esta es vendida o comercializada como materia prima para las grandes empresas ubicadas en Lima. Lo que busca Cutervo, para ser más competitivo, es explotar sus recursos eficientemente de tal manera que pueda obtener una mayor rentabilidad para que estos resultados beneficien a su comunidad.

A nivel de país, el Perú se ubicó en el lugar 67 a nivel mundial dentro del *Global Competitiveness Report 2016-2017* (Schwab, 2016). Además, ocupó el tercer lugar en Latinoamérica, después de Chile y Colombia. Al ubicarse en la posición 67 a nivel mundial, el Perú ganó dos peldaños durante el último período, por mejoras en diferentes factores (ver Tabla 6). Pero en este período también perdió posiciones en factores tan relevantes como instituciones, eficiencia del mercado empresarial y sofisticación de los negocios.

Tabla 6

*Evolución del Perú en los Pilares de la Competitividad*

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

Nota. \*1 a 60; \*\*61 a 80; \*\*\*81 a 138. Tomado de “Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad,” por el Centro de Desarrollo Industrial, 2016, en K. Schwab, 2016, *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 296-297), Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

En resumen, Perú mejoró en seis de los 12 pilares: (a) instituciones de 116 a 106, (b) salud y educación básica de 100 a 98, (c) educación superior y capacitación de 82 a 80, (d) eficiencia del mercado laboral de 64 a 61, (e) sofisticación de mercados financieros de 30 a 26, y (f) sofisticación empresarial que pasó de 81 a 78. En cambio, el país retrocedió en dos

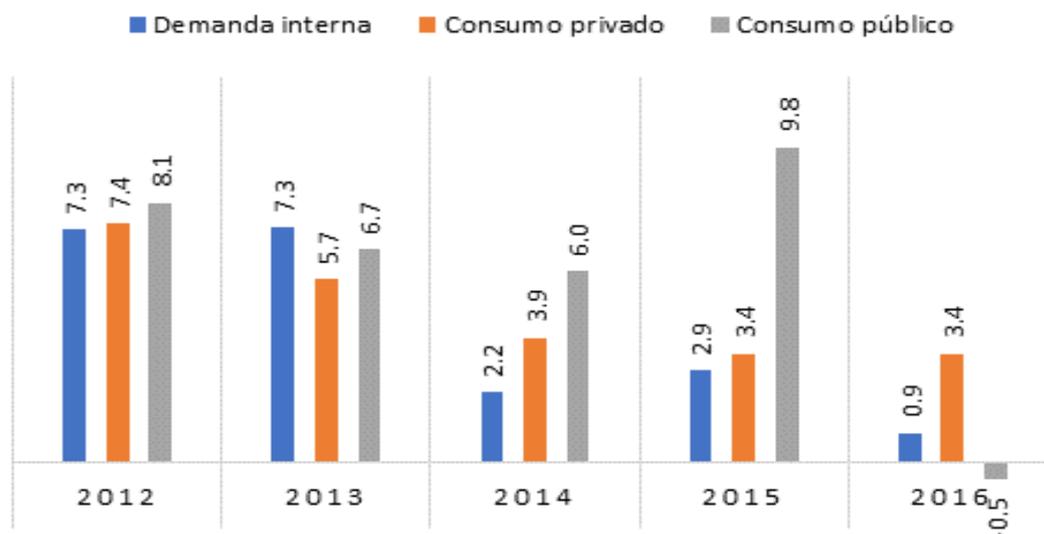
pilares: (a) eficiencia del mercado de bienes que subió de 60 a 65), y (b) innovación, de 116 a 119. Dentro del pilar instituciones, los elementos más problemáticos para hacer negocios son la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad entre otros (Schawb, 2016).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Para Porter (2008), el grado de sofisticación del mercado interno y la posibilidad de mejora o innovación es determinante para la competitividad; en el caso de Cutervo estamos hablando de un mercado interno bastante básico, su tamaño es pequeño y su ritmo de crecimiento bastante lento; esto si bien es cierto es una desventaja puede convertirse en un incentivo para competir en el mercado externo; en el caso de Cutervo estamos hablando de atraer mayores turistas para fomentar el ecoturismo generar una industria láctea de alta calidad que sea capaz de competir en otros mercados. En los últimos cinco años el crecimiento de la economía peruana 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, basándose esta opinión en las percepciones que tienen los ciudadanos, en comparación a los de otras naciones, sobre el contexto económico mundial. Asimismo, este autor manifestó que el consumidor peruano es exigente y racional al momento de realizar una compra, siendo el factor calidad el de mayor impacto al momento de elegir sobre un producto.

Tal como se puede apreciar, a continuación, en la Figura 6, la demanda interna creció 2.9% en el año 2015, pero solo 0.9% durante el 2016. Esta variable es el principal impulsor el consumo, tanto privado, que representa dos tercios del total, como del sector público, que fue el que más creció durante el 2015. En ese período, el consumo del sector público se incrementó 9.8%; en tanto que el consumo privado creció 3.4%. Pero la inversión del sector

público retrocedió en el año 2016, siendo la causa de la poca elevación en la demanda interna.



*Figura 6.* Crecimiento de la demanda interna, consumo público y consumo privado, en porcentaje, del 2012 a 2016. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

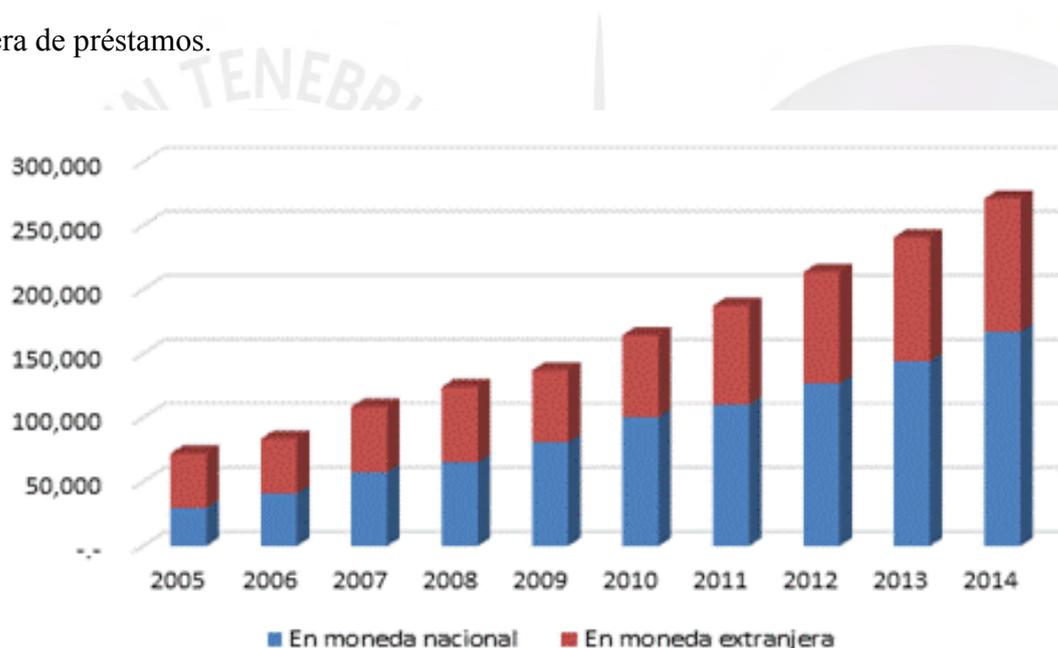
### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Porter (2008), la orientación de los líderes es fundamental ya que esto está directamente relacionado con la toma de decisiones, en el caso de Cajamarca y particularmente en el de Cutervo ha existido una posición en contra las iniciativas de inversión tanto nacional como extranjeras. Los líderes en Cajamarca y en Cutervo vienen azuzando a la población con la finalidad de evitar que industrias o multinacionales mineras se instalen para explotar los recursos pues lo consideran como algo negativo. Es importante revertir esta actitud en los líderes de la provincia de Cutervo con el fin de atraer inversión y turismo tanto para el ecoturismo la industria láctea y sus derivados junto con la minería sostenible. En términos generales la rivalidad interna estimula la competitividad: eficiencia, innovación, reducción de costos, modernización de procesos. Por ello, los gobiernos pueden ejercer una influencia positiva o negativa en los cuatro componentes citados, ejemplo: infraestructura, educación, calidad de políticas públicas, instituciones, mercados de capital,

entre otros. En sentido inverso, regulaciones inadecuadas, intervencionismo mal dirigido, baja calidad de políticas, falta de inversión pública, normas, controles de precios, políticas fiscales, ejercen efectos desfavorables.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La industria financiera es esencial para impulsar el desarrollo de otros sectores económicos o productivos. A continuación, en la Figura 7, se presenta la evolución del saldo de créditos para el sector privado, a fin de cada año; los cuales han crecido a 16% promedio entre los años 2005 y 2014. El ritmo de crecimiento se ha reducido en los últimos años, llegando a 12.7% en el año 2013 y 12.5% para el 2014. Este incremento se ha dado principalmente en moneda nacional, que para el 2014 representaba el 62% del total de la cartera de préstamos.



*Figura 7.* Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles, del 2005 al 2014. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016), el Estado garantiza el derecho a la propiedad privada, tanto para los ciudadanos peruanos como para los extranjeros. La Constitución de la República establece que la propiedad es el centro del sistema económico nacional, que se rige por la libertad de competencia, donde los precios se

establecen por la oferta y la demanda. Mientras que el mercado se regula mediante regulaciones, que buscan preservar la competencia, aumentando la eficiencia y para beneficio de los consumidores, quienes disfrutan de menores precios y mayores opciones para escoger (Molinelli, 2013).

### **3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Cutervo**

En un análisis de la cadena productiva de productos lácteos para la provincia de Cajamarca se encuentra que se dispone de clima adecuado, insumos suficientes y adecuada disponibilidad de mano de obra en contraposición se tienen elevados costos de transporte. Se dispone de diversidad de pastos en zonas ecológicas con servicios de maquinaria agrícola deficiente y bajas capacidades de procesamiento en los distritos de la provincia. Los productos lácteos son procesados con limitado desarrollo tecnológico, en realidad la actividad tiene una gran capacidad de convertirse en un potencial clúster. Existe una atomización de la propiedad que generan barreras para el desarrollo de una industria de escala. En este contexto, las actividades económicas agrícolas, turísticas y mineras se encuentran poco consolidadas. Asimismo, no existe una cadena productiva que permita la formación de un clúster, por lo que se recomienda realizar alianzas público-privadas en las que participen entidades del gobierno, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG). De este modo, es posible otorgar competitividad a la provincia.

Actualmente, Cajamarca tiene como principal potencial convertirse en un clúster para la producción de lácteos y sus derivados. En el caso de Cutervo, esta es una de sus fortalezas, sin embargo la mayoría de sus procesos son aún artesanales, lo cual no permite desarrollar este negocio de manera rápida. Es importante que para que se pueda desarrollar un clúster de productos lácteos y sus derivados exista especialización, conectividad y confianza entre los núcleos productores. Además de ello, la provincia ofrece varios lugares turísticos que no están siendo aprovechados de la mejor forma, debido a que la infraestructura de la ciudad no

lo permite. El presente plan estratégico pretende desarrollar el ecoturismo de tal manera que pueda generar industria no contaminante.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

A continuación, se analizarán los factores externos agrupados en cinco fuerzas. Estos son importantes para determinar las oportunidades y amenazas de la provincia de Cutervo y son claves para posteriormente desarrollar las estrategias de la organización.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) establece la organización, autonomía, competencia, funciones y recursos de la municipalidad. Asimismo, intervienen en la normativa las siguientes leyes: (a) Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2008 (Ley 29142, 2008); (b) Ley Orgánica de Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Ley 26497, 1995); (c) Ley de Tributación Municipal (Ley 776, 1993); (d) Ley del programa del Vaso de Leche (Ley 24059, 1985); entre otras. La institucionalidad es un concepto que debe ser entendido tanto a nivel de las provincias como a nivel nacional, más aún cuando últimamente el Perú se ha visto envuelto en casos muy graves de corrupción que han trascendido el manejo regional y municipal. Es importante comunicar a la población que solo a través de la institucionalidad, la sociedad civil debidamente organizada puede avanzar hacia el desarrollo con transparencia. Otro componente que amenaza el desarrollo de la provincia es la percepción de la población con respecto a la corrupción.

En el Perú, la Ley de Rondas Campesinas (Ley 27908, 2003) confirma el reconocimiento de las rondas como organización de vigilancia y de administración de justicia en cuanto estas apoyan a las comunidades campesinas. En esta ley se indica lo siguiente:

Reconócese personalidad jurídica a las rondas campesinas, como formas autónomas y democráticas de organización comunal, pueden establecer interlocución con el Estado, apoyan al ejercicio de las funciones jurisdiccionales de las Comunidades Campesinas

y nativas, y colaboran a la solución de conflictos y realizan funciones de conciliación extrajudicial conforme a la Constitución y la Ley, así como funciones relativas a la seguridad y a la paz comunal dentro del ámbito territorial. Los derechos reconocidos a los pueblos indígenas y Comunidades Campesinas y nativas se aplican a las Rondas campesinas en lo que les corresponda y favorezca. (Artículo 1°)

El actuar de las rondas campesinas, aunque al amparo de la legislación, es una amenaza para el desarrollo empresarial en la provincia de Cutervo, ya que se corre el riesgo de que esta aplicación de justicia comunitaria ponga en riesgo los derechos humanos, principalmente el derecho a la vida. Mientras que como oportunidad se identificó un marco legal que incentiva la descentralización y el traspaso de recursos.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

A inicios de este capítulo se mostró la evolución del PBI del Perú, señalando que hay un crecimiento constante, que en el año 2016 alcanzó una variación de 3.9% (BCRP, 2017). Pero al revisar por sectores (ver Figura 8), se encontró que los servicios representaron el 49% incluyendo telecomunicaciones, restaurantes, electricidad y agua, entre muchos otros. A continuación, está la minería, que fue 14% y la manufactura con 13%. Vale la pena hacer notar que el sector agropecuario solamente representó 5% del PBI en el año 2016.

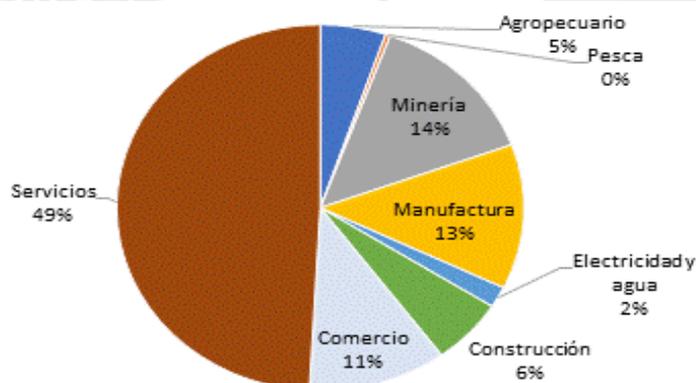


Figura 8. PBI del Perú por sectores, año 2016 en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

El análisis del entorno económico se completa con la revisión de dos variables importantes, la inflación y la devaluación. En la Tabla 7 se observa que el Índice de Precios al Consumidor subió 3.55% en el año 2015, la tercera tasa más elevada desde el 2003. Esto fue en línea con un aumento en la devaluación, que llegó a 12.21%, lo que causó que los productos importados elevaran sus precios en el mercado nacional. Cabe resaltar que se revirtió la tendencia que el nuevo sol tenía de ganar valor frente al dólar americano, lo que duró hasta el 2012.

Tabla 7

*Inflación, Devaluación y Tipo de Cambio Nominal*

Año	IPC (variación %)	TC Nominal (S/)	TC (variación %)
2003	2.48	3.48	0.27
2004	3.48	3.41	-1.88
2005	1.49	3.3	-3.43
2006	1.14	3.27	-0.67
2007	3.93	3.13	-4.45
2008	6.65	2.93	-6.49
2009	0.25	3.01	2.94
2010	2.08	2.83	-6.18
2011	4.74	2.75	-2.52
2012	2.65	2.64	-4.23
2013	2.86	2.70	2.45
2014	3.25	2.84	5.05
2015	3.55	3.19	12.21

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

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

Al revisar la población nacional (ver Tabla 8), se encontró que hubo un crecimiento promedio anual de 1.1%, entre 2012 y 2015, con una ligera tendencia a decrecer año tras año. Para el 2015, el 31.6% de la población nacional habitaba en la región Lima, porcentaje que crece a razón de 0.14% por año como consecuencia de la migración interna. En cambio, la importancia de la región Cajamarca, en cuanto al número de habitantes, decrece cada año,

llegando a 4.9% en el 2015, luego de decrecer en 0.04% por año. Esto indica que para aumentar las ventas a nivel nacional se tiene que atender no solo el mercado de Cajamarca sino el de Lima, aprovechando la concentración de consumidores.

Tabla 8

*Población de Perú por Región, del 2012 al 2015*

Departamento	2012	2013	2014	2015
	Total	Total	Total	Total
Perú	30'135,875	30'475,144	30'814,175	31'151,643
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629
Ancash	1'129,391	1'135,962	1'142,409	1'148,634
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830
Arequipa	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1'287,205
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657
Cajamarca	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,755
Callao	969,170	982,800	996,455	1'010,315
Cusco	1'292,175	1'300,609	1,308,806	1'316,729
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,537
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170
Junín	1'321,407	1'331,253	1'341,064	1'350,783
La Libertad	1'791,659	1'814,276	1'836,960	1'859,640
Lambayeque	1'229,260	1'239,882	1'250,349	1'260,650
Lima	9'395,149	9'540,996	9'689,011	9'838,251
Loreto	1'006,953	1'018,160	1'028,968	1'039,372
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158
Piura	1'799,607	1'814,622	1'829,496	1'844,129
Puno	1'377,122	1'389,684	1'402,496	1'415,608
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,522

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

Dado que se está analizando el entorno, para identificar las oportunidades y amenazas de la provincia de Cutervo, cobra importancia revisar la tasa de pobreza y pobreza extrema a nivel nacional. Se observa en la Figura 9 que hay una tendencia a decrecer, en ambos indicadores. Sin embargo, en el 2014 todavía había 22.7% de habitantes sumergidos en la pobreza, mostrando que en 10 años esta tasa se redujo a menos de la mitad. A nivel de pobreza extrema, para el 2014 ascendía a 4.3% luego de que en 2001 era 24.4%. El beneficio de la reducción de la pobreza es que se incrementa la capacidad para consumir los bienes y servicios que se produzcan en la provincia de Cutervo.

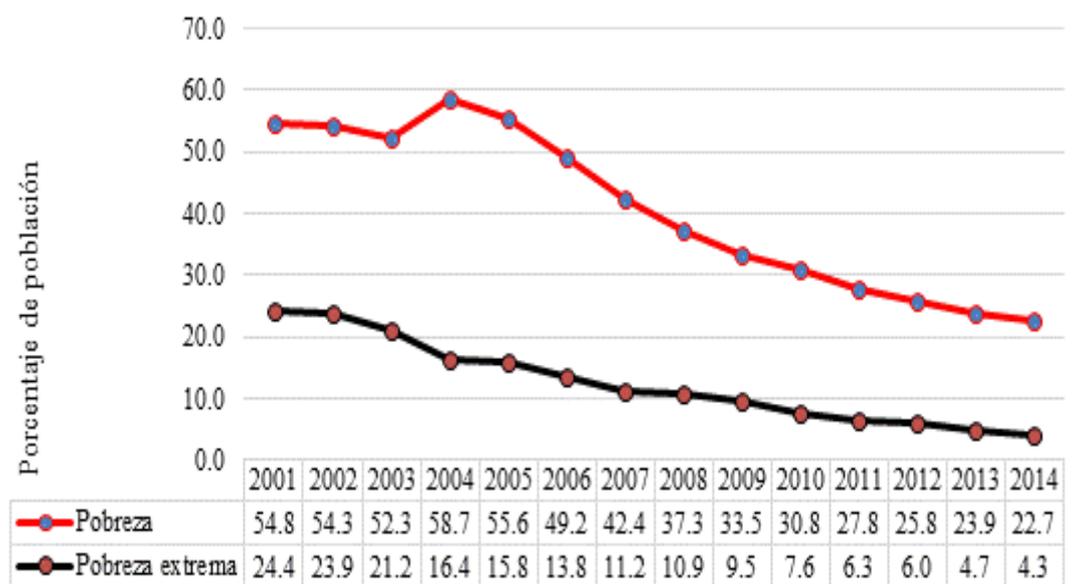


Figura 9. Tasa de pobreza y pobreza extrema en el Perú, en porcentaje del 2001 al 2014. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el segmento de análisis del potencial nacional se presentó información sobre la competitividad del Perú en términos de tecnología, indicando que como país, el Perú tiene una debilidad en esta área (Schwab, 2016). Los datos que se presentan en la Figura 10 permiten confirmar esto, ya que solamente un 40% de las personas con seis o más años tienen acceso a Internet, siendo una tasa muy baja, a pesar de que se ha elevado a través de los años.

Se observa también que hay una amplia brecha entre el ámbito urbano y el rural, ya que en este último el acceso a Internet se limita a 11.5% de la población. Esto representa una importante amenaza para la provincia de Cutervo que es predominantemente rural.

De continuar la tendencia a no invertir en desarrollo tecnológico y/o científico se corre el riesgo de que el crecimiento económico no pueda ser sostenible en el futuro. El país estaría condenado a dedicarse a la explotación y exportación de bienes primarios, sin valor agregado, y por ende continuaría siendo totalmente dependiente de los precios internacionales de *commodities* (Ritchie, 2013). Esto también se ve en la región Cajamarca, así como en la provincia de Cutervo, al predominar el empleo de poca tecnología en las actividades productivas (Inga & Cosavalente, 2016). Desde la educación se nota esta deficiencia, ya que de las 80,000 instituciones escolares públicas solo un 40% tenía acceso a Internet, y esto no necesariamente implica que los estudiantes hagan uso constante de esta herramienta (“Así está el Perú,” 2016).

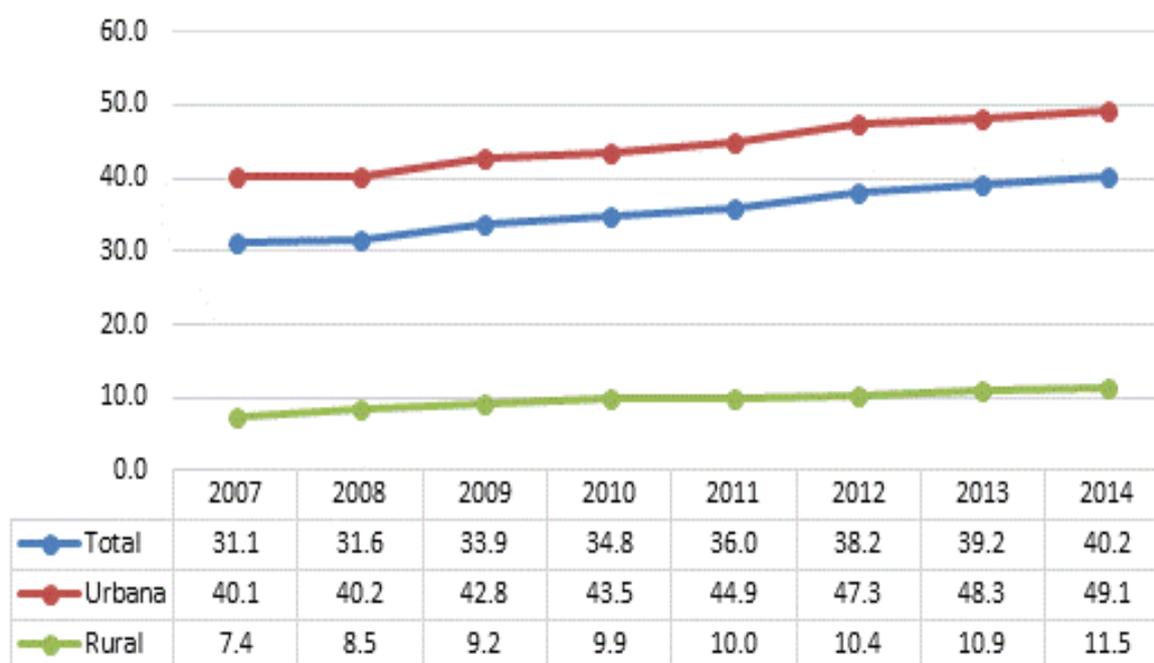


Figura 10. Uso del Internet por las personas de seis o más años, en porcentaje del 2007 al 2014. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicaciones,” por INEI, 2017d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Paulatinamente, el Perú ha ido perdiendo su área boscosa, la que en el 2014 disminuyó en 144,177 hectáreas, cifra similar a la de los años previos (ver Tabla 9). Al revisar los datos por región, se aprecia que la mayor pérdida se dio en Loreto, mientras que Huánuco y San Martín también muestran cifras alarmantes. La pérdida de bosques se da en un período, donde se supone que el país cuenta con un marco legal ambiental y con el Ministerio del Ambiente para tener una política integrada. Además, para la provincia de Cutervo es importante que se desarrolle el turismo natural, explotando sus recursos con sostenibilidad.

Tabla 9

#### *Disminución de las Zonas Boscosas por Región, en Hectáreas*

Departamento	2001- 2014	2012	2013	2014
Total	1'613,844	150,038	147,037	144,117
Amazonas	56,009	4,678	6,483	3,141
Ayacucho	8,645	832	769	526
Cajamarca	11,785	648	790	763
Cusco	49,043	3,746	3,455	3,703
Huancavelica	649	10	29	63
Huánuco	231,448	22,490	20,082	23,697
Junín	102,356	7,368	7,697	9,794
La Libertad	623	36	42	33
Loreto	312,711	33,867	29,327	29,846
Madre de Dios	123,684	11,463	11,916	12,560
Pasco	82,322	9,263	7,678	8,797
Piura	2,341	70	44	38
Puno	16,423	923	1,146	2,537
San Martín	348,963	29,439	21,627	20,564
Ucayali	266,842	25,205	35,952	28,055

*Nota.* Tomado de “Medio ambiente,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

D'Alessio (2015) indicó que la Matriz Evaluación de Factores Externos permite conocer la postura de la organización frente a las oportunidades y amenazas del entorno. En la Tabla 10 se aprecia que la provincia de Cutervo tiene poca capacidad de reacción ante las fuerzas del entorno y es por eso que apenas obtiene un puntaje ponderado de 1.91, cuando el promedio es 2.50.

Tabla 10

#### *MEFE de la Provincia de Cutervo*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Oportunidades</b>			
1 Marco legal para la descentralización y el traspaso de recursos	0.12	2	0.24
2 Crecimiento económico	0.11	2	0.22
3 Entorno macroeconómico estable	0.09	2	0.18
4 La población del país es mayor a 31 millones y el 32% se encuentra en Lima	0.10	1	0.10
5 Aumento de la capacidad de compra, en la medida en que se reduce la pobreza y pobreza extrema en el Perú	0.09	1	0.09
Subtotal oportunidades	0.51		0.83
<b>Amenazas</b>			
1 Se permite el actuar de las rondas campesinas y esto puede ir en contra del derecho a la vida	0.06	3	0.18
2 Desaceleración de la demanda interna y el consumo público	0.12	1	0.12
3 Dependencia en la producción de bienes primarios, sin valor agregado	0.10	3	0.30
4 Falta de competitividad e inversión en tecnología y desarrollo científico	0.12	1	0.12
5 Reducción de los bosques	0.09	4	0.36
Subtotal amenazas	0.49		1.08
Total	1.00		1.91

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.5 La Provincia de Cutervo y sus Competidores

Este análisis del micro entorno competitivo se realiza revisando estos puntos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En Cutervo, existe una amplia gama de proveedores para implementar proyectos agroindustriales, educativos y tecnológicos, por lo que su poder de negociación es bajo; especialmente porque se tiene una deficiencia en infraestructura y tecnología, por lo que se

necesita la intervención de los proveedores. Según Porter (2008), el poder de los proveedores es fuerte cuando están bien organizados y tienen abundantes recursos económicos, políticos y sociales que les permitan modificar los productos y/o servicios brindados. En la medida de que existan mayor conectividad y facilidad para las comunicaciones, la oferta beneficiará el poder de negociación de la Municipalidad Provincial de Cutervo con respecto a los proveedores (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Principales Proyectos de Inversión en la Provincia de Cutervo, Año 2015 en Soles*

Proyecto	Costo (S/)
- Mejoramiento de las instalaciones del Estadio Municipal Juan Maldonado Gamarra, Cutervo-Cajamarca.	11'989,472
- Mejoramiento del Servicio de la Unidad de Maquinaria Pesada y Eq. Mecánico de la Municipalidad de Cutervo.	9'555,888
- Mejoramiento de calles en los sectores Pueblo Nuevo, Nuevo Oriente del Distrito de Cutervo.	7'899,358
- Creación de pistas y veredas en Jr. Bolívar, calle 28, PSJ Unión, Jr. Armando Duos Ríos, PSJ San Luis, Jr. -Progreso, Jr. Ica, Jr. América, calle 33Y34, Psj. Flor Dretama, Jr. Lirios, Sauces, Hortencias, Trébol y Claveles, Dist. de Cutervo, Provincia de Cutervo, Cajamarca.	7'819,976
- Creación del Centro de Recreo, Deportivo y Cultural de la ciudad de Cutervo, distrito de Cutervo, provincia de Cutervo – Cajamarca.	7'021,855
- Creación de pistas y veredas en Jr. 24 de Junio, Acho, Sta. Elena, M. Rivera, T. Salazar, Los Sauces, Psj. A. Quispilaya, H. Zevallos, La Merced, San Juan y Psj. 4 de la ciudad de Cutervo, distrito Cutervo, provincia de Cutervo – Cajamarca.	4'896,218
- Mejoramiento de los servicios de educación secundaria de la I.E. José Gálvez Egúsqiza del C.P. San Antonio, distrito de Socota, provincia de Cutervo – Cajamarca.	4'249,948
- Ampliación y mejoramiento del canal Pachachaca, 4 tramos: Inicio Quebrada- entre Pasaje Ilucan y Jr. Doble; Centro Comercial-Jr.22 de Octubre, Jr. Doble; Jr. María Elena- Jr. Alberto Castro; Av. Salomón Vílchez M-Prolongación R. Castilla hasta Parque.	4'150,876
- Mejoramiento de los servicios de educación primaria de la I.E.P. 10236 de la ciudad de Cutervo, distrito de Cutervo, provincia de Cutervo, Cajamarca.	3'680,304
- Mejoramiento de los servicios de educación secundaria en la I.E. Jorge Basadre de la localidad Sumidero, distrito de Cutervo, Provincia de Cutervo, Cajamarca.	3'492,263
- Mejoramiento de los servicios de educación secundaria en la I.E.S. Andrés Avelino Cáceres en la localidad de Vista Alegre de la Sola, distrito de Cutervo, provincia de Cutervo, Cajamarca.	2'982,415
- Mejoramiento y ampliación del servicio de agua potable y letrinización del caserío Corrales del distrito Cutervo, provincia de Cutervo, Cajamarca.	2'931,551
- Construcción del Camino Vecinal Cruce Sinchimache- Libertad Pan de Azúcar-Lijadero- La Laguna, distrito Cutervo, provincia de Cutervo, Cajamarca.	2'589,253
- Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable de los caseríos de Huangashanga, Succhayo, Nuevo Laurel y Añico, distrito de Cutervo, provincia de Cutervo, Cajamarca.	2'528,861
- Construcción del Camino Vecinal Tuyo Tuyo- Yangachis- La Paccha, distrito de Cutervo, Cajamarca.	2'327,466
- Mejoramiento de los servicios de educación secundaria en el I.E. Héroes de la Paz en la localidad de Chacaf, distrito Cutervo, provincia de Cutervo, Cajamarca.	2'163,240
- Mejoramiento de los servicios de educación secundaria en la I.E.S. Milagro de Jesús del Centro Poblado Conga de Allanga, distrito Cutervo, provincia de Cutervo, Cajamarca.	2'115,121

*Nota.* Adaptado de "Proyectos de inversión pública. Unidad ejecutora: Municipalidad Provincial de Cutervo," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b ([http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos\\_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300605&IdUEBase=300605&periodoBase=2014](http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300605&IdUEBase=300605&periodoBase=2014)).

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es alto, por ejemplo, en la industria de turismo se trata de operadores que tienen actividades a nivel nacional y en quienes recaerá la función de promocionar los circuitos turísticos de la provincia de Cutervo. Ellos tienen operaciones en distintas provincias y por ende se les hace fácil sustituir al Parque Nacional de Cutervo con otra actividad similar, ofreciendo diferentes alternativas a sus clientes. En la industria láctea hay una situación similar porque los compradores mayoristas manejan grandes volúmenes para abastecer el mercado nacional, estableciendo el precio como consecuencia de su poder y por ende afectando directamente el margen de rentabilidad de los productores de la provincia. En general, el poder de negociación de los compradores se incrementa en la medida en que tienen acceso a los consumidores finales y la provincia no.

Mientras que en la minería hay dos situaciones diferentes: (a) cuando la empresa minera está analizando si ingresa o no a la provincia, su poder de negociación es alto porque está el interés por atraer la inversión, teniendo como ventaja la propiedad de los minerales; y (b) una vez que la empresa minera realizó la inversión las barreras de salida son altas y por ello el poder de negociación disminuye, hasta llegar a un nivel medio. Se considera que no hay circunstancia en la cual las empresas mineras lleguen a tener un bajo poder de negociación.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de los productos sustitutos varía dependiendo de factores propios de cada una de las industrias de interés: (a) en turismo la amenaza es alta, ya que los consumidores pueden destinar el presupuesto de viajes a muchos otros rubros, como diversión en su ciudad de origen o a la adquisición de un electrodoméstico grande, por ejemplo; (b) para la industria minera, la amenaza de sustitutos es baja por la escasez de ciertos metales en otras partes del mundo. Se sabe que el departamento de Cajamarca tiene abundante riqueza de oro y cobre,

por lo tanto se constituye en una zona geográfica ventajosa para la explotación de estos metales; y (c) en lácteos, la amenaza es de nivel medio, porque la población percibe la necesidad básica de consumir leche, pero existe la posibilidad que la leche que se consume pueda provenir deshidratada de otros países.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

El ingreso de nuevos productores lácteos, originarios de otras provincias del Perú, es una amenaza baja, aunque se requiere de tradición y desarrollo del ganado para tener éxito en esta industria, junto con una importante inversión y condiciones climáticas apropiadas para el alto rendimiento del ganado. En el caso de la minería, se puede afirmar que la amenaza de nuevos entrantes es muy baja porque es difícil que en otras provincias o regiones se descubran yacimientos que aún no están en estudio, y luego de ese descubrimiento habría que proceder a otorgar la concesión y hacer inversiones, antes de que estos minerales estén disponibles para la comercialización. En lo que se refiere al turismo, la amenaza es mayor porque hay en el Perú gran cantidad de lugares con hermosos paisajes naturales, y estas provincias pueden decidirse a promoverlos.

#### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Los competidores, sus estrategias y rivalidad varían dependiendo de la industria: (a) en turismo, cada provincia resalta sus atractivos naturales, históricos o arqueológicos para incrementar el número de visitantes, existiendo alto nivel de competencia porque los consumidores disponen de un presupuesto limitado para vacaciones o paseos; (b) dentro de la industria minera, la rivalidad es muy baja, ya que estas empresas compiten en un entorno global de gran tamaño, conectadas directamente con empresas manufactureras que demandan los minerales extraídos en el Perú; y (c) para la industria láctea se considera que la rivalidad es media porque si bien hay producción de leche cruda y productos procesados en diversas provincias de Cajamarca, así como en otras regiones del Perú, el consumo de lácteos a nivel

nacional todavía es inferior a lo indicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (“Perú incrementará consumo,” 2017).

El principal competidor que tiene la provincia de Cutervo es la provincia vecina de Chota, ubicada en la misma región Cajamarca. En el caso de la minería, en Chota, la corporación Río Tinto ha invertido US\$ 1,000 millones en el proyecto La Granja, que se suma a otros proyectos que empezará a producir en el 2021 y se suma a otros que ya están en operación (Inga & Cosvalente, 2016). Mientras que a nivel de lácteos existe la Agrupación de Productores de Derivados Lácteos Chota Motil S.R.L., junto a otras empresas y asociaciones, enfocadas en aumentar la producción de leche cruda y de sus derivados para el consumo humano. El desarrollo simultáneo de diferentes actividades económicas muestra la importancia de la diversificación, para reducir los riesgos y garantizar ingresos promedio adecuados.

### **3.6 La Provincia de Cutervo y sus Referentes**

Se han seleccionado dos referentes, uno para la industria láctea y otro para la turística. Se ha seleccionado como referente a la provincia de Soria, en el norte de España, ya que allí existe pueblo al norte, llamado Noviercas posee una importante granja de ganado vacuno, en vías de convertirse en la granja más grande de Europa con 20,000 cabezas. La obra se ha erigido de forma amigable con el medio ambiente y tendrá una capacidad de 190,000 toneladas de leche al año. Destaca el uso de tecnología de punta, tanto para los cruces del ganado, como para su cuidado, en el proceso de ordeño y de pasteurización de la leche fresca. Además, esta granja dará trabajo a todos los habitantes del pueblo, impulsando la educación y mejorando la calidad de vida de las personas (Maté, 2017).

El referente en el aspecto turístico es Balí en Indonesia ya que allí se cuenta con la reserva natural Ubud Monkey Forest en Ubud y eso la hace comparable de cierto modo con Cutervo, por el Parque Nacional Cutervo. En Ubud se han desarrollado servicios de alta gama

de precios, así como también ofrece alojamientos de precio módico, para atender a visitantes de distintos segmentos. Pero a todos ofrece servicios de alimentación y de turismo guiado con alta calidad. Adicionalmente es famosa por sus masajes, así como por el arte que puede encontrarse en museos y galerías que son visitados por todos los turistas.

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

Utilizando la información que se ha presentado y al conocer la situación de la provincia de Cutervo se elabora la Matriz Perfil Competitivo, que se muestra en la Tabla 12. Es de notar que la comparación se ha hecho con Chota, provincia vecina con características productivas y topográficas similares. Además, se ha incluido a la provincia de Cajamarca que es la que mejor situación presenta en la región. Luego, en la Tabla 13 se presenta la Matriz Perfil Competitivo, donde la comparación es con Noviercas en España y Ubud en Indonesia, por razones previamente detalladas.

Tabla 12

#### *MPC de la Provincia de Cutervo*

Factores clave de éxito	Provincia de Cutervo			Provincia de Chota	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Atractivos turísticos	0.14	4	0.56	2	0.28
2 Infraestructura	0.16	1	0.16	2	0.32
3 Economía diversificada	0.18	3	0.54	3	0.54
4 Estabilidad social	0.20	1	0.20	2	0.4
5 Acceso a mercados	0.15	1	0.15	1	0.15
6 Educación y tecnología	0.17	1	0.17	1	0.17
Total	1.00		1.78		1.86

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8 Conclusiones

Se cierra la evaluación externa mencionando que la provincia de Cutervo tiene oportunidades que no está aprovechando, ya que se ha enfocado en una economía de subsistencia. Podrían plantearse estrategias como la penetración en el mercado limeño para

promover el crecimiento de la industria turística o pecuaria; donde además se hace necesario el desarrollo de productos lácteos. Pero esto dependerá del análisis interno que se realice ya que allí se revelará si Cutervo tiene o no la capacidad de emprender esto.

Tabla 13

*MPR de la Provincia de Cutervo*

Factores clave de éxito	Peso	Provincia de Cutervo		Provincia de Soria España		Provincia de Bali Indonesia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Atractivos turísticos	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56
2 Infraestructura	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64
3 Economía diversificada	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54
4 Estabilidad social	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80
5 Acceso a mercados	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.6
6 Educación y tecnología	0.17	1	0.17	4	0.68	4	0.68
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.78</b>		<b>3.86</b>		<b>3.82</b>

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El Perú tiene una tasa de crecimiento económico superior a la región, atrayendo a inversionistas, lo que es una oportunidad para incentivar el desarrollo de la industria minera, entre otras. A nivel interno, la reducción de la pobreza junto con el aumento de los ingresos ha permitido el crecimiento de la demanda interna y el consumo privado, que se puede dirigir hacia la compra de los productos que se elaboran o se elaborarán en la provincia de Cutervo. Con esto se incrementarán las ventas y rentabilidad de los habitantes.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT se emplea para revisar cada una de las partes internas de la provincia de Cutervo. Luego de este proceso, se podrá determinar qué áreas necesitan atención urgente y qué medidas adoptar para solucionar los problemas. Estos aspectos se exponen a continuación.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Concejo Municipal es la cabeza del organigrama de la Municipalidad de Cutervo. Luego, sigue la Alcaldía, que comúnmente recibe asesoría externa y está encargada de dirigir la Gerencia Municipal. La provincia de Cutervo desarrolla sus actividades en cumplimiento de la normativa vigente en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003). Esta ley establece las funciones aplicables a la Municipalidad Provincial de Cutervo, exclusivas o compartidas con el Gobierno Regional y Central. Más adelante, en la Figura 11 se presenta el organigrama vigente que aplica la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Otro aspecto importante es la presencia de las rondas campesinas como organización de administración de justicia campesina. Esta se activa cuando se presenta un problema en la comunidad, por ejemplo, un robo importante, homicidios, conflictos familiares, entre otros. Al respecto, Piccoli (2009) indicó que, en el campo cajamarquino, los castigos corporales correspondían al instrumento coercitivo formal accesible a los ronderos. Asimismo, precisó que los mayores procedimientos de sanción aplicados por las rondas campesinas eran la punición pública, el castigo físico o los trabajos en beneficio de la comunidad. Esto se debió a que no existían cárceles y tampoco se aplicaban multas onerosas, porque estas podían crear dificultades a toda una familia y generar nuevos desequilibrios.

A nivel de las unidades empresariales, se tiene que en la provincia de Cutervo, la mayoría están enfocadas en el autoconsumo, con poco acceso a tecnología y capacitación. Es

común que en los terrenos familiares se cultiven productos como papas y simultáneamente se críe ganado para ser ordeñado diariamente. Parte de esta producción es vendida a las principales empresas lácteas del Perú, Gloria o Laive.



### ORGANIGRAMA – MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO 2015

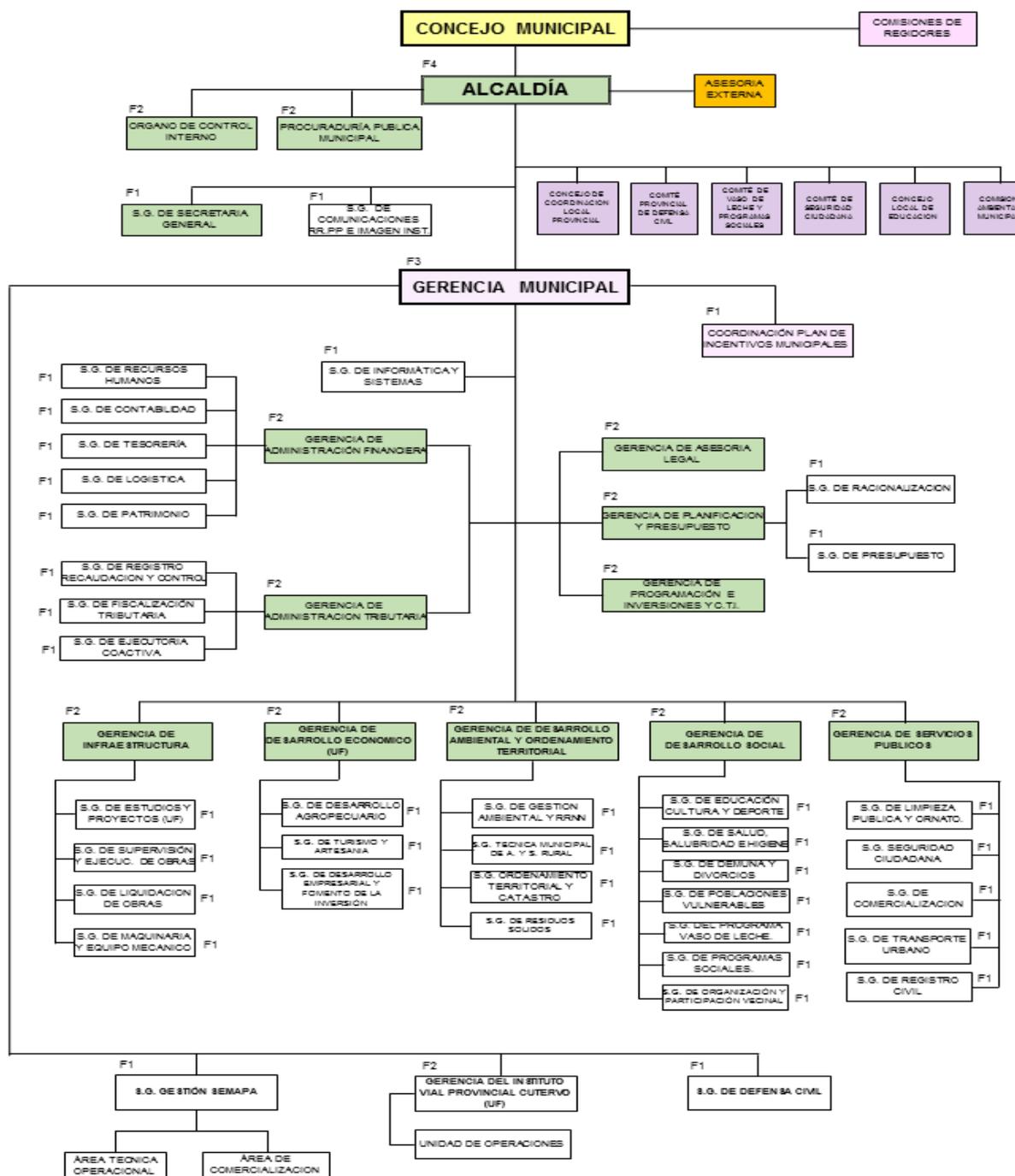


Figura 11. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Cutervo. Tomado de “Organigrama 2015,” por la Municipalidad de Cutervo, 2016 (<http://www.municutervo.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/Organigrama-2016-MPC.pdf>).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El análisis del área de marketing y ventas se desarrolla revisando los principales productos o servicios que ofrece la provincia de Cutervo: (a) agricultura, (b) ganadería lechera, (c) turismo, y (d) minería.

**Agricultura.** La producción de papa es el rubro con mayores volúmenes que si bien no se consume en su totalidad en Cutervo, es comercializada en los mercados regionales de la costa, aproximadamente se vende por semana unos 2,019 quintales, por supuesto que en fechas de campaña. Últimamente se viene produciendo en el distrito de Socota conservas de arracacha, conocidas también como el “rallado de arracacha”, elaborado en pequeñas instalaciones artesanales, este producto es considerado como un potencial importante para la provincia, por lo tanto, se viene promoviendo las ventas tanto en fiestas patronales a nivel provincia y distrital como en el mercado nacional (Sánchez, 2010). El precio en chacra de la papa era S/ 1.03 por kilogramo en el año 2016 (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017), por lo que se calcula el ingreso en S/ 10.81 millones.

**Ganadería lechera.** El I Congreso Nacional de Criadores de Ganado Vacuno de la raza Fleckvieh-Simmemntal, organizado por el Gobierno Regional de Cajamarca, la Universidad Agraria la Molina, Criadores de Ganado de la raza Fleckvieh-Simmemntal y otras instituciones (Resolución Ministerial N° 0253-2015-MINAGRI), no es más que la reivindicación justa a los 40 años de dedicación, esfuerzo y sacrificio de los ganaderos de la Provincia de Cutervo-Cajamarca, Amazonas, Lambayeque y otras regiones del país.

Gracias al enorme esfuerzo de los ganaderos de la provincia de Cutervo, el Gobierno Regional tuvo la iniciativa de generar dos proyectos de inversión pública, en el distrito de La Ramada y Santo Tomas de la Provincia de Cutervo, los cuales a un año de implementación dieron excelentes resultados. Gracias a estos resultados, hoy se invertirá un promedio de 80 millones para lograr el desarrollo de la ganadería en toda la región. Este trabajo se realizará

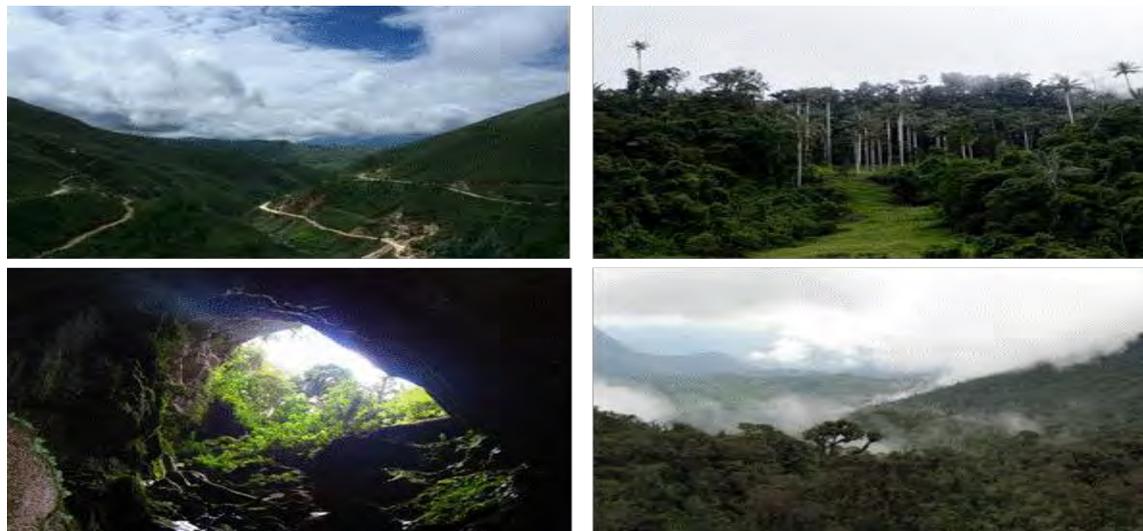
de la mano con la Universidad Agraria, la Asociación Nacional Fleckvieh-Simmemntal y la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza. El Gobierno Regional de Cajamarca y la Universidad Nacional Agraria La Molina iniciaron en Cutervo el registro genealógico y el registro lechero, asimismo se realizó la caracterización fenotípica (morfológica y zoométrica), del ganado bovino de la raza Fleckvieh de la provincia Cutervo.

En el año 2016, la producción de leche cruda en la provincia de Cutervo ascendió a 30 toneladas, de las más de 200,000 que se producen en la región de Cajamarca. Esto con tendencia a crecimiento, que se destina principalmente a la producción quesera en la misma región. La razón es que el precio en chacra se limita a S/ 1.00 por kilo y se espera que en el año 2017 crezca a S/ 1.20 o S/ 1.30 si se logran instalar plantas de enfriamiento en el mismo lugar de origen de la leche cruda (Zurita, 2017). Entonces, para 2016 el ingreso de la industria láctea en la provincia de Cutervo asciende a S/ 30,000.

**Turismo.** El Parque Nacional Cutervo (PNC) es la primera área natural de esta categoría establecida por el Estado peruano en el año 1961, y ampliada en el 2006 a través de la Ley 28860. El PNC está ubicado en la provincia de Cutervo circunscrito sobre los distritos de San Andrés de Cutervo, Santo Tomás, Pimpingos, Santa Cruz de Cutervo, Callayuc y Santo Domingo de la Capilla. Colinda con los distritos de Cutervo y Socota, en la región Cajamarca. Su atractivo principal es la cueva de los Guácharos, ubicada a una hora de caminata desde la localidad de San Andrés. En esta cueva habita la colonia de una especie de ave nocturna llamada guácharo y en el riachuelo que recorre estas cavernas vive el bagre de las cavernas. El Parque también alberga especies amenazadas de fauna silvestre, como el jaguar, el tigrillo, el oso de anteojos, la nutria, el gato silvestre, el tapir de altura, el pilco o quetzal de cabeza dorada y el gallito de las rocas (SERNANP, 2017).

El objetivo principal del Parque Nacional Cutervo (PNC) es la protección de su flora y fauna, así como la conservación de la belleza escénica de la Cordillera de los Tarros. La

zona es considerada como zona prioritaria para la conservación de la diversidad biológica del Perú y como zona prioritaria para la conservación de mamíferos. Se encuentra al extremo sur de los páramos tropicales, protegiendo las nacientes más altas de la cuenca del Marañón en la Región Cajamarca. En la Figura 12 se pueden apreciar los principales atractivos del PNC.



*Figura 12.* Principales atractivos del Parque Nacional de Cutervo. Tomado de “Nuestras áreas nacionales protegidas: Cutervo,” por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2017 (<http://www.sernanp.gob.pe/de-cutervo>).

La riqueza natural, que invita a desarrollar actividades turísticas, es frágil y está en riesgo. Por ejemplo, en el año 2016 se desató un incendio forestal de grandes proporciones, que duró varios días en poder ser controlado, llevando a declarar situación de emergencia en la provincia. Las consecuencias fueron elevadas pérdidas económicas, ya que se perdieron 3,000 hectáreas de cultivos. Al final, se necesitaron más de 40 bomberas de otras provincias para poder controlar el incendio y por las dificultades en las vías tardaron varias horas en llegar (“Cutervo, en Estado de situación de emergencia,” 2016).

Anualmente llegan a la provincia de Cutervo 22,000 visitantes, de los cuales el 68% son de género femenino y 61% están en situación de pareja. Los principales motivos del viaje son el estar con la familia, junto con descansar y relajarse. Mientras que en el proceso de planeación, lo que más investigan los turistas es el costo del transporte, los restaurantes y hospedajes disponibles, así como los lugares turísticos a visitar. El gasto promedio por

visitante es de S/ 443, por lo que se estima que el ingreso por turismo era en el año 2015 de S/ 9.75 millones (Promperú, 2016).

**Minería.** Para enero del 2014, la región contaba con 2,630 concesiones mineras equivalente al 37.4% del total nacional, equivalente a 1'231,415.74 hectáreas del territorio peruano. Esto indica una reducción en el número de concesiones y superficie concesionada de la región (ver Tabla 14). Las concesiones mineras entre febrero de 2013 y enero de 2014 en la región Cajamarca, disminuyeron en 148,978.82 hectáreas, un equivalente a 4.52% de territorio total de la región, distribuido como se muestra en la Figura 13. Los motivos de la extinción de estas concesiones mineras son diversos, desde la viabilidad del posible proyecto en la zona hasta los conflictos sociales latentes y presentes en la concesión minera.

Tabla 14

*Área de las Concesiones Mineras en Cajamarca*

Fecha	Área concesionada (km <sup>2</sup> )	Área concesionada (ha)	% Concesionado
Febrero 2013	13,803.95	1'380,394.56	41.89
Enero 2014	12,314.16	1'231,415.74	37.37
Variación	1,489.79	148,978.82	4.52

Nota. Tomado de *Situación de las concesiones mineras en la región Cajamarca* (p. 8), por J. Chávez, 2014, Cajamarca, Perú: Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible.

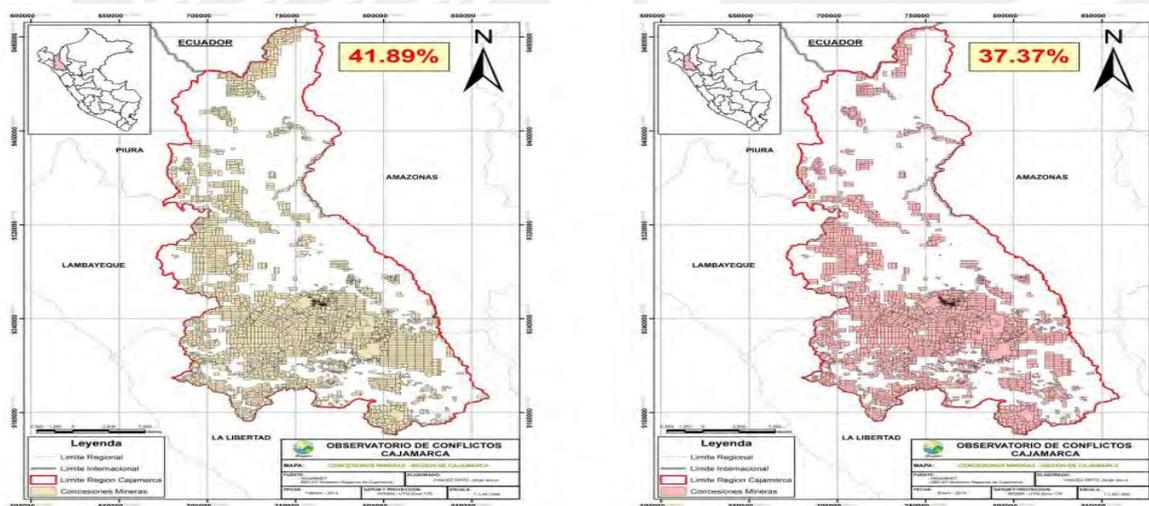


Figura 13. Mapas de concesiones mineras en la región Cajamarca entre febrero de 2013 y enero de 2014.

Tomado de *Situación de las concesiones mineras en la región Cajamarca* (p. 9), por J. Chávez, 2014, Cajamarca, Perú: Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible.

La provincia de Cutervo posee una extensión territorial de 3'034.94 km<sup>2</sup> y tiene un área concesionada de 73,861.78 ha equivalente al 24.34%. Dentro de la provincia se encuentra el Área Natural Protegida (ANP) de Parque Nacional de Cutervo que es afectado por las concesiones (ver Figura 14).

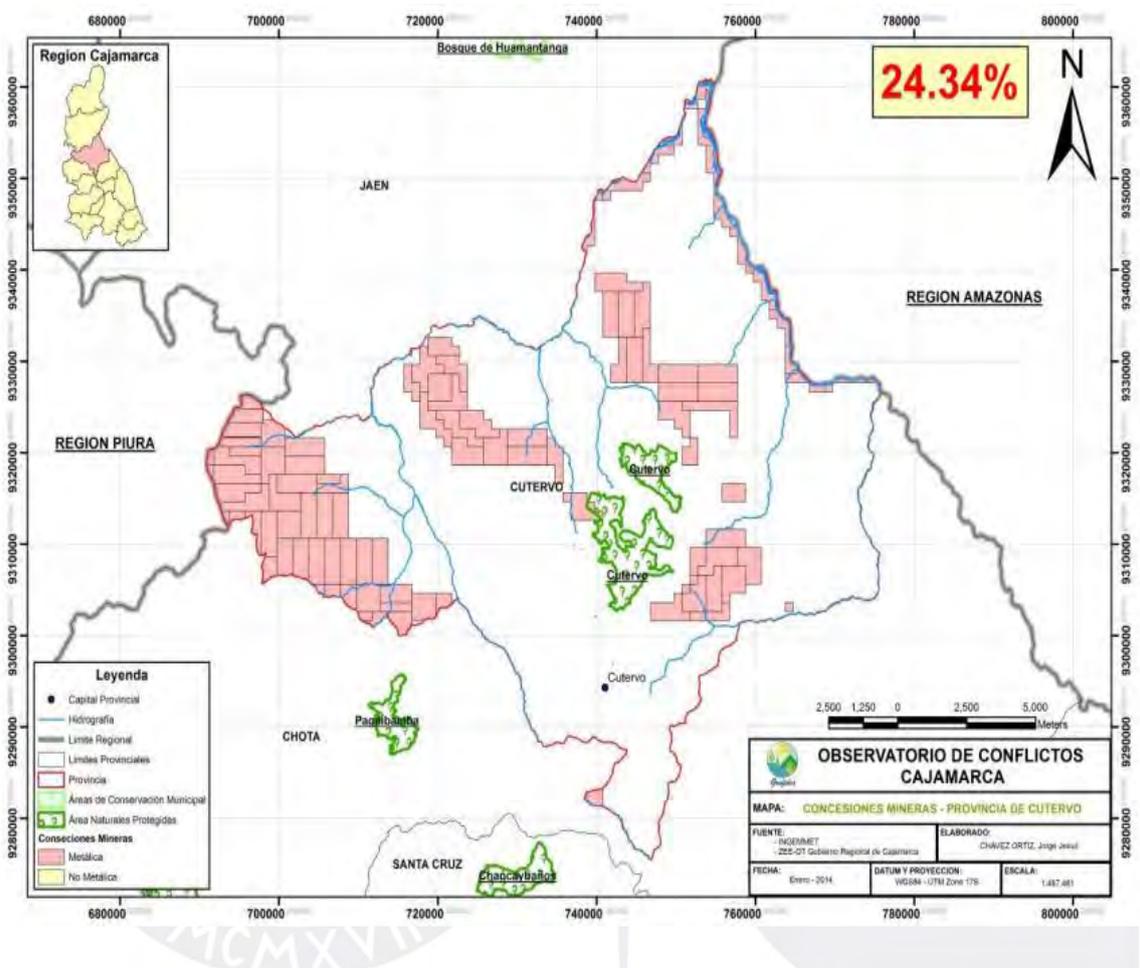


Figura 14. Mapa de las concesiones mineras en la provincia de Cutervo. Tomado de *Situación de las concesiones mineras en la región Cajamarca* (p. 30), por J. Chávez, 2014, Cajamarca, Perú: Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible.

En la Tabla 15, se muestra a detalle la situación actual de las concesiones mineras de cada distrito de la provincia. El distrito con más concesiones es Querocotillo con 51.70% del total de su territorio. Mientras que los distritos de San Juan de Cutervo y La Ramada no tienen concesiones mineras (Chávez, 2014). En total, durante el año 2015, los ingresos de la provincia de Cutervo por canon minero ascendieron a S/ 3.21 millones (Grupo Propuesta Ciudadana & Cedepas Norte, 2015).

Tabla 15

*Área y Porcentaje de Concesiones por Distrito*

Distrito	Extensión total (km <sup>2</sup> )	Área concesionada (km <sup>2</sup> )	% Concesionado
Querocotillo	688.39	355.86	51.69
Socota	154.56	59.33	38.39
Pimpingos	169.20	52.74	31.17
Callayuc	309.34	93.07	30.09
Choros	260.70	76.01	29.16
Santo Tomás	228.82	50.72	22.17
San Andrés de Cutervo	124.28	21.45	17.26
Toribio Casanova	131.44	15.80	12.02
Cujillo	99.31	8.35	8.41
Santo Domingo de la Capilla	102.98	5.26	5.11
Cutervo	429.62	4.22	0.98
San Luis de Lucma	103.66	1.00	0.96
Santa Cruz de Cutervo	129.47	0.10	0.08
San Juan de Cutervo	68.64		0.00
La Ramada	34.55		0.00
Total provincial de Cutervo	3,034.96	743.91	24.51

*Nota.* Tomado de *Situación de las concesiones mineras en la región Cajamarca* (pp. 29-30), por J. Chávez, 2014, Cajamarca, Perú: Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

En términos de infraestructura, la provincia de Cutervo tiene aún limitaciones para su interconexión vial. De los 15 distritos que conforman su ámbito territorial, cuatro todavía no están articulados con la capital provincial. Las vías de comunicación existentes no son adecuadas para facilitar el acceso a los principales centros de comercio de los departamentos de Lambayeque y Cajamarca. Sin embargo, la provincia de Cutervo integra dos importantes ejes de desarrollo, a través de la carretera Cutervo-Chiclayo, y la carretera Olmos-Corral Quemado. De acuerdo con el informe del BCRP elaborado por Inga y Cosvalente (2016), la carretera Olmos-Corral Quemado permite articular a la región Cajamarca con la costa peruana, así como con el Amazonas y San Martín, siendo de gran importancia.

Esta realidad de la provincia de Cutervo, es similar en toda la región de Cajamarca. De acuerdo con datos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016), la región Cajamarca posee una red vial de 14,721.4 kilómetros. De este total, 1,753.8 km forman parte de la red nacional; mientras que 855.7 km son de la red departamental; y 12,111.9 km

corresponden a la red vecinal. El departamento de Cajamarca tiene debilidades en su conectividad vial, en particular, ya que su red de caminos y carreteras es muy limitada, siendo la que justamente une a las provincias del interior de la región. Del total de la red vial nacional, un 73.1% está pavimentada, pero de esta solamente 3.7% corresponde a red vial departamental, 0.3% forma parte de la red vial vecinal y el resto es de la red vial nacional.

La provincia de Cutervo tiene un limitado abastecimiento de agua. Los largos períodos de sequía hacen que este problema sea grave para la población. Asimismo, la mala administración de fondos por parte de la municipalidad evidencia que no se ha establecido un plan para solucionar esta situación.

En cuanto a la infraestructura minera, que es infraestructura productiva, en todo Cajamarca existen 694 titulares de derechos mineros. Actualmente, Minera Yanacocha es la empresa que controla el mayor número de concesiones, ocupando el 10.15% del total de número de concesiones. Le siguen: (a) Consolidada de Hualgayoc S.A. con 7.26%, (b) S.M.R.L. Chaupiloma Dos de Cajamarca con 5.51%, (c) Vale Exploration Perú S.A.C. con 5.51%, (d) Río Tinto Minera Perú Limitada S.A.C. con 2.74%, (e), Minera La Zanja S.R.L. con 2.09%, y (f) SESUVECA del Perú S.A.C. con el 2.05%.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

En lo que respecta al crecimiento del producto bruto interno, durante el 2008, el PBI de la región Cajamarca, a precios corrientes, ascendió a S/ 9,418 millones. Ello significó un alto crecimiento de 23% en comparación con el período anterior, impulsado básicamente por el aumento significativo de la actividad minera y de construcción, con 57% y 42.1%, respectivamente (ver Tabla 16). El sector agrícola, pese a que fue uno de los sectores de menor crecimiento, se constituye en el segundo contribuyente al PBI de 2008 (14%). En el otro extremo, el sector pesquero tuvo un crecimiento por encima del promedio (37.2%); sin embargo, su contribución al PBI departamental es bastante bajo, con apenas el 0.01% (INEI, 2009a).

Tabla 16

*Valor Agregado Bruto de la Región Cajamarca, según Actividades Económicas, a Precios Constantes de 2007 (Miles de Soles)*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1'260,057	1'303,761	1'322,345	1'361,611	1'380,041	1'396,103	1'382,326	1'345,882	1'335,903
Pesca y acuicultura	249	274	458	532	611	779	710	687	757
Extracción de petróleo, gas y minerales	2'489,275	3'236,611	3'789,024	3'398,102	3'362,234	3'562,303	3'109,306	2'717,363	2'575,447
Manufactura	622,678	640,462	599,528	683,752	718,431	728,105	747,303	738,610	726,858
Electricidad, gas y agua	123,840	142,108	141,119	130,745	132,743	148,426	157,702	158,992	168,435
Construcción	542,666	656,647	660,877	736,750	892,801	1'057,858	1'064,096	1'049,985	950,101
Comercio	621,792	678,680	696,572	775,947	829,087	906,504	951,057	962,720	983,719
Transporte, almacén, correo y mensajería	245,150	263,792	267,939	304,115	343,178	350,280	371,042	378,193	382,751
Alojamiento y restaurantes	146,741	159,386	160,459	173,116	191,095	207,384	217,767	225,227	231,872
Telecom. y otros serv. de información	120,165	148,785	162,709	180,507	202,788	230,473	249,949	273,783	304,580
Administración pública y defensa	473,032	515,979	583,697	633,371	679,807	717,193	753,893	805,121	838,846
Otros servicios	1'513,854	1'573,284	1'665,740	1'762,357	1'862,681	1'965,175	2'081,777	2'197,130	2'326,966
Valor agregado bruto	8'159,499	9'319,769	10'050,467	10'140,905	10'595,497	11'270,583	11'086,928	10'853,693	10'826,235

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

De igual modo, durante el periodo 1994-2008, hubo un estancamiento relativo del sector agropecuario. Esto se asocia a múltiples factores, entre los que se puede señalar la atomización de los predios agrícolas, según la cual el 50.1% de ellos fueron menores de 3 ha, con un escaso 19.8% bajo algún tipo de riego (INEI, 1994). Esta producción estuvo orientada principalmente al mercado interno y en algunos casos para satisfacer el autoconsumo. Además, se caracterizó por los bajos niveles de educación de los agricultores, la escasa productividad y la utilización de tecnología precaria, elementos que, con algunas excepciones, retroalimentan procesos con muy bajo valor agregado, realidad a la cual Cutervo no es ajeno.

Por otro lado, la población económicamente activa (PEA), según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), incluye a las personas de 14 a más años, potencialmente disponibles para desarrollar la actividad productiva. Al respecto, según el INEI (2007), la población económicamente activa en la provincia de Cutervo tiene un porcentaje relativamente bajo (28.9%). De este total, el 97.4% de la PEA está ocupada, y el 19.4% está compuesta por mujeres, tal como se aprecia, más adelante, en la Tabla 17. El 39% de la PEA se encuentra concentrado en el distrito de Cutervo, donde además está el 45% de la PEA femenina ocupada. Aun cuando debe admitirse que es en este mismo distrito donde se concentra la mayor parte de la PEA desocupada y esto se debe a que Cutervo es el distrito más poblado de toda la provincia.

Los recursos asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas a la provincia de Cutervo se pueden observar en el portal de transparencia del Estado. Para el año 2016, la provincia de Cutervo recibió S/ 182'222,484.56, superados, dentro de la región de Cajamarca, por las provincias de Chota y Cajamarca (MEF, 2017a). A continuación, en la Tabla 18, se presenta el presupuesto de las provincias de la región Cajamarca al 2016, donde se observa que el 13% se destinó a Cutervo.

Tabla 17

*Población Económicamente Activa de la Provincia de Cutervo, según Distrito*

Provincia / distrito	Población económicamente activa (PEA)	PEA ocupada			PEA desocupada		
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Provincia de Cutervo	39,942	38,307	30,969	7,338	1,635	1,228	407
Cutervo	15,640	14,694	11,422	3,272	946	697	249
Callayuc	3,481	3,446	2,735	711	35	21	14
Choros	1,046	951	867	84	95	69	26
Cujillo	889	885	785	100	4	4	0
La Ramada	1,379	1,308	1,079	229	71	41	30
Pimpingos	1,891	1,849	1,541	308	42	27	15
Querocotillo	4,066	3,920	3,217	703	146	121	25
San Andrés de Cutervo	1,519	1,499	1,248	251	20	14	6
San Juan de Cutervo	610	579	518	61	31	28	3
San Luis de Lucma	1,204	1,182	930	252	22	19	3
Santa Cruz	844	771	697	74	73	60	13
Santo Domingo de la Capilla	1,906	1,871	1,493	378	35	32	3
Santo Tomás	2,271	2,244	1,722	522	27	17	10
Socota	2,785	2,701	2,351	350	84	74	10
Toribio Casanova	411	407	364	43	4	4	0

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

Tabla 18

*Presupuesto de las Provincias de la Región Cajamarca al 2016*

Provincias Región Cajamarca	Presupuesto (en miles de soles)
01: Cajamarca	240,080.50
02: Cajabamba	45,670.93
03: Celendín	52,868.70
04: Chota	201,848.68
05: Contumazá	23,311.18
06: Cutervo	182,222.48
07: Hualgayoc	80,046.42
08: Jaén	167,696.30
09: San Ignacio	158,158.64
10: San Marcos	32,014.98
11: San Miguel	76,658.55
12: San Pablo	24,153.96
13: Santa Cruz	110,701.92

Tomado de “Consulta de transferencias de recursos,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017a (<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>).

Asimismo, en la Tabla 19, se observa el presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cutervo y de sus distritos al 2016. Por último, para cerrar el análisis financiero de la

provincia de Cutervo, en la Tabla 20, se exponen los montos asignados para obras por impuestos para el 2016 en los distritos de la provincia de Cutervo.

Tabla 19

*Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cutervo y sus Distritos al 2016*

	Presupuesto (en miles de soles)
01-300605: Municipalidad Provincial de Cutervo	42,501.20
02-300606: Municipalidad Distrital de Callayuc	27,496.94
03-300607: Municipalidad Distrital de Choros	14,648.49
04-300608: Municipalidad Distrital de Cujillo	2,894.75
05-300609: Municipalidad Distrital de La Ramada	12,846.91
06-300610: Municipalidad Distrital de Pimpingos	8,916.43
07-300611: Municipalidad Distrital de Querocotillo	19,481.76
08-300612: Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo	4,139.40
09-300613: Municipalidad Distrital de San Juan de Cutervo	1,043.28
10-300614: Municipalidad Distrital de San Luis de Lucma	1,862.47
11-300615: Municipalidad Distrital de Santa Cruz	1,531.03
12-300616: Municipalidad Distrital de Santo Domingo de la Capilla	13,563.00
13-300617: Municipalidad Distrital de Santo Tomás	16,366.63
14-300618: Municipalidad Distrital de Socota	14,081.21
15-300619: Municipalidad Distrital de Toribio Casanova	848.99

*Nota.* Tomado de “Consulta de transferencias de recursos,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017a (<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>).

Tabla 20

*Monto para Obras por Impuestos en los Distritos de la Provincia de Cutervo, Año 2016*

Distritos	Presupuesto (en miles de soles)
Callayuc	3,166.02
Choros	931.18
Cujillo	655.00
Cutervo	12,257.81
La Ramada	1,336.26
Pimpingos	1,866.29
Querocotillo	5,516.64
San Andrés de Cutervo	1,192.78
San Juan de Cutervo	689.23
San Luis de Lucma	1,072.43
Santa Cruz	937.61
Santo Domingo de la Capilla	1,506.19
Santo Tomás	2,476.97
Socota	2,651.66
Toribio Casanova	279.50

*Nota.* Tomado de “Monto asignado para obras por impuesto 2017,” por Proinversión, 2017 (<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=80>).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

La provincia de Cutervo está marcada por un alto nivel de emigración, como consecuencia de la falta de oportunidades para el desarrollo personal. Esta zona se mantiene predominantemente rural, con solamente 19% de la población en el ámbito urbano, con niveles de pobreza que no han mejorado sustancialmente a pesar del desarrollo minero de los últimos 15 años en toda la región (INEI, 2007). De acuerdo a la pirámide poblacional de la provincia de Cutervo 2007 (ver Figura 15), se evidencia que más de la tercera parte de la población (38.2%) es menor de 15 años, siendo la población de 15 a 64 años la que constituyen la fuerza potencial de trabajo está conformada por el 55.7% del total poblacional. Además, hay poca presencia de personas con más de 50 años de edad.

Es importante señalar que la población en edad de trabajar por sexo registra una diferencia importante. En efecto, es mayor la cifra de las mujeres (56.5%) con respecto a los hombres (54.9%). Esto indica que hay que desarrollar o promover actividades e inversiones en donde tanto hombres como mujeres tengan oportunidades similares para incorporarse al mercado laboral. Es previsible también que en los próximos años se eleve la población mayor de 65 años, dada la gran proporción de adultos existente (INEI, 2007).



*Figura 15.* Distribución de la población por grupos quinquenales. Adaptado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

El análisis del Índice de Desarrollo Humano (IDH) muestra que la provincia de Cutervo se ubica en el puesto 142 a nivel nacional. La esperanza de vida al nacer llegaba a 76.05 años en el 2012, mientras que en el área educativa se ven grandes debilidades porque solamente el 32.46% de la población tenía secundaria completa, llegando apenas a 4.99 años promedios de educación. En relación con los ingresos familiares estos ascendían a S/ 278.2 por mes, como se ve en la Tabla 21.

Tabla 21

*Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Cutervo y sus Distritos, Año 2012*

Distrito	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer	Población con educ. secundaria completa	Años de educación (Poblac. 25 y más)	Ingreso familiar per cápita
	IDH	Ranking	Años	%	Años	S/ Mes
Provincia de Cutervo	0.2827	142	76.05	32.26	4.99	278.2
Cutervo	0.3245	826	75.88	38.01	5.28	360.2
Callayuc	0.2271	1481	75.86	20.26	4.25	217.0
Choros	0.2814	1103	75.00	20.78	5.45	320.3
Cujillo	0.2219	1510	73.86	25.12	4.85	177.3
La Ramada	0.2662	1192	76.29	26.46	4.79	265.4
Pimpingos	0.2584	1249	76.85	34.61	5.31	203.4
Querocotillo	0.1873	1681	74.53	13.69	4.73	151.9
San Andres De Cutervo	0.2865	1073	75.48	28.17	5.64	284.7
San Juan De Cutervo	0.2841	1087	78.77	29.12	4.79	289.6
San Luis De Lucma	0.2614	1229	77.88	18.65	4.59	295.9
Santa Cruz	0.2285	1472	78.37	22.11	4.84	187.1
Santo Domingo de la Capilla	0.2336	1442	81.52	15.53	3.94	253.0
Santo Tomas	0.2528	1296	75.57	30.86	4.89	217.3
Socota	0.2720	1150	75.42	32.45	4.80	260.4
Toribio Casanova	0.2722	1145	77.45	50.05	5.30	197.0

*Nota.* Adaptado de “Índice de desarrollo humano departamental, provincial y distrital,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013 (<http://www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Perú.xlsx?>).

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS, 2012) define la población en proceso de desarrollo e inclusión social (PEPI) a aquella que reúne al menos tres de las cuatro condiciones siguientes: (a) área de residencia rural: hogares que residen en centros poblados

con 400 viviendas (2,000 personas) o menos; (b) etnicidad: hogares donde el jefe de hogar o su cónyuge aprendieron a hablar en lengua originaria (quechua, aymara o amazónica); (c) bajo nivel educativo: hogares en los que la jefa de hogar o la cónyuge del jefe de familia no ha completado el nivel de educación primaria; y (d) estrato socioeconómico: hogares que, por su bajo nivel de ingresos, están ubicados en el quintil más bajo de la distribución del gasto per cápita a nivel nacional.

En cuanto a la salud en la provincia de Cutervo, el servicio de salud que brinda el Ministerio de Salud (MINSA), es realizado a través de 184 establecimientos y 10 microredes, ubicados en los diferentes distritos de la provincia (MINSA, 2015). Con respecto al número de profesionales especialistas que laboran en los establecimientos de salud del MINSA, se puede indicar que son muy pocos en relación a la población provincial, esto se explica debido a que del total de personal especialista (ver Tabla 22), solo el 36.4% corresponde a profesionales al servicio de la salud con alguna especialidad, mientras que el 63.6% corresponde a personal técnico, auxiliar, asistentes y administrativos, lo que haría que a cada médico le corresponda atender a 1,818 habitantes, según la población provincial. Para el caso de las mujeres en edad fértil, (de 15 a 49 años) cuya población asciende al 47.5%, se encuentra que por cada 320 mujeres existe un obstetra. Si bien, existe el servicio de salud que brinda ESSALUD, no toda la población de Cutervo cuenta con seguro médico.

Los indicadores de salud de la provincia de Cutervo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, señalan que el número promedio de hijos por mujer está disminuyendo en todas las provincias del departamento de Cajamarca en relación al año 1993 (INEI, 2007). En Cutervo el número promedio de hijos por mujer es de 2.3 hijos, por encima del promedio departamental (2.1 hijos/ mujer) como se aprecia en la Tabla 23. Estas reducciones son consecuencia de los programas de planificación familiar que se implementaron en la década del 90, principalmente en la sierra del país.

Tabla 22

*Personal del Ministerio de Salud por Grupos Ocupacionales en la Provincia de Cutervo, Año 2015*

Departamento/ Provincia/ Distrito	Total	Médico	Enfermero	Odontólogo	Obstetra	Psicol.	Nutricionista	Químico farmacéutico	Tecnol. médico	Otros prof. salud	Profesionales administ.	Técnicos asistenciales	Técnico administ.	Auxiliares asistenciales	Auxiliares administ.
Departamento Cajamarca	7,484	639	1,457	176	813	55	29	66	2	234	205	2,613	711	187	297
Provincia Cutervo	1037	76	121	29	102	4	3	5	0	37	21	467	99	9	64
Cutervo	526	35	65	11	53	3	2	4		18	20	206	66	7	36
Callayuc	75	6	8	1	8					2	0	39	6	1	4
Choros	27	2	4	2	1					1	0	14	2	0	1
Cujillo	19	3	2	2	2					0	0	9	0	0	1
La ramada	31	3	2	1	3					1	0	16	3	0	2
Pimpingos	31	2	4	1	4					2	0	15	2	0	1
Querocotillo	80	11	9	4	6	1		1		2	0	38	5	0	3
San Andrés de Cutervo	29	1	2	1	4					2	0	16	2	0	1
San Juan de Cutervo	16	1	3	1	2					0	0	7	1	0	1
San Luis de Lucma	21	1	2		3					1	0	11	1	0	2
Santa cruz	18	1	3	1	1					1	0	10	0	0	1
Santo Domingo de la Capilla	40	3	5	1	4					2	0	19	3	0	3
Santo Tomás	44	3	5		4					1	1	23	4	1	2
Socota	68	3	7	2	5		1			3	0	38	4	0	5
Toribio Casanova	12	1		1	2					1	0	6	0	0	1

Nota. Tomado de "Estadísticas de recursos humanos," por el Ministerio de Salud (MINSA), 2015 (<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?06/>).

Tabla 23

*Número Promedio de Hijos Nacidos Vivos por Mujer 1993 y 2007*

Departamento/Provincia	Mujeres en edad fértil		Hijos nacidos vivos		Promedio hijos por mujer	
	1993	2007	1993	2007	1993	2007
Departamento Cajamarca	284,682	347,158	798,502	718,998	2.8	2.1
Provincia Cutervo	31,380	32,677	94,938	75,843	3.0	2.3

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

El indicador que permitirá conocer el potencial de los cambios demográficos en el país, departamento y provincia para el planteamiento e implementación de políticas públicas a favor del desarrollo es la Tasa de Fecundidad General (TFG), que es el número de nacimientos vivos por cada grupo de 1.000 mujeres entre las edades de 15 a 49 durante un año determinado. En Cutervo la TFG es de 3.1 nacimientos por cada 1,000 mujeres en edad fértil, superando el promedio departamental (2.8).

La desnutrición infantil es otro referente que requiere de una intervención integral al niño desde la gestación, dado que es el resultado de múltiples factores: enfermedades infecciosas frecuentes, prácticas inadecuadas de alimentación e higiene, ambiente insalubre, consumo insuficiente de alimentos nutritivos, entre otros. Todos ellos asociados generalmente a la pobreza de la familia, su bajo nivel educativo, escasa inversión social, inadecuada priorización en los grupos vulnerables y uso ineficiente de los recursos del Estado. En Cutervo, el 46.3% de niños menores de 5 años sufren de desnutrición crónica. El distrito de Santo Domingo de la Capilla (50.8%) y Santa Cruz (50.1%) son los que presentan índices que sobrepasan los 50 puntos porcentuales (Patrón OMS, 2009) (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Tasa de Mortalidad Infantil, Tasa Global de Fecundidad 2007 y Desnutrición Crónica 2009*

Departamento, Provincia y Distrito	Tasa de Mortalidad Infantil 2007 <sup>1/</sup>	Tasa Global de Fecundidad 2007 <sup>2/</sup>	Desnutrición Crónica en Menores de cinco años (Patrón OMS) 2009 <sup>3/</sup>
Departamento Cajamarca	21.8	2.8	39.8
Provincia Cutervo	18.5	3.1	46.3
Cutervo	17.8	3.0	43.1
Callayuc	18.9	3.3	47.9
Choros	19.1	3.1	43.3
Cujillo	19.4	3.2	47.0
La ramada	18.5	3.1	46.0
Pimpingos	19.3	3.2	48.3
Querocotillo	19.1	3.2	48.6
San Andrés de Cutervo	18.8	3.1	45.7
San Juan de Cutervo	18.5	3.1	47.4
San Luis de Lucma	18.6	3.1	47.7
Santa Cruz	18.9	3.2	50.1
Santo Domingo de la Capilla	19.4	3.5	50.8
Santo Tomás	18.6	3.2	46.8
Socota	18.8	3.2	49.9
Toribio Casanova	19.3	3.2	43.0

*Nota.* Tomado de 1/ “INEI. Perú: Mortalidad infantil y sus diferenciales por departamento, provincia y distrito 2007,” por INEI, 2009b ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0805/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0805/libro.pdf)); /2 “Perú: Fecundidad y sus diferenciales por departamento, provincia y distrito 2007,” por INEI, 2009d ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0904/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0904/libro.pdf)); y 3/ “Mapa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años a nivel provincial y distrital,” por INEI, 2009c ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0881/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0881/libro.pdf)).

En relación con la salud, la desnutrición infantil requiere de una intervención integral al niño desde la gestación. Esto se debe a que este es afectado por múltiples factores: enfermedades infecciosas frecuentes, prácticas inadecuadas de alimentación e higiene, ambiente insalubre, consumo insuficiente de alimentos nutritivos, entre otros. Todos estos están asociados generalmente a la pobreza de la familia, su bajo nivel educativo, escasa inversión social, inadecuada priorización en los grupos vulnerables y uso ineficiente de los recursos del Estado.

Específicamente, la desnutrición crónica no es solo un problema de salud; es un indicador de desarrollo del país. Según la metodología NCHS (National Center of Health Statistic), que es analizada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en el Perú, al año 2007, el 37.3% de niños cajamarquinos menores de cinco años sufrían desnutrición crónica. La mayor incidencia de este mal se detectó en Cutervo (40.9%), Celendín (39.7%), San Ignacio (39.4%) y San Miguel (39.1%).

En lo concerniente a la educación, la tasa de analfabetismo es definida como el porcentaje de la población de 15 años a más que no sabe leer ni escribir. En el departamento de Cajamarca, bordea el 13.1% por encima del promedio nacional 6.3%. Las provincias que superan el promedio departamental son Celendín (18.6%), Cajabamba (19.3%), San Pablo (19.7%), Cutervo (20%), San Marcos (21.2%), Chota (21.8%) y Hualgayoc (28.6%) (INEI, 2007). Esta realidad es similar a la de la mayoría de las provincias de la serranía peruana, por ejemplo, en la provincia de Sánchez Carrión, perteneciente a la región La Libertad, la tasa de analfabetismo alcanza el 28.3% de la población.

En el ámbito educativo, la provincia cuenta con 1,055 instituciones educativas (ver Tabla 25). Se distribuyen en las modalidades de inicial, primaria, secundaria, básica alternativa – CEBA, especial, superior pedagógico, superior tecnológico, técnico – productivo (CETPRO) e inicial no escolarizado. La infraestructura educativa, por sí misma no es un indicador de una adecuada cobertura en el aspecto de la educación, la realidad de la provincia de Cutervo, es que muchos de los centros educativos públicos, principalmente los que se ubican en la zona netamente rural de la provincia, (caseríos de los diferentes distritos) no poseen las condiciones adecuadas para albergar a los estudiantes de la localidad; techos y servicios higiénicos en mal estado, insuficiente número de aulas y mobiliario en mal estado, entre otras limitaciones.

Tabla 25

*Listado de Instituciones Educativas. Provincia de Cutervo*

Niveles y Modalidades	Total
A. Educación básica escolar	1,055
1. Ed. Básica Regular	889
a. Inicial	326
b. Primaria	433
c. Secundaria	130
2. Ed. Básica Alternativa	9
a. Básica alternativa - Inicial e Intermedio	4
b. Básica alternativa - Avanzado	5
3. Ed. Básica Especial	2
a. Básica especial - Inicial	1
b. Básica especial - Primaria	1
B. Técnico-Productiva (CETPRO)	3
C. Educación Superior no Univ.	4
1. Pedagógica	1
2. Tecnológica	3
C. No Escolarizado	148
1. Inicial	148

*Nota.* Tomado de “Mapa de escuelas,” por el Ministerio de Educación, 2016 (<http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicación**

El acceso a la información en la provincia de Cutervo es limitado. En la Tabla 26 se presentan cifras de la región Cajamarca, ya que no se tienen datos detallados para Cutervo, pero se conoce que la situación provincial es todavía menos alentadora. En el año 2015, solamente 6.1% de los hogares tenían acceso a Internet, mientras que otro 7.3% de la población accedían a esta fuente de información a través de cabinas de Internet. En relación con las entidades gubernamentales, se conoció que de las 124 municipalidades distritales que hay en la región Cajamarca, solamente 103, que representa el % tienen acceso a Internet, lo cual limita la capacidad de recibir y brindar información; limitando el desarrollo económico y social de la zona. Sin embargo existe un proyecto para dotar de fibra óptica a la región.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Aparentemente, hay un reducido desarrollo tecnológico en la provincia de Cutervo, y el uso de tecnologías modernas permitirá aprovechar los recursos existentes. Cajamarca produce menos leche que Arequipa, a pesar de contar con mayor cantidad de cabezas de

ganado. Lo mismo sucede con la agricultura: hay una producción importante de papa y maíz que no es aprovechada por falta de tecnificación y de organización de los productores. Ante ello, la nueva red dorsal de fibra óptica que llega hasta Cutervo, con velocidades de hasta 10 Gbps, permitirá el flujo de mayor volumen de información. Se encuentra en plena ejecución a la extensión de la red dorsal denominada Red Regional de Cajamarca, que permitirá conectar a todas los colegios, comisarías y hospitales de la provincia.

Tabla 26

*Cifras de Acceso a Internet, como Fuente de Información*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población de seis años y más que accede a Internet en cabinas públicas (%)	13.8	11.5	10.5	9.1	9.1	7.3
Hogares con acceso a Internet (%)	5.2	5.6	4.6	6.5	4.8	6.1
Cantidad de municipalidades con acceso a Internet	76	77	85	86	108	103

*Nota.* Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017d (<https://www.inci.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

#### 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con el presente estudio se determinan las principales fortalezas y debilidades de la provincia de Cutervo, las cuales radican en su ubicación geográfica. Esto incluye la facilidad que tiene para realizar negocios con provincias vecinas. Por el contrario, entre las debilidades más críticas se encuentran la escasez de agua en algunos distritos de Cutervo y también la falta de una adecuada planificación presupuestaria para el crecimiento de la provincia. La MEFI de provincia de Cutervo (ver Tabla 27) permite obtener una ponderación de 2.06.

Tabla 27

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Provincia de Cutervo*

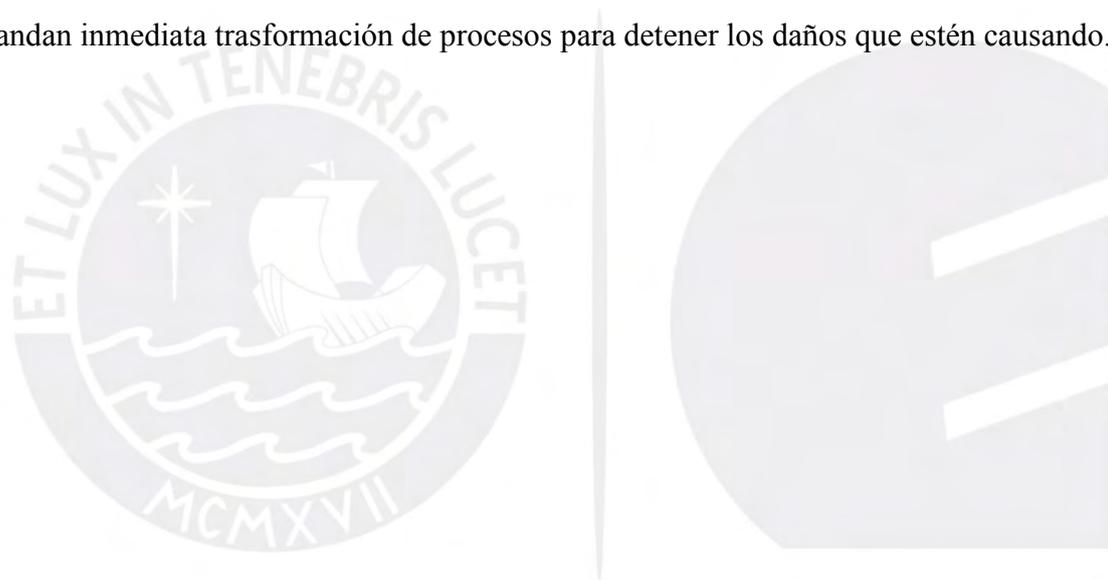
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas</b>			
1 Parque Nacional y otros recursos naturales para atraer turismo	0.09	4	0.36
2 Extensiones de terreno para cría de ganado lechero	0.08	3	0.24
3 Planta procesadora de lácteos	0.08	4	0.32
4 Carreteras que conectan con provincias aledañas	0.07	3	0.21
5 Concesiones mineras registradas y productivas	0.06	3	0.18
7 Terrenos agrícolas aptos	0.07	3	0.21
Subtotal fortalezas	0.45		1.52
<b>Debilidades</b>			
1 Productores artesanales y poco organizados	0.08	1	0.08
2 Rechazo de las comunidades a la actividad minera lo que conduce a inestabilidad	0.06	1	0.06
3 Carencia de encadenamientos y por ende no hay acceso a mercados	0.07	1	0.07
4 Escasez de agua en varios distritos	0.05	1	0.05
5 No hay comunicación vial asfaltada entre todos los distritos	0.07	1	0.07
6 Carencia de infraestructura hotelera y otros servicios	0.06	1	0.06
7 No hay personal capacitado para la industria turística y poco nivel de asistencia escolar en general	0.08	1	0.08
8 No hay desarrollo tecnológico, con muy poco acceso a Internet	0.07	1	0.07
Subtotal debilidades	0.54		0.54
Total	0.99		2.06

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 4.3 Conclusiones

La provincia de Cutervo tiene abundantes recursos naturales y grandes posibilidades para desarrollar las industrias de turismo, minera y pecuaria que generen crecimiento para la provincia. Asimismo, las diferentes opciones de negocio hacen que Cutervo sea atractiva para la inversión privada, pero, para ello, se requiere con urgencia solucionar el problema que experimentan algunos distritos con respecto al agua potable, pero se necesita el apoyo por parte de la municipalidad.

Por otro lado, la provincia de Cutervo aspira a ser un socio comercial importante a nivel nacional, debido a la ventaja competitiva de su ubicación geográfica, lo cual le permite realizar negocios con las provincias aledañas, como la venta de leche o lácteos, así como el desarrollo de circuitos turísticos conjuntos. Además, el análisis interno permite identificar las principales características de valor económico que se deben enfatizar para distribuir adecuadamente recursos y tiempo, así como incentivar la participación de emprendedores locales en asociación con inversionistas que deseen trabajar en la provincia aprovechando la disponibilidad de recursos materiales, humanos y tecnológicos en la generación de riqueza con distribución justa y bienestar colectivo. Finalmente, se indican específicamente las variables a las cuales deberá prestar atención el Gobierno de la Provincia de Cutervo y que demandan inmediata transformación de procesos para detener los daños que estén causando.



## Capítulo V: Intereses de la Provincia de Cutervo y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Provincia de Cutervo

La provincia de Cutervo tiene intereses enfocados a lograr los objetivos a largo plazo (OLP). A continuación se detallan los puntos principales que pretende lograr este plan estratégico:

1. Líder regional en ingreso por turismo, a partir del aumento en el número de turistas y del gasto promedio, en la medida en que se ofrecen más servicios de hospedajes, restaurantes y tours, que en conjunto generarán empleos e incrementarán los ingresos de los habitantes.
2. Impulso de la industria láctea, desde la cría del ganado lechero hasta el procesamiento de la leche cruda para aumentar los ingresos.
3. Contar con concesiones mineras productivas, activas y que no generen impacto negativo en el medio ambiente, con lo que aumentará el canon y las regalías mineras.
4. Aumentar la producción de papas y su comercialización, con miras a incrementar el ingreso de los agricultores.
5. Elevar los ingresos promedios de las familias, para lograr elevar el nivel de calidad de vida de los pobladores.

### 5.2 Potencial de la Provincia de Cutervo

Permite establecer los factores de fortaleza y debilidad distintivos de la Provincia de Cutervo, para lo cual deben analizarse los aspectos: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico-psicológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar.

**Geográfico.** La provincia de Cutervo se encuentra localizada en la parte central del Departamento de Cajamarca, en los andes cordilleranos occidentales del norte del Perú.

Cuenta con una superficie territorial de 3,028.46 km<sup>2</sup>, representando el 9.09% de la extensión del territorio de Cajamarca y el 0.24% del territorio nacional (INEI, 2009a). Habitan 140,500 personas en toda la extensión territorial. De estas, el 50.72% son varones, en tanto que el 49.28% son mujeres, lo cual representa una proporción equilibrada entre ambos géneros. Respecto a la edad, se puede afirmar que el 60.52% fluctúa en el rango de 15 a 64 años. Por ello, es posible determinar que la mayoría de pobladores está en condiciones de formar un negocio o, en todo caso, de especializarse en alguna rama para ser fuente de desarrollo en la provincia.

La capital de la provincia es la ciudad de Cutervo. Cutervo es una ciudad típica de la sierra del Perú, ubicada a 2,637 m.s.n.m., la altitud mínima se registra en el valle almendral, distrito de Choros a 430 m.s.n.m. y la máxima en la cima del cerro Choicopico en el distrito de Querocotillo, a 4,061 m.s.n.m., relativamente pequeña, asentada en un terreno irregular sobre las faldas del cerro Ilucan. Limita por el norte con la provincia de Jaén, por el sur con la provincia de Chota, por el este con la provincia de Uctubamba (Amazonas) y por el oeste con la provincia de Ferreñafe (Lambayeque).

La temperatura varía según los distritos. La temperatura media anual del distrito de Cutervo oscila entre los 12 a 18°C, Choros es el distrito más caluroso con temperaturas que llegan hasta los 40°C, situado a orillas del caudaloso río Marañón. El clima en las riberas del Marañón es frío, seco en las alturas de la cordillera y templado en los valles. Según el climatólogo de fama mundial Joseph Tosi, las provincias de Cutervo y Chachapoyas gozan del mejor clima del mundo, tanto para el hombre como para el desarrollo de la actividad agropecuaria (Tosi, 1960).

**Demográfico.** Según los resultados del XI Censo Nacional de Población 2007, la población censada de la provincia de Cutervo fue de 138,213 habitantes, concentrando el 9.9% de la población total del departamento de Cajamarca. Respecto a la tasa de

analfabetismo, es definida como el porcentaje de la población de 15 años a más que no sabe leer ni escribir. El departamento de Cajamarca bordea los 17.1% y entre las provincias que superan el promedio departamental tenemos a: Celendín (18.6%), Cajabamba (19.3), San Pablo (19.7%), Cutervo (20%), San Marcos (21.2%), Chota (21.8%) y Hualgayoc (28.6%).

**Económico.** La PEA está conformada por personas de 14 a más años de edad, potencialmente disponibles para desarrollar una actividad productiva. De acuerdo con el INEI (2007), la PEA en el provincia de Cutervo tiene un porcentaje relativamente bajo (28.9%) del cual el 97.4% está ocupada y el 19.4% son mujeres. Adicionalmente, se conoce que el ingreso por familia es muy bajo, indicando poca productividad en los cultivos y la actividad pecuaria actual.

**Tecnológico-científico.** No hay inversión en tecnología y desarrollo científico en la provincia de Cutervo. Esto representa una desventaja y limita la competitividad porque no se puede lograr productividad, sino que se compite en función de precios.

**Histórico, sociológico y político.** Durante la colonia Cutervo perteneció a la gobernación de Huambos o Guambos, junto con Chota, Santa Cruz, Hualgayoc y San Miguel. Chota fue creada como distrito el 2 de enero de 1757 y, al elevarse a la categoría de provincia el 19 de mayo de 1828, conforme a la Constitución de ese mismo año, Cutervo y Socota pasan a ser sus distritos, hasta que el 22 de octubre de 1910, mediante la Ley 1296, Cutervo es elevado al rango de provincia integrada en su fundación con siete distritos (Querocotillo, Callayuc, Pimpingos, Cujillo, Choros, Socota y Cutervo). Actualmente Cutervo está conformado por 15 distritos: Cutervo, Callayuc, Cujillo, La Ramada, Pimpingos, Querocotillo, San Andrés de Cutervo, San Juan de Cutervo, San Luis de Lucma, Santa Cruz, Santo Domingo de la Capilla, Santo Tomás, Socota y Toribio Casanova.

**Organizacional administrativo.** Es una de las principales debilidades de la Provincia; tiene como principales falencias:

- Falta de un rumbo estratégico definido y consensuado con los diferentes movimientos políticos regionales; de tal manera que cada nuevo gobierno lleva a cabo sus propios planes imposibilitando los proyectos de largo plazo.
- Gestión deficiente en resultados manifestada en ser una de las provincias con menor ejecución de su presupuesto institucional.
- Falta de liderazgo por parte de sus gobernantes.
- Percepción de poca capacidad de gestión y compromiso político de desarrollo.

**Militar.** La Provincia de Cutervo, dada su posición geoestratégica, no alberga dentro de su territorio bases y contingentes dependientes de las Fuerzas Armadas del Perú, los cuales además de preservar la soberanía nacional, existe el trabajo conjunto entre las rondas campesinas y la Policía Nacional del Perú vinculadas sus acciones en seguridad ciudadana, delincuencia común y abigeato.

El principal problema que tiene Cutervo es la falta de agua, debido a que no todos sus distritos poseen fuentes naturales para poder abastecerse. La municipalidad tiene conocimiento de este problema, pero hasta el momento solo se ha dedicado a realizar mantenimiento en zonas específicas. Asimismo, Cutervo cuenta con terrenos de pastizales que permiten desarrollar la crianza de ganado vacuno. También posee una pequeña industria de lácteos que posibilita la distribución de productos finales a las principales provincias en Cajamarca. De igual forma, sus pobladores realizan la crianza de ganado ovino, caballos de paso y cuyes, los cuales comercializa con su principal socio comercial: Jaén.

La industria en Cutervo no está muy desarrollada, a pesar de que su ubicación geográfica le brinda una ventaja competitiva, ya que se ubica al centro de la región de Cajamarca. Actualmente, existen obras en desarrollo que van a conectar a las demás provincias; esto incrementará el comercio entre todas las regiones y permitirá desarrollar la industria en la provincia de Cutervo. Por otra parte, los pobladores toman de manera positiva

la inversión privada. Inclusive, la municipalidad proporciona incentivos para que los negocios se puedan incrementar en todo Cutervo. No obstante, para ello debe establecerse un plan estratégico que permita crecer a la región de manera sostenible en el tiempo.

El turismo en Cutervo es un punto clave que debe desarrollarse. Así pues, la provincia tiene diferentes lugares turísticos que impulsar, tales como: (a) el primer Parque Nacional del Perú, que cuenta con aproximadamente 2,500 hectáreas; (b) las ruinas de las iglesias del distrito de Las Ramadas, (c) las Torres de Llipa en Rejopampa, (d) la Fiesta de San Juan Bautista, que se realiza del 20 al 30 de junio y que cuenta con siete tardes taurinas; (e) las Ruinas de Paratón, que están ubicadas en Callayuc; (f) el Carnaval de Cutervo, (g) las Cataratas de Pilco, (h) el Bosque de Piedra en Socota, e (i) las Cataratas Velo de la Novia en Santo Tomás. Todos esos lugares todavía no pueden ser aprovechados al máximo, ya que la industria turística no está muy desarrollada y la capacidad de los hoteles que tiene Cutervo no es lo suficientemente grande para poder acoger a una considerable cantidad de turistas.

También está presente el tema de la minería; a pesar de que la región cuenta con minerales que pueden ser explotados, la población no está de acuerdo con este tipo de actividades y, por ello, no hay negocios de minerías en Cutervo. Además, se observa gran disconformidad por parte de la población hacia la Municipalidad de Cutervo, debido a que, al parecer, el presupuesto que es asignado a la provincia no está siendo distribuido de manera equitativa, lo cual impide su crecimiento.

### **5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Cutervo**

Los principios cardinales son cuatro y están relacionados con las amenazas y oportunidades provistas por el entorno. A continuación se detalla cada uno de ellos:

***Influencia de terceras partes.*** Se consideran relevantes las siguientes: (a) la globalización, como actual impulsora de la preservación de ecosistemas lo cual favorecerá el desarrollo de la actividad turística, (b) movimientos políticos contrarios al desarrollo de la

minería y que pondría en riesgo la inversión, y (c) la actividad en las provincias vecinas de Chota, Santa Cruz y Jaén, que tienen cartera de productos muy similar a la de Cutervo y deben ser superadas.

***Lazos pasados y presentes.*** Dada la proximidad geográfica, se ha encontrado ligada culturalmente con las provincias de Chota, Santa Cruz y Jaén, donde desde décadas pasadas se produjeron grandes migraciones que han permitido poblar la Provincia, especialmente la capital, la ciudad de Cutervo. La ciudad de Lajas es un destino próximo ubicado a dos horas de camino por vía terrestre; existiendo con respecto a ambas ciudades un continuo flujo vehicular que parte desde la ciudad de Cutervo y viceversa.

***Contrabalance de intereses.*** La mejora del nivel de ingresos de los habitantes de la provincia de Cutervo también conviene a las regiones vecinas de Chota, Santa Cruz y Jaén, por cuanto implicaría un mayor consumo de los bienes y servicios que producen. Los únicos con el interés mezquino en mantener a los habitantes de la provincia en estado de pobreza y subdesarrollo son los partidos políticos de extrema izquierda, quienes se aprovecharían de ello para inculcar a la población la implementación de modelos asistencialistas, así como el rechazo al actual modelo económico de libre mercado donde la actividad minera representa una potencialidad real y podría mejorar las condiciones económicas de la provincia. Lograr que la provincia de Cutervo se convierta en el centro estratégico con una gran provisión de modernos bienes y servicios convendría a las Provincias de Chota, San Cruz y Jaén; por cuanto implicaría un menor costo el obtener el bien o servicio desde Lambayeque que desde Lima. De la misma manera, un gran mercado de clientes potenciales del sur del Perú llegaría a Cutervo buscando servicios gastronómicos, turísticos y productos pecuarios y agrícolas de buena calidad y con bajo costo de adquisición.

***Conservación de los enemigos.*** En lo concerniente a los competidores de la Provincia de Cutervo pueden citarse las siguientes provincias a los cuales conviene conservar a fin de

auto exigirse y elevar los niveles de calidad y productividad, obteniendo como resultado la mejorar de la competitividad así se tiene a Chota, Santa Cruz como productores agropecuarios; donde destaca el cultivo de papa y producción láctea, así mismo Jaén en lo que respecta al comercio.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La MIO tiene como objetivo demostrar cuáles son las necesidades principales de la provincia de Cutervo para poder alinearlas con los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). Estas necesidades deben constituirse en el objetivo primordial de este plan estratégico. A continuación, en la Tabla 28, se presenta MIO para la provincia de Cutervo.

Tabla 28

##### *Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Cutervo*

Interés	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Líder regional en ingreso por turismo	Nuevos inversionistas	MINCETUR
		Restauranteros Hoteleros PNC Operadores Guías de turismo Comunidades Competidores* Gobierno provincial Gobiernos distritales	PRODUCE
2	Impulso a la industria láctea	Ganaderos	Mayoristas PRODUCE
		Productores Cajamarca* Productores Chota* Procesadores Gobierno provincial Gobiernos distritales Transportistas	
3	Aumento del canon y regalías mineras	Concesionarios Comunidades* Trabajadores Gobierno provincial Gobiernos distritales Transportistas	MINEM MINAM SUNAT Proveedores
		Agricultores	Transportistas Competidores* Gobierno provincial Gobiernos distritales
5	Elevar los ingresos de las familias	Comunidades	Gobierno provincial Gobiernos distritales MINEDU

*Nota.* \* Interés opuesto o contrario al de la provincia de Cutervo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo de la provincia de Cutervo, en línea con su visión y sus intereses, son los siguientes:

- OLP 1: Al 2027, el turismo generará ingresos por S/ 60 millones. En 2015, la cifra fue S/ 9.75 millones.
- OLP 2: Incrementar los ingresos de la industria láctea y sus derivados a S/ 100,000,000 en el año 2027. Al 2017, la provincia de Cutervo obtiene S/ 30,000 por año.
- OLP 3: En el 2027, el ingreso por canon minero será S/ 6.09 millones. Para el año 2015 era S/ 3.21 millones.
- OLP4: Para el 2027, el ingreso por las ventas de papa llegará a S/ 33 millones. En 2016 fue S/ 10.81 millones.
- OLP 5: En el 2027, el ingreso promedio familiar será S/ 795 por mes. Para el 2012 era S/ 278.2.

## 5.6 Conclusiones

La provincia de Cutervo tiene como principal interés mejorar la calidad de vida de los cutervinos. Para ello, ejecutará el presente plan estratégico sobre el abastecimiento sostenible de agua. De ese modo, las empresas podrán incrementar la inversión privada. Asimismo, se atraerá al turismo, que generará una valiosa fuente de ingresos para el desarrollo de la provincia. Por otro lado, Cutervo, como socio comercial, será la primera de todas las provincias de Cajamarca, debido a que cuenta con una ventaja competitiva: su posicionamiento en la parte central de la región. Esto permitirá que pueda ejercer negocios de manera eficiente.

Para finalizar, la construcción de dos hospitales será la clave para mejorar la salud de los pobladores, como también el incremento de la cantidad de institutos superiores mejorará

los procesos en las empresas familiares. Gracias a todos estos objetivos propuestos, Cutervo podrá ser altamente competitivo a nivel nacional.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA, presentada en la Tabla 29, permite determinar cómo se van a alinear las estrategias para que Cutervo sea una de las provincias más desarrolladas en los próximos años. Mediante una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se han diseñado estrategias que permitirá lograr los objetivos de largo plazo. A continuación, se detallan las estrategias propuestas y que serán analizadas en profundidad:

- FO1: Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directa a mayoristas o minoristas.
- FO2: Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado, como quesos.
- FO3: Desarrollar rutas turísticas que complementan la visita al Parque Nacional de Cutervo con otros atractivos naturales.
- FO4: Diversificar concéntricamente a la producción de pan para comercializarlo junto con los quesos y lácteos en general.
- FO5: Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural.
- DO1: Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes.
- DO2: Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector.
- DO3: Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia.
- DO4: Diversificar concéntricamente para ofrecer servicios de transporte turístico en la provincia y en la región en general.
- FA1: Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región.

Tabla 29

## Matriz FODA de la Provincia de Cutervo

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Parque Nacional y otros recursos naturales para atraer turismo	1	Productores artesanales y poco organizados
		2	Extensiones de terreno para cría de ganado lechero	2	Rechazo de las comunidades a la actividad minera lo que conduce a inestabilidad
		3	Planta procesadora de lácteos	3	Carencia de encadenamientos y por ende no hay acceso a mercados
		4	Carreteras que conectan con provincias aledañas	4	Escasez de agua en varios distritos
		5	Concesiones mineras registradas y productivas	5	No hay comunicación vial asfaltada entre todos los distritos
		7	Terrenos agrícolas aptos	6	Carencia de infraestructura hotelera y otros servicios
				7	No hay personal capacitado para la industria turística y poco nivel de asistencia escolar en general
				8	No hay desarrollo tecnológico, con muy poco acceso a Internet
Oportunidades		FO: Fortalezas Oportunidades		DO: Debilidades Oportunidades	
1	Marco legal para la descentralización y el traspaso de recursos	FO1	Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directo a mayoristas o minoristas	DO1	Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes
2	Crecimiento económico	FO2	Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado como quesos	DO2	Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector
3	Entorno macroeconómico estable	FO3	Desarrollar rutas turísticas que complementen la visita al Parque Nacional de Cutervo con otros atractivos naturales	DO3	Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia
4	La población del país es mayor a 31 millones y el 32% se encuentra en Lima	FO4	Diversificar concéntricamente a la producción de pan para comercializarlo junto con los quesos y lácteos en general	DO4	Diversificar concéntricamente para ofrecer servicios de transporte turístico en la provincia y en la región en general
5	Aumento de la capacidad de compra, en la medida en que se reduce la pobreza y pobreza extrema en el Perú	FO5	Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural		
Amenazas		FA: Fortalezas Amenazas		DA: Debilidades Amenazas	
1	Se permite el actuar de las rondas campesinas y esto puede ir en contra del derecho a la vida	FA1	Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región	DA1	Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera
2	Desaceleración de la demanda interna y el consumo público	FA2	Penetrar en el mercado de exportación de minerales		
3	Dependencia en la producción de bienes primarios, sin valor agregado			DA2	Integrar verticalmente hacia adelante para proveer servicio de agua potable
4	Falta de competitividad e inversión en tecnología y desarrollo científico				
5	Reducción de los bosques				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FA2: Penetrar en el mercado de exportación de minerales.
- DA1: Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera.
- DA2: Integrar verticalmente hacia adelante para proveer servicio de agua potable.

## **6.2 Matriz Boston Consulting Group(MBCG)**

El grupo ha tenido por bien no incorporar la Matriz Boston Consulting Group en el presente plan estratégico debido a que no se cuenta con data histórica suficiente que permita hacer un análisis comparativo y exhaustivo con los productos e ingresos que se generan por no contar con suficiente información que permita la incorporación de dicha matriz.

## **6.3 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)**

D'Alessio (2015) señaló que la MPEYEA 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 Cutervo como una sola organización). Esta matriz cuenta con cuatro ejes: dos de ellos que combinan los factores relacionados a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los otros dos factores que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Producto de los cuatro ejes se obtienen cuatro cuadrantes que determinan la postura estratégica básica, la misma que puede ser: (a) agresiva (alta fortaleza financiera y alta fortaleza industrial), (b) competitiva (alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno), (c) conservadora (alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva) y (d) defensiva (baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva).

A continuación, en la Tabla 30 se presenta la MPEYEA de la provincia de Cutervo, y estos resultados se muestran también, más adelante, en la Figura 16. El resultado es que hay que tomar una posición conservadora, por lo que se recomiendan estrategias de segmentación de mercados, diversificación conglomerada, diversificación global y enfoque.

Tabla 30

*MPEYEA de la Provincia de Cutervo*

Fortaleza Financiera (FF)								Valor	
Retorno de la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
Liquidez	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida de mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Rotación de inventarios	Lentos	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
Uso de las economías de escala y experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	4
	Promedio								3.22
Fortaleza de la Industria (FI)								Valor	
Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Estabilidad financiera	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
Intensidad de capital	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil+I19	3
Productividad/Utilización de la capacidad	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	Promedio								2.89
Ventaja Competitiva (VC)								Valor	
Participación en el mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	3
Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	4
Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Integración vertical	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
	Promedio -6								-3.00
Estabilidad del Entorno (EE)								Valor	
Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
Rivalidad/Presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
Presión de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	3
	Promedio -6								-2.50

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 278-280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Atendiendo lo mencionado anteriormente, se recomienda implementar la siguiente estrategia:

- FO5: Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural.

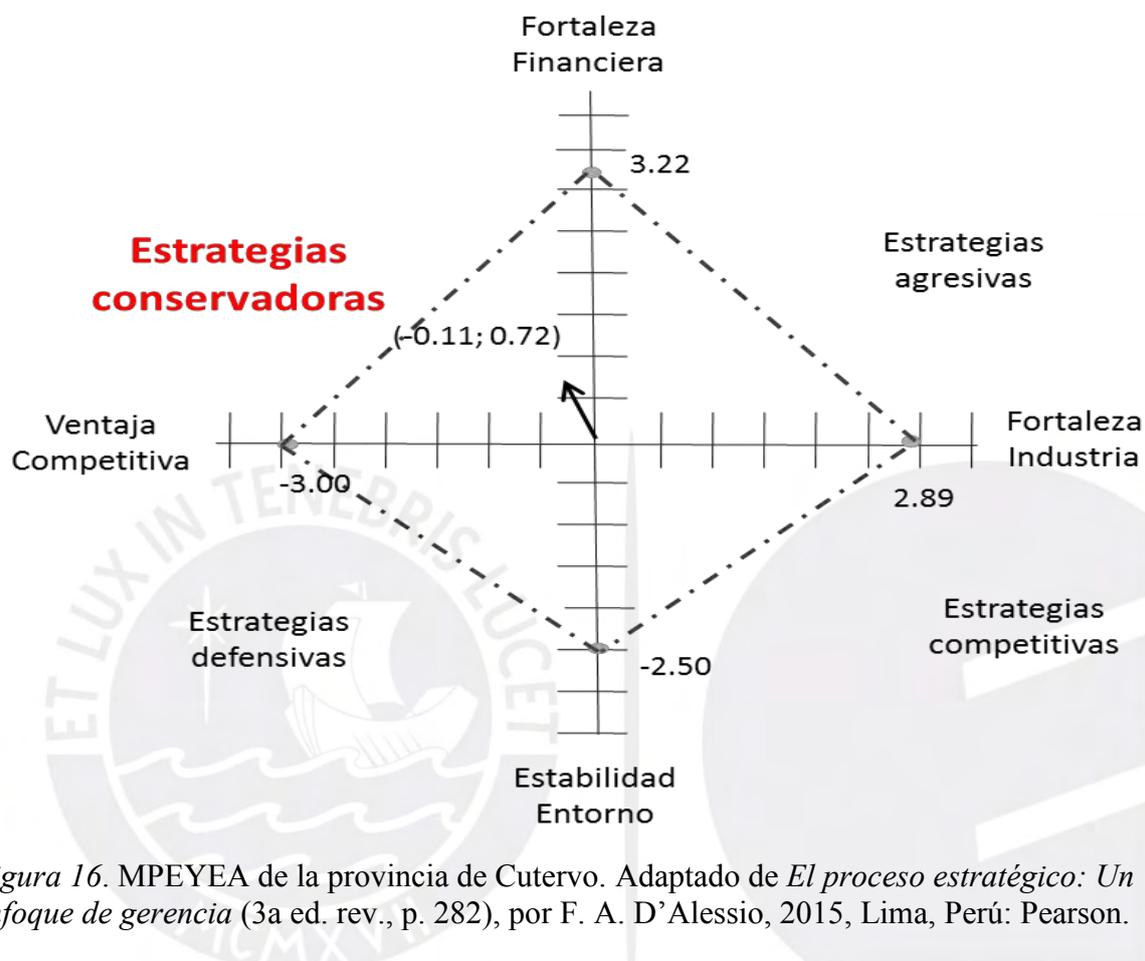


Figura 16. MPEYEA de la provincia de Cutervo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE se utiliza para relacionar los resultados ponderados en la MEF E y la MEF I. Cuenta con dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman los nueve cuadrantes. El eje "x" corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFI y el eje "y" corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFE. El resultado final se ubica en uno de los nueve cuadrantes, en la intersección de dichos valores. Los resultados de la MIE se muestran a continuación en la Figura 17.

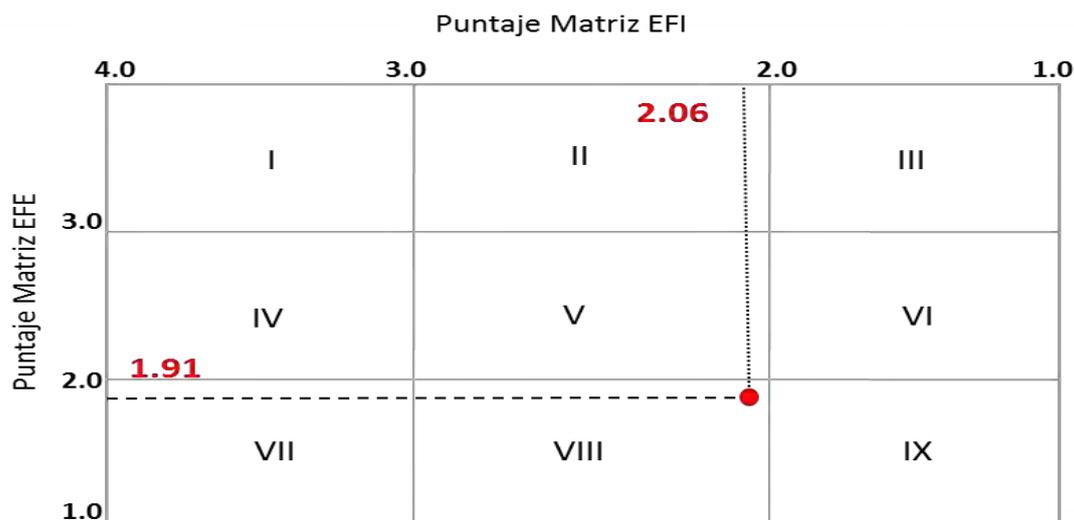


Figura 17. Matriz Interna Externa de la provincia de Cutervo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Como se aprecia, la intersección de los valores ponderados de la MEFI (2.06) de los sectores más representativos y el valor de la MEFÉ de la provincia de Cutervo (1.91), generan que la organización se ubique en el Cuadrante VIII. Entonces, hay que cosechar o desinvertir, por lo que se adoptan las estrategias defensivas:

- DO3: Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia.
- FA1: Crear alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región.
- DA1: Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE se presenta en la Figura 18. Esta matriz evalúa la posición que ocupa una organización dentro de cuatro cuadrantes con respecto a dos situaciones: su posición competitiva y el crecimiento del mercado. En el caso de que la organización considere estrategias adecuadas e imprescindibles para lograr sus objetivos, estas aparecerán en el cuadrante de la matriz según su atracción. La provincia de Cutervo se ubica en el segundo

cuadrante por tener una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. El sector agrícola y pecuario son los que tiene productos atractivos para el mercado nacional, como es el caso de los derivados lácteos. Según D'Alessio (2015), se deben implementar estrategias intensivas, de integración vertical y de liquidación o desposeimiento; tales como:

- FO1: Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directa a mayoristas o minoristas.
- FO2: Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado, como quesos.
- FO3: Desarrollar rutas turísticas que complementan la visita al PNC con otros atractivos naturales.
- FO5: Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural.
- DO1: Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes.
- DO2: Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector.
- FA2: Penetrar en el mercado de exportación de minerales.

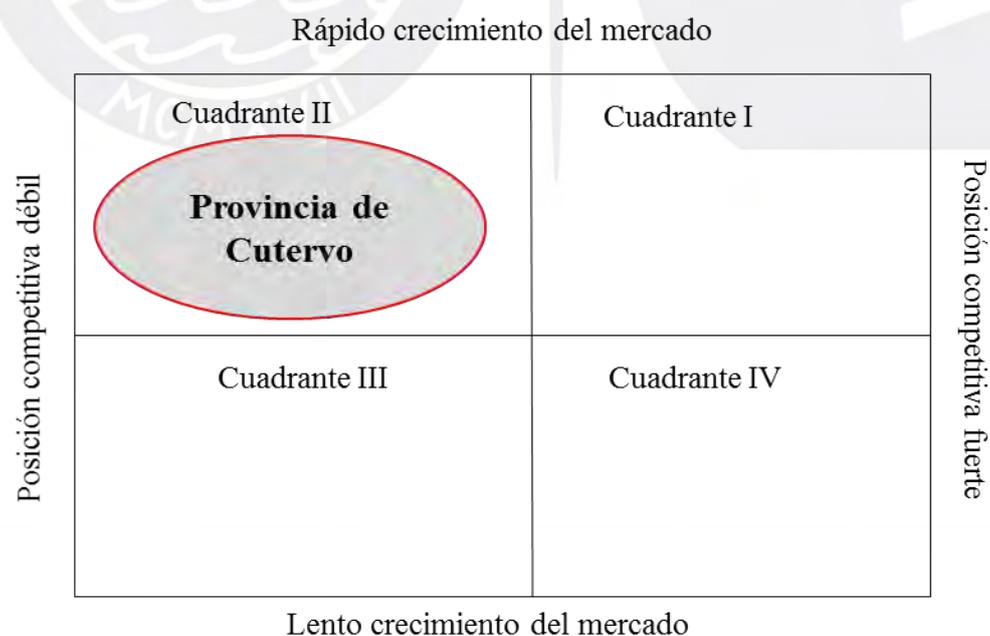


Figura 18. Matriz Gran Estrategia de la provincia de Cutervo.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 31 se presenta la Matriz de Decisión Estratégica para la provincia de Cutervo, cuyos resultados indican que las siguientes estrategias han sido retenidas: FO1, FO2, FO3, FO5, DO1, DO2, DO3, DO5, FA1, FA2 y DA1. Sin embargo, se debe considerar las siguientes estrategias como parte de este plan, es decir, como estrategias de contingencia: FO4, DO4 y DA2. En este caso, el criterio de decisión empleado es que la estrategia sea apoyada al menos por dos herramientas, de las cuatro que se utilizaron.

Tabla 31

### *Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Cutervo*

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directo a mayoristas o minoristas	Intensiva. Desarrollo de producto	X			X	2
FO2	Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado como quesos	Intensiva. Desarrollo de producto	X			X	2
FO3	Desarrollar rutas turísticas que complementen la visita al PNC con otros atractivos naturales	Intensiva. Desarrollo de producto	X			X	2
FO4	Diversificar concéntricamente a la producción de pan para comercializarlo junto con los quesos y lácteos en general	Diversificación. Concéntrica	X				1
FO5	Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural	Intensiva. Penetración en el mercado	X	X		X	3
DO1	Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes	Intensiva. Desarrollo de producto	X			X	2
DO2	Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector	Integración. Horizontal	X			X	2
DO3	Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia	Defensiva. Alianza	X		X		2
DO4	Diversificar concéntricamente para ofrecer servicios de transporte turístico en la provincia y en la región en general	Diversificación. Concéntrica	X				1
FA1	Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región	Defensiva. Alianza	X		X		2
FA2	Penetrar en el mercado de exportación de minerales	Intensiva. Penetración en el mercado	X			X	2
DA1	Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera	Defensiva. Alianza	X		X		2
DA2	Integrarse verticalmente hacia adelante para proveer servicio de agua potable	Integración. Vertical	X				1

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE tiene como principal objetivo determinar el orden de prioridad de las estrategias retenidas, basándose en el criterio del atractivo para determinar el peso que tienen en la evaluación. En la Tabla 32, se expone la MCPE, donde se han evaluado 10 estrategias de las cuales la FA2: Penetrar en el mercado de exportación de minerales pasa a ser de contingencia y por ende no se implementará.

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de tener las estrategias retenidas en MCPE, es necesario que se haga una evaluación final en la fase de decisión. Para el análisis de la MR se tomarán en cuenta los siguientes criterios según lo indicado por D'Alessio (2015): (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución. Solo se tomarán en cuenta las estrategias que pasen los cuatro criterios. De las 11 estrategias retenidas en la MCPE, se considera que todas cumplen con los cuatro criterios de Rumelt, con lo cual se reafirme su aceptación y pueden ser aplicados (ver Tabla 33).

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME se me presenta en la Tabla 34. En esta matriz se evalúa qué tanto afectan las estrategias retenidas a los derechos de los ciudadanos de Cutervo. Asimismo, se analizan los temas de justicia y utilitarismo. Para calificar lo correspondiente a *derecho*, se utilizarán tres términos: viola (V), neutral (N) y promueve (P). En lo que respecta a *justicia*, se usarán los siguientes: justo (J), neutral (N) e injusto (I). Por último, para lo concerniente a *utilitarismo*, se tomarán en consideración estos términos: excelente (E), neutro (N) y perjudicial (P).

Tabla 32

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Cutervo

Factores claves de éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO5		DO1		DO2		DO3		FA1		FA2		DA1		
		P	PP																			
Oportunidades																						
1	Marco legal para la descentralización y el traspaso de recursos	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26	2	0.26	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
2	Crecimiento económico	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3	Entorno macroeconómico estable	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4	La población del país es mayor a 31 millones y el 32% se encuentra en Lima	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
5	Reducción en la pobreza y pobreza extrema	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Amenazas																						
1	Se permite el actuar de las rondas campesinas y esto puede ir en contra del derecho a la vida	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
2	Desaceleración de la demanda interna y el consumo público	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
3	Dependencia en la producción de bienes primarios, sin valor agregado	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
4	Falta de competitividad e inversión en tecnología y desarrollo científico	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	1	0.12	4	0.48
5	Reducción de los bosques	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27
Fortalezas																						
1	Parque Nacional y otros recursos naturales para atraer turismo	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09
2	Extensiones de terreno para cría de ganado lechero	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32
3	Planta procesadora de lácteos	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32
4	Carreteras que conectan con provincias aledañas	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5	Concesiones mineras registradas y productivas	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
7	Terrenos agrícolas aptos	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28
Debilidades																						
1	Productores artesanales y poco organizados	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24
2	Rechazo de las comunidades a la actividad minera lo que conduce a inestabilidad	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06
3	Carencia de encadenamientos y por ende no hay acceso a mercados	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4	Escasez de agua en varios distritos	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
5	No hay comunicación vial asfaltada entre todos los distritos	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07
6	Carencia de infraestructura hotelera y otros servicios	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7	No hay personal capacitado para la industria turística y poco nivel de asistencia escolar en general	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
8	No hay desarrollo tecnológico, con muy poco acceso a Internet	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28
Total		2.00		5.47		5.82		5.67		5.10		5.66		5.91		6.17		5.78		3.67		5.72

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

*Matriz de Rumelt de la Provincia de Cutervo*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
FO1	Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directa a mayoristas o minoristas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado como quesos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar rutas turísticas que complementen la visita al PNC con otros atractivos naturales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En función de todos los análisis que se han hecho, partiendo de las estrategias que se derivaron de la Matriz FODA, se tiene que las siguientes deben ser retenidas e implementadas:

- FO1: Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directa a mayoristas o minoristas.

Tabla 34

*Matriz de Ética de la Provincia de Cutervo*

	FO1	FO2	FO3	FO5	DO1	DO2	DO3	FA1	DA1
	Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directa a mayoristas o minoristas	Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado como quesos	Desarrollar rutas turísticas que complementen la visita al PNC con otros atractivos naturales	Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural	Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes	Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector	Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia	Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región	Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera
Derecho									
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia									
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- FO2: Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado, como quesos.
- FO3: Desarrollar rutas turísticas que complementan la visita al Parque Nacional de Cutervo con otros atractivos naturales.
- FO5: Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural.
- DO1: Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes.
- DO2: Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector.
- DO3: Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia.
- FA1: Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región.
- DA1: Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera.

Las estrategias de contingencia son las que se presentan a continuación:

- FO4: Diversificar concéntricamente a la producción de pan para comercializarlo junto con los quesos y lácteos en general.
- DO4: Diversificar concéntricamente para ofrecer servicios de transporte turístico en la provincia y en la región en general.
- FA2: Penetrar en el mercado de exportación de minerales.
- DA2: Integrar verticalmente hacia adelante para proveer servicio de agua potable.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo se presenta en la Tabla 35. Esta matriz sirve para revisar si las estrategias retenidas están alineadas con los objetivos de largo

Tabla 35

*Matriz de Estrategias vs. OLP de la Provincia de Cutervo*

		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP4	OLP54
Estrategias		Al 2027, el turismo generará ingresos por S/ 60 millones. En 2015, la cifra fue S/ 9.75 millones	Incrementar los ingresos de la industria láctea a S/100,000,000 en el año 2027. Actualmente, la provincia de Cutervo obtiene S/ 30,000 por año	En el 2027, el ingreso por canon minero será S/ 6.09 millones. Para el año 2015 era S/ 3.21 millones	Para el 2027, el ingreso por las ventas de papa llegará a S/ 33 millones. En 2016 fue S/ 10.81 millones	En el 2027, el ingreso promedio familiar será S/ 795 por mes. Para el 2012 era S/ 278.2
FO1	Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directo a mayoristas o minoristas.		X			X
FO2	Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado como quesos.		X			X
FO3	Desarrollar rutas turísticas que complementen la visita al PNC con otros atractivos naturales.	X		X		X
FO5	Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural.	X		X		X
DO1	Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes.	X				X
DO2	Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector.	X				X
DO3	Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia.	X				X
FA1	Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región.		X		X	X
DA1	Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera.		X			X

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

plazo. Solo de esta forma, se podrá determinar si el plan estratégico que se está realizando es la mejor opción.

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La provincia de Cutervo tiene como competidor a la provincia de Chota, ubicadas ambas en la región de Cajamarca. En la Tabla 36, se presenta la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y sustitutos.

Tabla 36

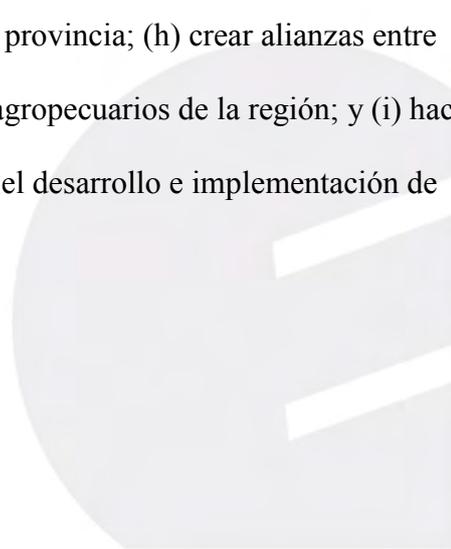
### *Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Cutervo*

	Estrategias	Provincia de Chota
FO1	Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directo a mayoristas o minoristas	Desarrollar su producción de leche cruda e invertir en una planta de pasteurización
FO2	Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado como quesos	Desarrollar productos lácteos como yogurt, queso y manjar
FO3	Desarrollar rutas turísticas que complementen la visita al Parque Nacional de Cutervo con otros atractivos naturales	Desarrollar servicios turísticos para atraer a los visitantes que llegan a la ciudad de Cajamarca
FO5	Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural	Penetrar en el mercado de turismo nacional
DO1	Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes	Construir hoteles y fomentar la operación de restaurantes formales
DO2	Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector	Desarrollar servicios turísticos para atraer a los visitantes que llegan a la ciudad de Cajamarca
DO3	Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia	Buscar una alianza similar
FA1	Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región	No se espera reacción
DA1	Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera	Buscar una alianza similar

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 441-451), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.13 Conclusiones

Gracias a las diferentes matrices realizadas, se puede determinar que las estrategias retenidas son las más adecuadas para lograr los objetivos propuestos en este plan estratégico. Estas estrategias son las que siguen: (a) desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directa a mayoristas o minoristas, (b) desarrollar la producción de lácteos con valor agregado, como quesos; (c) desarrollar rutas turísticas que complementan la visita al Parque Nacional de Cutervo con otros atractivos naturales, (d) penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural; (e) desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes, (f) integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector; (g) crear aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia; (h) crear alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región; y (i) hacer una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se listan los objetivos de corto plazo (OCP) para cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP), formulados para el presente plan estratégico.

**OLP 1.** Al 2027, el turismo generará ingresos por S/ 60 millones. En 2015, la cifra fue S/ 9.75 millones.

- OCP 1.1: Lograr la visita de 28,000 turistas al año 2020, 35,000 visitantes durante el año 2024, y 60,000 para el 2027.
- OCP 1.2: Tener 20 guías de turismo certificados en el año 2018, subiendo a 70 para el 2021, 120 en el 2024 y 200 durante el 2027.

**OLP 2.** Incrementar los ingresos de la industria láctea a S/100,000,000 en el año 2027. Actualmente, la provincia de Cutervo obtiene S/ 30,000 por año.

- OCP 2.1: Promover la inauguración de un instituto tecnológico con especialidad agropecuaria en el año 2019, contando con 50 graduados para el 2021, 200 graduados en el 2024, y 350 graduados para el año 2027.
- OCP 2.2: Incrementar progresivamente la producción lechera de la provincia de Cutervo hasta en 19 toneladas al año 2020, alcanzando 24 toneladas al año 2024 y 30 toneladas durante el 2027.

**OLP 3.** En el 2027, el ingreso por canon minero será S/ 6.09 millones. Para el año 2015 era S/ 3.21 millones.

- OCP 3.1: Incrementar el número de concesiones mineras de 156 a 172 para el año 2019, llegando a 180 en el 2024 y finalmente a 188 durante el 2027.
- OCP 3.2: Elevar la producción minera en 3% anual entre 2017 y 2020, subiendo luego en 5% en el período de 2021 a 2024 y finalmente 7% entre 2025 y 2027.

**OLP4.** Para el 2027, el ingreso por las ventas de papa llegará a S/ 33 millones. En 2016 fue S/ 10.81 millones.

- OCP 4.1: Aumentar el área de cultivo de papas en un 3% anual, entre 2017 y 2027.
- OCP 4.2: Alcanzar ingresos por S/ 15 millones en el 2019, llegando a S/ 22 millones en el 2022 y a S/ 33 millones para el 2027.

**OLP 5.** En el 2027, el ingreso promedio familiar será S/ 795 por mes. Para el 2012 era S/ 278.2.

- OCP 5.1: Al año 2020, el número de viviendas con déficit de agua se reducirá en 4,372, partiendo de las 6,374 que había en 2016; luego pasarán a 3,300 para el 2024 y 2,000 en el año 2027.
- OCP 5.2: Reducir la tasa de analfabetismo femenino de 19.8% que había a 15% en el 2020, 10% para el 2024 y 2% en el 2027.
- OCP 5.3: Incrementar el ingreso promedio de los habitantes en 6% al año, durante el período comprendido entre los años 2017 y 2027.
- OCP 5.4: La pobreza extrema se habrá reducido a 12.2% para el 2020, 5.4% en el 2024 y un valor cercano al 0% en el 2027.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo son los que permitirán ejecutar las estrategias, basados en los objetivos de corto plazo; en la Figura 19 se muestra la relación entre los recursos, los OCPs y *stakeholders*. Estos se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2015).

**Recursos financieros.** La provincia de Cutervo deberá obtener recursos económicos provenientes tanto de origen público (Estado) como privado, siendo este último el de mayor

preocupación debido a que la provincia debe desarrollar un entorno favorable para la llegada de capitales. Se deben redefinir procesos a través de los cuales se puede hacer posible la apertura de nuevos negocios o fortalecimiento de los existentes. Asimismo, es importante establecer campañas que lleven a la formalización de más empresas y por otro lado a un mayor incentivo para el pago de arbitrios e impuestos.

**Recursos físicos.** La provincia de Cutervo debe priorizar: (a) la inversión en infraestructura para el sector salud y educación, (b) inversión en infraestructura vial que permita un mayor dinamismo del comercio en la provincia, (c) mayores centros policiales para el incremento de la seguridad sobre todo en las zonas rurales y (d) mejorar el desarrollo de servicios de agua, luz, Internet; lo cual mejorará el bienestar de los habitantes.

**Recursos humanos.** En este punto la capacitación es de vital importancia para obtener un dinamismo de crecimiento de la provincia. Se debe establecer alianzas estratégicas con las principales escuelas de negocio del Perú para que la región pueda costear el mayor conocimiento de sus empleados, lo que finalmente repercutirá en la implementación de proyectos de inversión bien diseñados a favor de la provincia.

**Recursos tecnológicos.** La provincia de Cutervo debe establecer mecanismos para que los servicios de comunicaciones (teléfono e Internet) sean posibles para un mayor número de habitantes. Ello no solo conectará a la provincia con el mundo, si no que hará posible incrementar las posibilidades de negocio o de inversión en la provincia de Cutervo.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas que se crean para la provincia de Cutervo se presentan a continuación, considerando que ellas indican cuáles conductas son apropiadas y cuáles no. Seguidamente, en la Tabla 37 se muestra cuáles estrategias retenidas están asociadas con cada una de las siguientes políticas:

- P1: Brindar seguridad en el trabajo a todos los miembros de la comunidad.

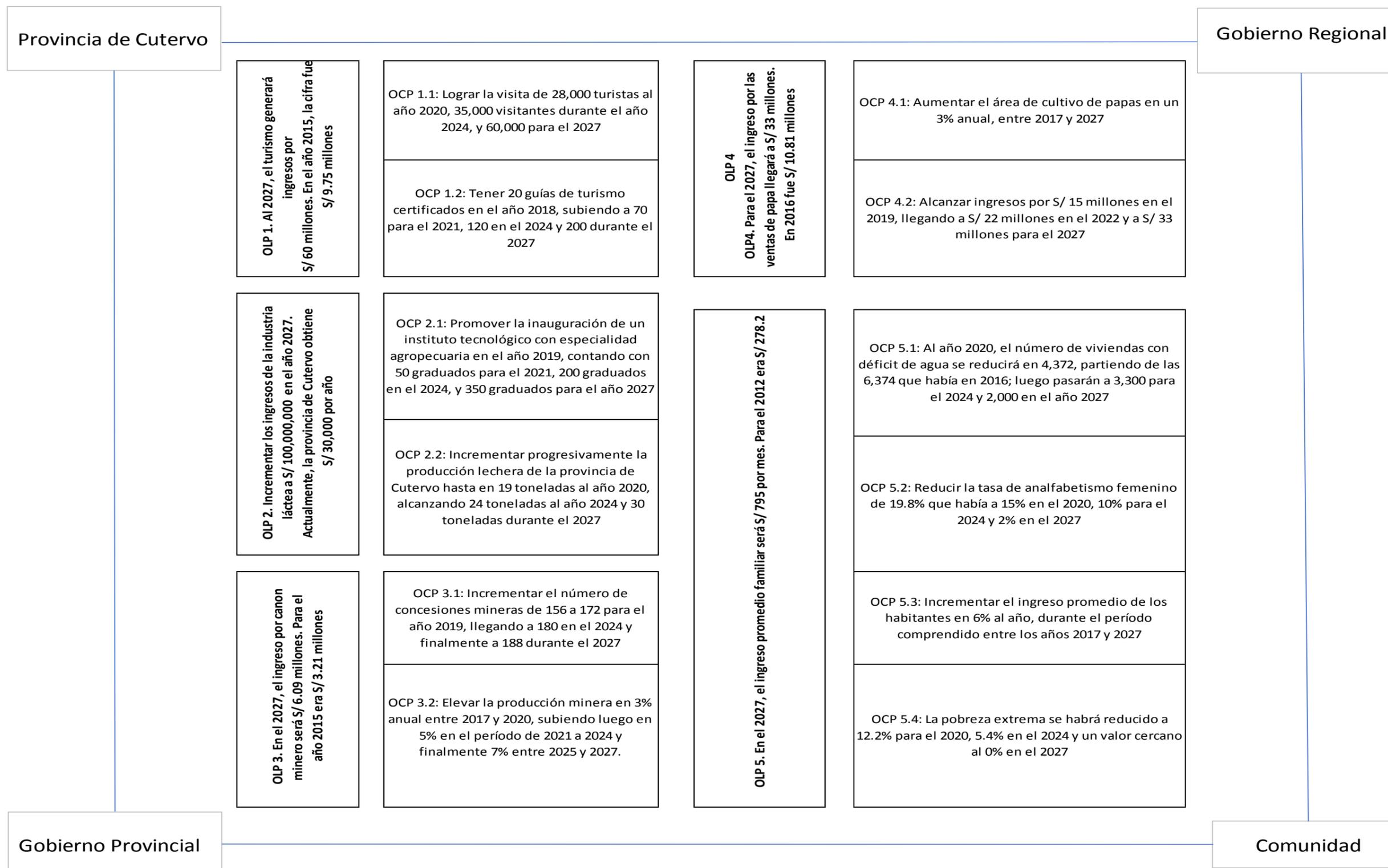


Figura 19. Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.

- P2: Gestionar eficientemente los recursos, principalmente los públicos.
- P3: Capacitar continuamente la mano de obra.
- P4: Asegurar la educación básica a todos los niños y jóvenes.
- P5: Dar acceso a la salud.
- P6: Priorizar el uso de productos y servicios desarrollados en la provincia.
- P7: Hacer encadenamientos y establecer relaciones de largo plazo con los socios comerciales.

Tabla 37

*Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Cutervo*

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
FO1	Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directo a mayoristas o minoristas.	X	X	X		X	X	X
FO2	Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado como quesos.	X	X	X		X	X	X
FO3	Desarrollar rutas turísticas que complementen la visita al Parque Nacional de Cutervo con otros atractivos naturales.	X	X	X			X	X
FO5	Penetrar en el mercado de turismo nacional, enfocados en el segmento de turismo ecológico o natural.	X	X	X			X	X
DO1	Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes.	X	X	X			X	X
DO2	Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector.	X	X	X	X		X	X
DO3	Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia.	X	X	X			X	X
FA1	Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región.	X	X	X			X	X
DA1	Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera.	X	X	X			X	X

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**7.4 Estructura de la Provincia de Cutervo**

De acuerdo con D'Alessio (2015), es indispensable hacer un cambio en la estructura organizacional de la provincia, de forma tal que se impulse la implementación de las

estrategias retenidas. Entonces, se ha generado la nueva organización que se muestra en la Figura 20, en la que se aprecia que el liderazgo le corresponde al Alcalde Provincial, pero queda claro que no se trata de la municipalidad, sino que es una estructura para la provincia de Cutervo como un todo.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Las estrategias desarrolladas deben implementarse teniendo en cuenta la preservación del medio ambiente. El Gobierno provincial no debe limitarse a cumplir plenamente sus obligaciones jurídicas, sino ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno ambiental y las relaciones con los grupos de interés, entendidos como todos aquellos colectivos u organizaciones que tienen algún tipo de relación con las actividades que se desarrollan en el ámbito provincial ya sean públicas o privadas, que pueden verse afectados por ella o que pueden afectar a la misma.

En el largo plazo, la provincia debe permitirse la posibilidad de que los productos agrícolas y pecuarios que produce alcancen niveles de calidad óptimos que permitan acceder a certificaciones de nivel internacional. Del mismo modo, el Gobierno provincial debe emprender proyectos de orden social que permita acceder a determinados grupos de menores recursos hacia actividades económicas que logren generar su propia rentabilidad para que puedan ser sostenibles en el tiempo.

La responsabilidad social de la provincia de Cutervo se hará concreta mediante el logro del control y eliminación del analfabetismo. Para ello, se busca conseguir un equilibrio entre el gasto empleado en el desarrollo, evaluación y ejecución de los programas de alfabetización y los logros de incremento económico que puedan alcanzar las personas alfabetizadas. Así, la alfabetización generalizada permitirá asegurar el acceso a los servicios que ofrece la sociedad y, de esta manera, se controlará la exclusión social.

Por otro lado, se alcanzará el objetivo de incrementar el acceso al agua de los

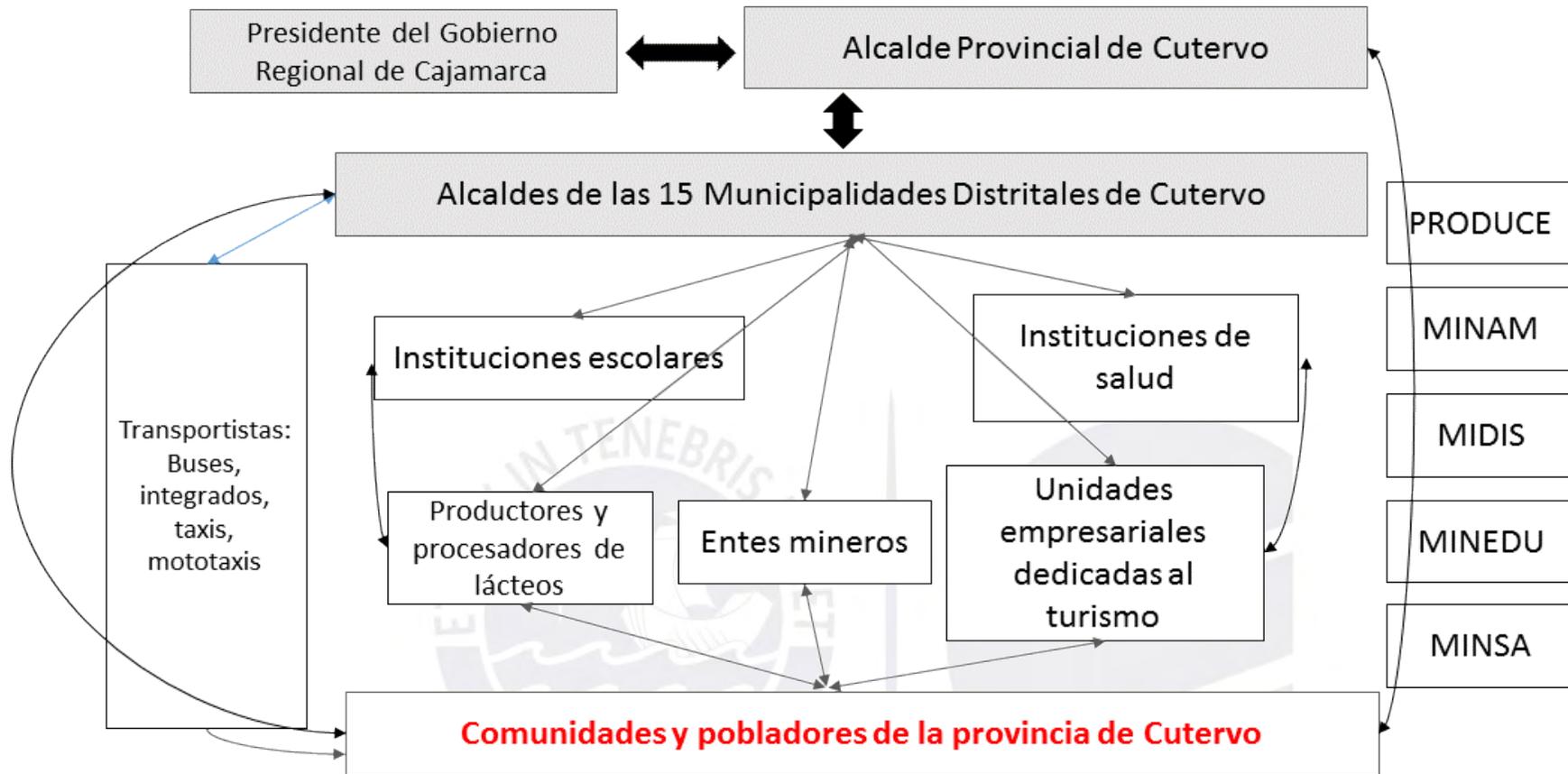


Figura 20. Estructura de la provincia de Cutervo.

pobladores de la provincia de Cutervo, mitigando su impacto en el medio ambiente. Del mismo modo, la actividad minera controlará sus impactos negativos en la ecología de Cutervo. Esta provincia también tiene la gran responsabilidad ambiental de proteger y gestionar el Parque Nacional de Cutervo.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

La clave para el desarrollo de la provincia es el nivel de calificación profesional o técnico que puedan tener sus habitantes, mientras mayor sea este nivel, mayores son las posibilidades que tendrá la provincia en ser eficiente en cada sector productivo que pretenda desarrollar. La tendencia actual es que los profesionales no logren aplicar sus conocimientos en la misma ciudad donde se desarrollaron, por lo que es importante para la provincia de Cutervo crear mecanismos de incentivación y motivación que reditúen en una mayor permanencia de sus profesionales para su localidad. La instauración de instituciones educativas de alto nivel de educativo que permitan desarrollar líderes que aporte en el largo plazo al desarrollo provincial es crucial para una mayor efectividad de las estrategias implantadas.

Es necesario atraer a los mejores talentos nacidos y crecidos en Cutervo, así como también a profesionales de diversas especialidades y emprendedores. Este nuevo grupo de personas desarrollarán los clústeres de la leche, de la piscicultura y del turismo, aprovechando la oportunidad y el potencial ganadero establecido en la región Cajamarca, el crecimiento de la industria acuícola a nivel nacional y el turismo ecológico especializado en el Parque Nacional de Cutervo.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Aquellos cutervinos que tuvieron que migrar en búsqueda de una mejor educación o empleo serán los primeros en ser invitados, debido a que la motivación de un mejor Cutervo será más estimulante que el monto de honorarios que puedan percibir por sus servicios,

mientras se desarrolle el proceso estratégico de crecimiento de la provincia de Cutervo. Además, se enviarán invitaciones a las diversas universidades peruanas para que puedan desarrollar soluciones estratégicas frente a los problemas de la provincia, mediante el desarrollo de tesis, pasantías de emprendedores y visitas tecnológicas especializadas. También, se invitará al sector minero para que contribuya con la capacitación continua de su personal a nivel profesional. De ese modo, se contribuirá con el incremento del bienestar de la población y el aseguramiento del crecimiento económico.

### **7.8 Conclusiones**

La validación y posterior implementación de las estrategias desarrolladas en el presente estudio implicará la concentración sobre los resultados esperados, adecuando iterativamente el plan estratégico. Es por ello que se han creado objetivos de corto plazo, que permitan ir monitoreando el desarrollo de la provincia de Cutervo. Sin embargo, se especifica que para tener éxito es indispensable cambiar la estructura organizacional, trabajando en conjunto los sectores económicos con las entidades gubernamentales, todos en beneficio de la población.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Con el objetivo de cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, se plantea efectuar, durante todo el proceso y de manera permanente, la evaluación y ajuste de los análisis, objetivos y estrategias. Para ello, se ha propuesto lo siguiente: (a) acciones de revisión interna y externa, (b) acciones correctivas en caso de desviaciones, (c) evaluación del desempeño y (d) auditorías (D'Alessio, 2015).

### 8.1 Perspectivas de Control

Según lo manifestado por D'Alessio (2015), los resultados estratégicos se evalúan tomando en consideración las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje:

- La perspectiva financiera responde a la pregunta ¿cómo nos ven los accionistas? Se enfoca en cómo es medida por los accionistas la provincia de Cutervo: ingresos brutos por habitantes, nivel de pobreza de la región, incremento del PBI, entre otros.
- La perspectiva del cliente responde a la pregunta ¿cómo nos ven los clientes? Está enfocada principalmente en la satisfacción de los visitantes o turistas en este caso. Se evalúa la fidelización con los visitantes, retención y captación de nuevos inversionistas para la región, mejora de la empleabilidad de las personas, entre otros.
- La perspectiva de los procesos internos responde a la pregunta ¿en qué debemos sobresalir? Está basada en el cumplimiento de los indicadores que harán posible el éxito de los indicadores de la perspectiva de los clientes y financiera. En esta parte se mide la eficiencia operacional de la provincia y es fundamental mejorar los ratios de analfabetismo, escolaridad, desnutrición, acceso a Internet, salud, entre otros.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la provincia responde a la pregunta ¿podemos seguir mejorando y creando valor? Busca medir el avance de la provincia en términos de fuerza operacional, productividad, mano de obra y capacidad de los sistemas facilitadores de información y tecnología. La complejidad de la gerencia de una provincia requiere que los directivos sean capaces de observar el rendimiento en estas cuatro áreas de modo simultáneo.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Con relación a la perspectiva de aprendizaje interno, se plantean tres indicadores. Estos son los siguientes: (a) capacitación y productividad del personal, (b) sistemas, y (c) procedimientos. En esta perspectiva se han creado indicadores como tasa de analfabetismo, cantidad de graduados de educación superior tecnológica agropecuaria y número de guías de turismo certificados, entre otros.

### **8.1.2 Procesos**

Con relación a esta perspectiva, se buscará alcanzar la excelencia en los procesos que permitan atender mejor a los clientes. Entre sus principales indicadores, figuran: (a) cantidad de leche producida por año, (b) número de concesiones mineras, (c) aumento anual en la producción minera y (d) cantidad de viviendas con déficit de agua potable.

### **8.1.3 Clientes**

Se ha creado un plan estratégico, en el que se ha definido que el mercado meta son los consumidores nacionales, para la industria láctea y para el turismo. Mientras que los productos de la minería son usualmente exportados. El indicador creado para esta perspectiva se relaciona con la cantidad de turistas o visitantes por año.

### **8.1.4 Financiera**

El objetivo de todo este planeamiento estratégico es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia de Cutervo, por lo que se ha establecido como indicador el ingreso

Tabla 38

*Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Cutervo*

	Objetivos	Indicador	Medida	Perspectiva
OCP 5.3	Incrementar el ingreso promedio de los habitantes en 6% al año, durante el período comprendido entre los años 2017 y 2027	Ingreso promedio de los habitantes	S/	Financiera
OCP 4.2	Alcanzar ingresos por S/ 15 millones en el 2019, llegando a S/ 22 millones en el 2022 y a S/ 33 millones para el 2027	Ingresos por venta	Millones de S/	Financiera
OCP 2.2	Incrementar progresivamente la producción lechera de la provincia de Cutervo hasta en 19 toneladas al año 2020, alcanzando 24 toneladas al año 2024 y 30 toneladas durante el 2027	Cantidad de leche producida por año	TM	Procesos
OCP 3.1	Incrementar el número de concesiones mineras de 156 a 172 para el año 2019, llegando a 180 en el 2024 y finalmente a 188 durante el 2027	Concesiones mineras	N° de concesiones	Procesos
OCP 3.2	Elevar la producción minera en 3% anual entre 2017 y 2020, subiendo luego en 5% en el período de 2021 a 2024 y finalmente 7% entre 2025 y 2027	Aumento anual en la producción minera	%	Procesos
OCP 4.1	Aumentar el área de cultivo de papas en un 3% anual, entre 2017 y 2027	Número de hectáreas cultivadas de papa	Hectáreas	Procesos
OCP 5.1	Al año 2020, el número de viviendas con déficit de agua se reducirá en 4,372, partiendo de las 6,374 que había en 2016; luego pasarán a 3,300 para el 2024 y 2,000 en el año 2027	Cantidad de viviendas con déficit de agua potable	N° de viviendas	Procesos
OCP 1.1	Lograr la visita de 28,000 turistas al año 2020, 35,000 visitantes durante el año 2024, y 60,000 para el 2027	Turistas por año	N° de personas	Clientes
OCP 1.2	Tener 20 guías de turismo certificados en el año 2018, subiendo a 70 para el 2021, 120 en el 2024 y 200 durante el 2027	Guías de turismo certificados	N° de guías	Aprendizaje interno
OCP 2.1	Promover la inauguración de un instituto tecnológico con especialidad agropecuaria en el año 2019, contando con 50 graduados para el 2021, 200 graduados en el 2024, y 350 graduados para el año 2027	Graduados de instituto tecnológico agropecuario	N° de graduados	Aprendizaje interno
OCP 5.2	Reducir la tasa de analfabetismo femenino de 19.8% que había a 15% en el 2020, 10% para el 2024 y 2% en el 2027	Tasa de analfabetismo	%	Aprendizaje interno
OCP 5.4	La pobreza extrema se habrá reducido a 12.2% para el 2020, 5.4% en el 2024 y un valor cercano a 0% en el 2027	Pobreza extrema	%	Aprendizaje interno

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

promedio de las personas. En la medida en que se eleve se podrá tener acceso a más servicios, además es un indicador de mejoras en las actividades productivas.

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

El Tablero de Control Balanceado o BSC se presenta en la Tabla 38. El BSC es una herramienta de control estratégico que servirá para tener una visión integral de la provincia de Cutervo y facilitará la evaluación de las estrategias por medición y comparación, lo que servirá para la evaluación y actualización de las estrategias planteadas. Se realizará buscando lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados; de esta forma se logrará la consecución de los objetivos bajo la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y el aprendizaje de la organización (D'Alessio, 2015).

## **8.3 Conclusiones**

El Tablero de Control Balanceado será la herramienta usada para controlar de forma periódica las actividades que deben realizarse para lograr los objetivos a corto plazo. Posteriormente, este tablero permitirá identificar cuándo un objetivo no se esté logrando para tomar las medidas correctivas necesarias. A través del Tablero de Control Balanceado se puede medir la ejecución y hacer dinámico el proceso de planeamiento. Asimismo, permite plantear umbrales cuando el nivel de cumplimiento esté por debajo del 100% o hasta el 95%. En caso de que el indicador figure entre 85% y 95%, se programan reuniones de corrección. Sin embargo, con un indicador por debajo del 85%, se plantea un comité de corrección de peligros para que la provincia de Cutervo pueda tomar acción oportuna.

El proceso de evaluación estratégica es un proceso que existe a lo largo de todas las etapas del planeamiento estratégico. Es importante que se vaya retroalimentando con el ambiente interno y externo para que de esta manera las estrategias estén actualizadas. Mientras que el Tablero de Control Balanceado permite evaluar uno a uno los objetivos de

corto plazo para que se cumplan en el tiempo determinado, y de ser necesario realizar los ajustes que sean pertinentes.



## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Cutervo

### 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Cutervo

Una de las ventajas competitivas que tiene la provincia de Cutervo es su potencial en la industria láctea y sus derivados. Actualmente, Cutervo es solo un centro de producción lechera para la gran industria de la capital. Grupos empresariales como Gloria recaban la leche producida en Cutervo y Cajamarca para procesarla en plantas instaladas en la capital y transformarla en productos con valor agregado (yogurts, mantequilla, leche UHT, etc.). En la Figura 21 se muestra el diamante de Porter para la provincia de Cutervo.

No obstante, pueblos como Cutervo solo reciben un justiprecio por la materia prima y dejan el potencial del producto en favor de la gran industria capitalina. Por lo tanto, se deben desarrollar emprendimientos de pequeñas fábricas de transformación del producto lácteo en sub-productos de mayor valor agregado, como son los yogurts frutados, mantequillas, crema de leche, chocolates etc., que permitan a los productores poder obtener mayores beneficios de su actividad agropecuaria. Para esto es necesario que participen los organismos internacionales de ayuda y promoción a pueblos en desarrollo. El Gobierno central, en coordinación con el Gobierno regional, debe fomentar y convocar a estos organismos que tienen fondos especialmente destinados a la capacitación y educación. Sus talleres se enfocan en la formación de la industria y transformación del recurso primario (leche) en productos con mayor valor agregado (yogurts, mantequillas, etc.).

El desarrollo de la piscicultura en Cutervo es otra de las ventajas que se presentan en la provincia. La producción de truchas en la región, en el año 2009, fue proyectada a 230 toneladas. Sin embargo, existe un potencial mucho mayor que podría poner a la región y a Cutervo como partícipe importante de esta actividad. La piscicultura, además, es una buena alternativa para aquellos pobladores que por razones geográficas no pueden desarrollar la ganadería o la agricultura.

## Diamante de Porter - Cutervo

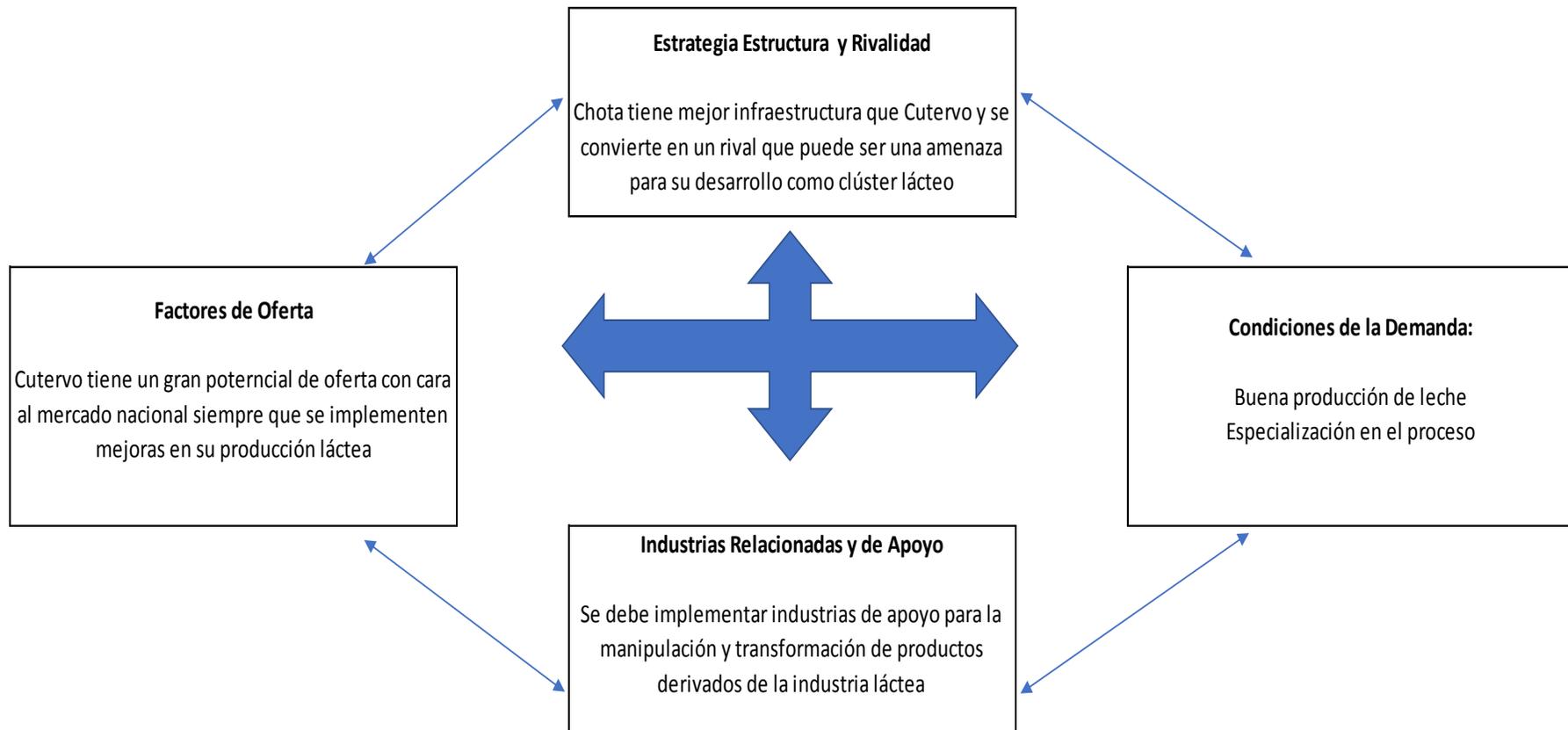


Figura 21. Diamante de Porter. Adaptado de *Ser competitivo* (5a ed., pp. 10-20), por M. Porter, 2009, Bilbao, España: Deusto.

A través de la crianza de truchas y el apoyo de la provincia, no solo se mejoran los ingresos de aquellos potenciales productores que quieren incursionar en esta rentable actividad, sino que se puede lograr bajar los índices de desnutrición infantil a través de este gran recurso proteico, procesando la trucha e incorporándola en los menús para las escuelas de la zona. Por lo tanto, se debe dar apoyo y fomento en tres campos fundamentales: (a) la investigación, con los últimos alcances tecnológicos en la crianza de la trucha y también en la alimentación y mejora genética de la especie; (b) la producción, acompañando a los nuevos productores en el cuidado y crianza de la especie; y, finalmente, (c) la comercialización, organizando ferias tanto a nivel nacional como internacional y mostrando a los restaurantes de la capital las bondades especiales de la trucha cutervina hasta convertirla en marca de calidad superior.

La ganadería destinada a la producción de carne es otra actividad que se ejerce de manera natural en la zona. Si bien anteriormente ya se ha analizado acerca del ganado lechero, ahora también se debe tratar respecto a la crianza de ganado para carne. La industria cárnica y sus derivados ofrecen una excelente oportunidad de negocios. Por ejemplo, se pueden hacer derivados, embutidos derivados de la carne y hamburguesas orgánicas. También, se podría elaborar alimentos balanceados, derivados de la mezcla de la carne de res con otros productos.

En función al análisis de las ventajas competitivas que ofrece la provincia de Cutervo, se puede decir que existe una actividad que va a convertirse en potencial clúster, la industria láctea. Se considera que la industria láctea de Cajamarca en general y de Cutervo en particular tiene un gran potencial por la calidad de la leche que se produce en la región, puesto que posee mayor contenido graso que el de la leche que se produce en otras zonas del país. Por su tradición lechera, la zona es propicia para la producción, acopio y transformación de actividades relacionadas con la leche.

De igual forma, Cajamarca siempre se ha caracterizado por ser la región que lidera la producción de calidad lechera. Se debe analizar qué se requiere para potenciar Cutervo y convertirlo en el clúster lácteo en provecho de la población. Con la producción de sub-productos derivados de la leche (mantequilla, yogurts, leche pasteurizada, crema de leche, etc.), se generan actividades relacionadas. Por ejemplo, se necesita de la industria del empaque y de la cadena de distribución, que crean empleos relacionados con estas industrias circundantes. Estas ayudan no solo a obtener mayores ingresos para los productores a través de la transformación, sino a crear más empleos para Cutervo. Además, contribuye a crear mayores ingresos para la provincia, lo cual coadyuva a la prosperidad general a través de la construcción de mayor infraestructura, carreteras, hospitales, escuelas, etc.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Cutervo**

De acuerdo a la ventaja competitiva desarrollada por Porter, en la cual se dividen los enfoques tradicionales orientados al concepto de ventajas competitivas, la ventaja competitiva consiste en el desarrollo de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los principales competidores locales e internacionales, lo que genera mayor riqueza para los habitantes de la provincia de Cutervo. Las ventajas competitivas identificadas son las siguientes:

- La gran variedad y calidad de los recursos naturales, representan una riqueza potencial. Se estima que la provincia cuenta con recursos agroforestales, agrícolas, hidrobiológicos, energéticos y turísticos, los cuales se encuentran en todo el territorio provincial. Esto se podría ver potenciado por un adecuado sistema vial integral provincial, donde los productos y servicios tengan mayor accesibilidad hacia los consumidores.
- Actuales tendencias para una mayor integración con los países vecinos del norte, Ecuador y Colombia, las cuales abren nuevas posibilidades de acceso a nuevos

mercados, que representan un factor determinante para los planes de descentralización productiva.

- La provincia cuenta con una amplia extensión, donde el 75% está cubierto por bosques naturales. Se han identificado una gran cantidad de especies de plantas de uso potencial reconocido y valorado, de las cuales muchas son para uso medicinal. Existen gremios productivos que agrupan su trabajo para lograr especialización.
- En la actualidad existe gran interés por parte de instituciones privadas y estatales en el apoyo de iniciativas relacionadas al comercio, pues se reconoce el potencial de este sector para el crecimiento de la provincia. Así mismo, las condiciones agroecológicas son beneficiosas para contar con biodiversidad en los cultivos.
- El sector turismo de la provincia cuenta con una gran variedad de ambientes naturales, que permiten ofrecer al visitante una gama variada de atractivos naturales. Existe un gran potencial de desarrollo en este sector.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Cutervo**

Se ha mencionado la creación de un clúster para la industria láctea, donde lo primero tiene que ser la unión entre productores de leche cruda y procesadores. Es indispensable que ambos coordinen sus metas de crecimiento para trabajar en conjunto. Adicionalmente se le deben unir los transportistas y mayoristas. El segundo clúster que se identifica es el de turismo, con el objetivo de incrementar el número de visitantes. Este clúster integrará hoteles, restaurantes, administración de áreas naturales, como el Parque Nacional de Cutervo. Además, se tienen que incorporar operadores turísticos, guías, y transportistas, tanto dentro de la provincia de Cutervo como aquellos que facilitan el acceso.

### **9.4 Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Otra de las tareas por hacer es desarrollar institutos técnicos que tengan como finalidad capacitar a los pobladores en nuevas tecnologías para la cría, explotación y

manufactura de productos agropecuarios y acuícolas. Mediante las alianzas públicas privadas, se puede implementar institutos especializados en la mejora genética del ganado, tanto para la producción de leche y sus derivados como para la industria cárnica. De ese modo, se mejora la raza, las técnicas de crianza y pastoreo, el cuidado veterinario y la manufactura de productos derivados de la leche, en tanto que los productores recibirán más por productos con valor añadido.

Por otra parte, estos institutos técnicos también ayudarán a mejorar la industria acuícola y a la construcción de más piscigranjas ya no solo especializadas en la tradicional trucha de la región, sino que se diversificarán con otras especies como el pejerrey y la tilapia, que poseen gran valor proteico y mantienen una buena cotización en los mercados nacionales e internacionales. Las piscigranjas son una gran alternativa para aquellos pobladores que por razón de sus tierras no pueden desarrollar actividades de ganadería.

De la misma forma, el turismo es otra posible ventaja competitiva que ofrece Cutervo gracias a su Parque Nacional. Así pues, podrían incrementarse las tasas de turismo, especialmente el turismo ecológico. Este no solo es una industria limpia, que va de la mano con la filosofía del Gobierno Regional de una industria sin contaminación, sino que es una industria que ayuda a dinamizar la economía interna de la provincia a través de establecimientos, hospedajes y restaurantes típicos, así como de paseos guiados al Parque Nacional de Cutervo (PNC). Está probado que donde existe turismo se genera dinamismo, pues concurren muchas actividades conexas que ayudan a diversificar las labores de la población que vive del turismo (por ejemplo, las artesanías, los dulces típicos, etc.). Es importante recordar también que, además del PNC, Cutervo cuenta también con atractivos arqueológicos pre-incas y con fiestas tradicionales, como la de la Virgen de la Asunción, los carnavales y la corrida de toros. Por todo ello, Cutervo sí tiene una propuesta turística que

ofrecer, más aún cuando ya están disponibles las rutas aéreas a Jaén y Lambayeque, lo que acerca más a la provincia con otros puntos del país.

Para culminar, parte del plan estratégico de Cutervo tiene que convertirse en *hub* de la industria láctea y de la acuicultura para el 2021. Debe atraer emprendedores, proyectos e inversión de todos aquellos que estén interesados en participar de estas actividades. El Gobierno Regional tiene la obligación de apoyar a la provincia y de convertirse en facilitador de las inversiones para tal fin. Con ello no solo se logrará dotar de mayores recursos a la provincia, sino que se conseguirá generar mayores ingresos para su población, que ya no serán únicamente proveedores de materia prima láctea para las grandes empresas de la capital, sino que transformarán la leche en productos con mayor valor añadido; por ejemplo, mantequillas, chocolates, yogurts, etc.

### **9.5 Conclusiones**

Se puede concluir que la provincia de Cutervo debe explotar una serie de ventajas competitivas como provincia de la región Cajamarca. Sin embargo, se hace necesario implementar una serie de políticas que coadyuven a mejorar la infraestructura de la provincia. Por ejemplo, resulta importante mejorar la red de agua y alcantarillado para dotar a más pobladores de agua apta para el consumo humano. Es inaceptable que una de las regiones que más canon minero recibe permita que sus pobladores padezcan con esta grave crisis hídrica, que racionaliza el elemento vital.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El presente documento contiene el plan estratégico integral desarrollado para la provincia de Cutervo, Cajamarca. En la Tabla 39, se presenta este cuadro, donde se plasman los principales aspectos del plan estratégico, desde la visión.

### 10.2 Conclusiones Finales

Del análisis del plan estratégico para la provincia de Cutervo, se presentan las siguientes conclusiones:

- Para redefinir la visión actual de la provincia de Cutervo se ha tomado en cuenta el horizonte de tiempo al 2027. Asimismo, se han considerado aquellos factores que hacen que la provincia tenga baja competitividad a nivel nacional: salud, educación, pobreza; y aquellos que representan un potencial desarrollo, como son el posicionamiento del turismo, producción láctea e interconexión vial.
- Del análisis PESTE realizado y posterior elaboración de la MEFE (valor de 1.91) se concluye que la provincia no está capitalizando las oportunidades existentes y no está minimizando los efectos adversos de las amenazas. Para esto, se ha planteado estrategias que permitirán posicionar a la provincia como uno de los principales destinos turísticos-ecológicos, elevar la competitividad de producción láctea y mejorar la interconexión vial.
- Del análisis AMOFHIT realizado y posterior elaboración de la MEFI (valor de 2.06) se concluye que la región es internamente débil. Para esto, se han planteado estrategias que permitirán mejorar los niveles de educación, salud y pobreza.
- Luego de realizar los análisis externo e interno, se han identificado seis intereses para la provincia: producción láctea, turismo, pobreza, educación, salud, e

Tabla 39  
Plan Estratégico Integral de la Provincia de Cutervo

Visión							
Al 2027, la provincia de Cutervo será la segunda en la región de Cajamarca en número de turistas, con una industria láctea y minera consolidadas, logrando disminuir drásticamente la pobreza extrema a un valor cercano a cero.							
Intereses del sector:		Objetivos de largo plazo				Principios Cardinales:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Líder regional en el número de turistas.</li> <li>Impulso a la industria láctea.</li> <li>Concesiones mineras productivas.</li> <li>Reducción drástica de la tasa de pobreza extrema</li> </ul>		Al 2027, el turismo generará ingresos por S/ 60 millones. En 2015, la cifra fue S/ 9.75 millones	Incrementar los ingresos de la industria láctea a S/ 100,000,000 en el año 2027. Para el Actualmente, la provincia de Cutervo obtiene S/ 30,000 por año	En el 2027, el ingreso por canon minero será S/ 6.09 millones. Para el año 2015 era S/ 3.21 millones	Para el 2027, el ingreso por las ventas de papa llegará a S/ 33 millones. En 2016 fue S/ 10.81 millones	En el 2027, el ingreso promedio familiar será S/ 795 por mes. Para el 2012 era S/ 278.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>La influencia de terceras partes</li> <li>Los lazos pasados y presentes</li> <li>El contrabalance de intereses</li> <li>La conservación de los enemigos</li> </ul>
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas
FO1 Desarrollar la producción de leche pasteurizada para la comercialización directa a mayoristas o minoristas.			X			X	P1: Brindar seguridad en el trabajo a todos los miembros de la comunidad. P2: Gestionar eficientemente los recursos, principalmente los públicos. P3: Capacitar continuamente la mano de obra. P4: Asegurar la educación básica a todos los niños y jóvenes. P5: Dar acceso a la salud. P6: Priorizar el uso de productos y servicios desarrollados en la provincia. P7: Hacer encadenamientos y establecer relaciones de largo plazo con los socios comerciales
FO2 Desarrollar la producción de lácteos con valor agregado, como quesos.			X			X	
FO3 Desarrollar rutas turísticas que complementan la visita al Parque Nacional de Cutervo con otros atractivos naturales.		X				X	
FO5 Diversificarse concéntricamente a la producción de pan para comercializarlo junto con los quesos y lácteos en general.		X				X	
DO1 Desarrollar infraestructura turística como hospedaje y restaurantes.		X				X	
DO2 Integrar horizontalmente operadores turísticos, comunidades y empresarios del sector.		X				X	
DO3 Generar aventura conjunta entre empresas turísticas y Promperú para la promoción de la provincia.		X				X	
FA1: Generar alianzas entre instituciones de educación tecnológica y los productos agropecuarios de la región.							
DA1 Implementar una alianza estratégica con la universidad regional para el desarrollo e implementación de tecnología en la industria lechera.			X			X	
Indicadores de aprendizaje interno Indicadores de clientes		OCP 1.1. Lograr la visita de 28,000 turistas al año 2020, 35,000 visitantes durante el año 2024, y 60,000 para el 2027	OCP 2.1. Promover la inauguración de un instituto tecnológico con especialidad agropecuaria en el año 2019, contando con 50 graduados para el 2021, 200 graduados en el 2024, y 350 graduados para el año 2027	OCP 3.1. Incrementar el número de concesiones mineras de 156 a 172 para el año 2019, llegando a 180 en el 2024 y finalmente a 188 durante el 2027	OCP 4.1. Aumentar el área de cultivo de papas en un 3% anual, entre 2017 y 2027	OCP 5.1. Al año 2020, el número de viviendas con déficit de agua se reducirá en 4,372, partiendo de las 6,374 que había en 2016; luego pasarán a 3,300 para el 2024 y 2,000 en el año 2027	
Indicadores de procesos Indicadores financieros		OCP 1.2. Tener 20 guías de turismo certificados en el año 2018, subiendo a 70 para el 2021, 120 en el 2024 y 200 durante el 2027	OCP 2.2. Incrementar progresivamente la producción lechera de la provincia de Cutervo hasta en 19 toneladas al año 2020, alcanzando 24 toneladas al año 2024 y 30 toneladas durante el 2027	OCP 3.2. Elevar la producción minera en 3% anual entre 2017 y 2020, subiendo luego en 5% en el periodo de 2021 a 2024 y finalmente 7% entre 2025 y 2027	OCP 4.2. Alcanzar ingresos por S/ 15 millones en el 2019, llegando a S/ 22 millones en el 2022 y a S/ 33 millones para el 2027	OCP 5.2. Reducir la tasa de analfabetismo femenino de 19.8% que había a 15% en el 2020, 10% para el 2024 y 2% en el 2027	
						OCP 5.3. Incrementar el ingreso promedio de los habitantes en 6% al año, durante el periodo comprendido entre los años 2017 y 2027	
						OCP 5.4. La pobreza extrema se habrá reducido a 12.2% para el 2020, 5.4% en el 2024 y cerca de 0% en el 2027	

Se propone una estructura nueva para la provincia de Cutervo, en la que se conjugan las empresas privadas con el gobierno provincial y las comunidades

infraestructura vial. Estos intereses están alineados con los OLP, los cuales servirán como guía para alcanzar la visión en los próximos 10 años.

- En la MFODA se desarrollaron 24 estrategias en base al análisis externo e interno. La MPEYEA determinó que la provincia tiene una posición conservadora, la cual indica que el factor crítico es la competitividad de productos (turismo y producción láctea). Posteriormente las matrices IE y GE indicaron que la provincia debe desarrollar nuevos productos y buscar penetrar en nuevos mercados. Finalmente, luego de pasar por la Matriz de Decisión, la provincia de Cutervo tiene siete estrategias claves que soportarán a los OLP. Estas estrategias están enfocadas a incrementar el turismo a través de un posicionamiento de la provincia en este sector, incrementar la productividad del sector lácteo, mejorar los niveles de educación en base a la disminución del analfabetismo, mejorar los niveles de salud en base a la mejora en la nutrición de niños menores de cinco años e incrementar las vías terrestres de interconexión en la provincia.
- En la tercera etapa del plan estratégico, se han establecido controles desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) interna y (d) aprendizaje. Los controles establecidos ascienden a 29, los cuales están relacionados directamente con el cumplimiento de los OCP. El 70% de los controles está relacionado con las perspectivas internas y de aprendizaje debido a la urgencia que se tiene por mejorar las debilidades que presenta la provincia hoy en día. El otro 30% está dividido en la perspectiva financiera que determinará la adecuada implementación de los recursos de la provincia, y la perspectiva del cliente la cual está dirigida a la satisfacción de los pobladores de la provincia.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales son las que se exponen a continuación:

- Implementar el presente plan estratégico con la finalidad de poder a través del liderazgo y poder que ostenta el Alcalde provincial de Cutervo como autoridad máxima de la provincia con la finalidad de poder llevar a cabo el desarrollo de la comunidad en los niveles de educación, salud y pobreza.
- Las autoridades de la provincia de Cutervo deben aprovechar los recursos agropecuarios y condiciones climáticas favorables para el cultivo y atraer capitales a través de la inversión privada. Es importante que las autoridades lleven a cabo proyectos de inversión en tecnificación de la producción que permita ser más eficientes y disminuir los costos, logrando ser más competitivos, lo que se traducirá en mayores niveles de exportación.
- El gobierno provincial debe aprovechar el interés nacional por promocionar el turismo como fuente de generación de empleo e ingresos para los pobladores. Una de sus principales tareas será lograr convenios o alianzas con empresas privadas que permitan canalizar recursos hacia el interior de la economía en inversiones que potencien e incrementen el número de turistas.
- El gobierno provincial debe canalizar sus recursos públicos hacia la inversión en infraestructura educativa y de salud. La construcción de colegios con profesores especializados en la alfabetización para niños y adultos debería ser una de las prioridades de las autoridades provinciales. Asimismo el gobierno provincial debe mejorar la calidad de la alimentación a través de una mayor capacitación a pobladores y personal de la salud sobre los alimentos nutritivos que se producen en la provincia de Cutervo.
- Realizar periódicamente mesas de diálogo entre gobierno provincial y las comunidades para conocer anticipadamente posibles conflictos sociales y establecer medidas resolutivas.

- Ofrecer a la población posibilidades de capacitación a través de alianzas con universidades y escuelas de negocio que permitan retener al talento a favor de la provincia. Se debe buscar a su vez convenios que permitan otorgar becas para los sectores de la población de más bajos recursos

#### **10.4 Futuro de la Provincia de Cutervo**

La provincia de Cutervo presenta un escenario optimista para desarrollarse económicamente y con bienestar social:

- Debido a su posición estratégica, podrá convertirse en la mejor región dentro de Cajamarca, ya que podrá desarrollar negocios con los socios comerciales de los alrededores.
- La Municipalidad de Cutervo debe manejar los fondos de manera adecuada para el crecimiento sostenible de la provincia.
- Los diferentes clústeres deben tener un apoyo sostenible en el tiempo por parte de la municipalidad.
- El presupuesto de la Municipalidad de Cutervo debe ser asignado de acuerdo con las necesidades de la provincia.

## Referencias

- Abusada, R., & Pastor, C. (2008). *Migración en el Perú*. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.
- Alva, J. (2009, 17 de abril). El concepto de administración pública en la legislación peruana [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2009/04/17/el-concepto-de-administracion-publica-en-la-legislacion-peruana/>
- Andina. (2010, 04 de noviembre). El Perú es el mejor país para invertir en Sudamérica, según ranking Doing Business 2011. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-mejor-pais-invertir-sudamerica-segun-ranking-doing-business-2011-noticia-663924>
- Arellano Marketing. (2014). *Tipologías de las amas de casa*. Recuperado de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/las-amas-de-casa-peruanas/>
- Así está el Perú 2016: El uso de tecnología en la educación de nuestro país. (2016, 17 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-el-uso-de-tecnologia-en-la-educacion-de-nuestro-pais-noticia-938828>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Centro de Desarrollo Industrial. (2016). Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad (Anexo 7). En K. Schwab (Ed.), *The global competitiveness report 2016-2017* (pp. 296-297). Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

- Chávez, J. (2014). *Situación de las concesiones mineras en la región Cajamarca*. Cajamarca, Perú: Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible.
- Chocano, M., Contreras, C., Quiroz, F., Mazzeo, C., & Flores, R. (2010, julio). *Compendio de historia económica del Perú. Economía del período colonial tardío*. Lima, Perú: BCRP/IEP.
- Cutervo, en Estado de situación de emergencia por incendios forestales. (2016, 18 de noviembre). *El Popular*. Recuperado de <http://www.elpopular.pe/actualidad-y-politicas/2016-11-18-cutervo-declarado-en-estado-de-situacion-de-emergencia-por-incendios-forestales-videos>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Frenk, A. (2014, 28 de julio). ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. *Nielsen Noticias*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017. (2017, 18 de abril). *Gestión*, p. 9.
- Fuentes, V. (2017). *Índice de competitividad regional INCORE 2017*. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.
- Grupo Propuesta Ciudadana & Cedepas Norte. (2015, diciembre). *Cajamarca minería: Informe de ingresos y gastos por canon minero y regalías mineras*. Cajamarca, Perú: USAID.
- Inga, A., & Cosavalente, I. (2016). *Caracterización del departamento de Cajamarca*. Trujillo, Perú: BCRP.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1994). *III Censo Nacional Agropecuario*.

Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/bcoCuadros/IIIcenagro.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2001, agosto). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050* (Boletín de Análisis Demográfico N° 35).

Lima, Perú: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009a). *Compendio estadístico departamental 2009*. Cajamarca, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009b). *INEI. Perú: Mortalidad infantil y sus diferenciales por departamento, provincia y distrito 2007*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0805/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0805/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009c). *Mapa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años a nivel provincial y distrital*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0881/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0881/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009d). *Perú: Fecundidad y sus diferenciales por departamento, provincia y distrito 2007*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0904/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0904/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Medio ambiente*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

International Trade Centre. (2017). *Trademap*. Recuperado de

[http://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1](http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1)

Ley 27908. Ley de Rondas Campesinas. Congreso de la República del Perú (2002).

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

Martínez, R. (Coord). (2010). *Plan maestro del Parque Nacional de Cutervo 2010-2014*. Lima, Perú: SERNANP.

Maté, V. (2017, 06 de abril). Un pueblo de Soria tendrá la granja láctea más grande de Europa. *El País*. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2017/03/05/actualidad/1488743315\\_519115.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/03/05/actualidad/1488743315_519115.html)

Mendoza, J. (2017, 10 de agosto). Juan Mendoza Pérez: El gasto militar. *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/juan-mendoza-perez-gasto-militar-2218421>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017, mayo). *Papa: Características de la producción nacional y de la comercialización en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2012). *Mapa de población en proceso de desarrollo e inclusión social*. Recuperado de [http://www.midis.gob.pe/dgsye/seg\\_pepi.html](http://www.midis.gob.pe/dgsye/seg_pepi.html)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Defensa. (2005). Perú en el mundo. En *Libro blanco de la defensa nacional* (Capítulo II, pp. 45-56). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Preguntas frecuentes: Garantías para la inversión*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica/297-preguntas-frecuentes/2167-garantias-para-la-inversion>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017a). *Consulta de transferencias de recursos*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017b). *Proyectos de inversión pública. Unidad ejecutora: Municipalidad Provincial de Cutervo*. Recuperado de [http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos\\_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300605&IdUEBase=300605&periodoBase=2014](http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300605&IdUEBase=300605&periodoBase=2014)
- Ministerio de Educación (2016). *Mapa de escuelas*. Recuperado de <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Cajamarca: Camino al desarrollo*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Salud. (2015). *Estadísticas de recursos humanos*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?06>
- Molinelli, F. (2013, 26 de julio). Con la regulación se busca promover la competencia. *Lampadia*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/con-la-regulacion-se-busca-promover-la-competencia/>
- Municipalidad de Cutervo. (2016). *Organigrama 2015*. Recuperado de <http://www.municutervo.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/Organigrama-2016-MPC.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015).

*Potencial en el Perú*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/t2354s/t2354s15.htm>

Orrego, J. (2009, 23 de mayo). Historia del Perú prehispánico: Una síntesis [Publicación en un blog ]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2009/05/23/historia-del-peru-prehispanico-una-sintesis/>

Perú incrementará consumo per cápita de leche en pocos años. (2017, 01 de junio). *Perú 21*, p. 5.

Perú: Reservas internacionales alcanzaron US\$ 60,650 millones al 15 de julio. (2016, 22 de julio). *El Economista*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/7722463/07/16/Peru-Reservas-Internacionales-alcanzaron-US-60650-millones-al-15-de-julio.html>

Piccoli, E. (2009). Las rondas campesinas y su reconocimiento estatal, dificultades y contradicciones de un encuentro. *Nueva Antropología*, 22(71), 93-111.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, NY: The Free Press.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (5a ed.). Soler, España: Deusto.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F., México: Patria.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Índice de desarrollo humano departamental, provincial y distrital*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Perú.xlsx?>

Proinversión. (2016). *Resultados macroeconómicos*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5651>

Proinversión. (2017). *Monto asignado para obras por impuesto 2017*. Recuperado de

<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=80>

Promperú. (2016). *Perfil del vacacionista nacional que visita Cajamarca – 2015*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita>  
Resolución Ministerial N° 0253-2015-MINAGRI. Oficializan evento denominado I Congreso Nacional de Criadores de Ganado Vacuno de la raza Fleckvieh-Simmental a realizarse en el departamento de Cajamarca. Ministerio de Agricultura y Riego (2015).

Ritchie, O. (2013, 10 de octubre). Situación y perspectiva del desarrollo tecnológico en el Perú. *Conexión ESAN*. Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/10/situacion-perspectiva-del-desarrollo-tecnologico-peru/>

Sánchez, L. (2010). *Informe económico del departamento de Cajamarca para la zonificación ecológica y económica*. Cajamarca, Peru: Gobierno Regional de Cajamarca.

Santa Cruz, V., Sánchez, M., & Pezo, S. (2006). *Análisis de la cadena productiva de lácteos Cajamarca*. Cajamarca, Perú: Codemac.

Schwab, K. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Sersosanviator. (2011, 11 de febrero). Cutervo - Cajamarca [Imagen en un blog]. Recuperado de <https://sersosanviator.com/2011/11/02/cutervo-cajamarca/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. (2017). *Nuestras áreas nacionales protegidas: Cutervo*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/de-cutervo>

Tosi, J. (1960). *Zonas de vida natural en el Perú*. Lima, Perú: IICA.

Zurita, M. (2017, 15 de junio). Minagri: Precio de la leche no aumentará. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-precio-leche-aumentara-434865>

